Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků v občanském sdružení IZAP

Iva Svobodová

Bakalářská práce
2015

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Iva Svobodová**
Osobní číslo:	**M120387**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Marketing**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků v občanském sdružení IZAP**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte uvedenou literaturu týkající se hodnocení zaměstnanců.**

II. Praktická část

- **Popište dané občanské sdružení.**
- **Popište a zhodnoťte současný systém hodnocení zaměstnanců.**
- **Navrhněte nový systém hodnocení zaměstnanců.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

GREER, Charles R, W PLUNKETT a W PLUNKETT. Supervision: diversity and teams in the workplace. 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000, 588 p. ISBN 0130960063.
HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 9788024714585.
KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 807261116x.
PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. ISBN 9788024720425.
WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 9788024723617.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Sylvie Osičková**

Datum zadání bakalářské práce: **6. března 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 10. dubna 2015

Mgr. Pavel Hýl
v zast. *děkanka*

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta managementu a ekonomiky
STUDIJNÍ ODDĚLENÍ

Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.
v zast. *ředitel ústavu*

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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 bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk 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 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 – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání 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 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem 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 bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24.4.2015

Svobodová Jana

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je navrhnout nový systém hodnocení zaměstnanců v občanském sdružení IZAP a rozšířit zaměstnanecké benefity v rámci motivace zaměstnanců. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce je zaměřena na systémy hodnocení pracovníků, metody hodnocení, systém odměňování a motivaci zaměstnanců. Praktická část práce je věnována představení občanského sdružení IZAP, analýze současného systému hodnocení zaměstnanců a metodám hodnocení. Také je popsán systém odměňování, zaměstnanecká motivace a práce obsahuje i zpracování ankety týkající se pracovní motivace zaměstnanců. Poslední část práce patří návrhu nového systému hodnocení a motivace zaměstnanců IZAP.

Klíčová slova: Systémy hodnocení, metody hodnocení, systém odměňování a motivace zaměstnanců, občanské sdružení.

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is to propose a new evaluation system of employees in civic associations and extend employee benefits. The thesis is dividend into theoretical and practical part. The theoretical part focuses on the evaluation system of employees, evaluation methods, the system of remuneration and motivation of employees. The practical part is devoted to the presentation of the civic association IZAP, an analysis of the current system and evaluation methods. Also is disclosed a system of remuneration, employee motivation and the thesis includes the processing of surfy related to the job motivation of employees. The last part include designing a new evaluation system and employee motivation in IZAP.

Keywords: Evaluation system, evaluation methods, remuneration system and motivation of employees, civic association.

Mé poděkování patří vedoucí bakalářské práce Mgr. Sylvii Osičkové a ředitelce občanského sdružení IZAP Bc. Milušce Zvonařové, za jejich trpělivost, poskytnutí potřebných dat a informací o sdružení, za možnost vykonání odborné praxe v závislosti se zpracováním bakalářské práce, ale hlavně za dobu, kterou mi s ochotou při vypracovávání bakalářské práce věnovaly.

Dále patří poděkování mé rodině a přátelům, kteří mi byli oporou a podporovali mě. Děkuji.

Motto:

„Co děláš s radostí, to Tě neunaví“.

čínské přísloví

OBSAH

ÚVOD **10**

I TEORETICKÁ ČÁST **11**

1 SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ **12**

1.1 DŮVOD K ZAVEDENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ 12

1.2 SYSTÉMY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ 12

1.3 PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE 14

1.3.1 Management by Competencies(MbC) 14
1.3.2 Aplikace MbC do systému hodnocení výkonů 15
1.3.3 Aplikace MbC do systému hodnocení kompetencí 15
1.3.4 Management by Objectives – MbO 18
1.3.5 Aplikace MbO do systému hodnocení 18

1.4 METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ 19

1.4.1 Metoda zařazování 20
1.4.2 Párové srovnávání 20
1.4.3 Nucená distribuce 20
1.4.4 Metoda kritických událostí 20
1.4.5 Hodnotící rozhovor 20
1.4.6 Assessment centre (AC) a Development Centre(DC) 22
1.4.7 Psychologické testy a dotazníky 22
1.4.8 Metoda stanovení úloh a cílů 23

1.5 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ 23

1.6 ODMĚNA ZA PRÁCI 24

1.6.1 Struktura odměňování 24
1.6.2 Rozdíl mezi platem a mzdou 25
1.6.3 Osobní příplatek 25
1.6.4 Zaměstnanecké benefity 26

1.7 MOTIVACE 26

1.7.1 Motivace a spokojenost s prací a pracovní výkon 27
1.7.2 Moderní metody vedení a motivace zaměstnanců 27

II PRAKTICKÁ ČÁST **28**

2 PROFIL OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ IZAP **29**

2.1 ÚDAJE O OBČANSKÉM SDRUŽENÍ IZAP 29

2.2 HISTORIE IZAP 29

2.2.1 Založení IZAP – rok 1992 29
2.2.2 Vznik Slunečnice roku 2001 30
2.2.3 Poskytování sociálních služeb od roku 2007 31
2.2.4 Současnost 31

3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ IZAP **32**

3.1 NEJVYŠŠÍ ORGÁNY 32

3.2 VALNÁ HROMADA 32

3.3 RADA SDRUŽENÍ 32

3.4 STATUTÁRNÍ ZÁSTUPCI 32

3.5 REVIZNÍ KOMISE 33

3.6 SLOŽENÍ ZAMĚSTNANCŮ IZAP 33
4 FINANCOVÁNÍ 34
5 SOUČASNÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ 37
5.1 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ 37
5.2 MZDOVÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ 37
5.2.1 Struktura odměňování 38
5.2.2 Kvalifikační předpoklady 38
5.2.3 Osobní ohodnocení 40
5.3 ANALÝZA SOUČASNÝCH BENEFITŮ PRO ZAMĚSTNANCE BEZ POSTIŽENÍ 41
5.4 ANALÝZA SOUČASNÝCH BENEFITŮ PRO ZAMĚSTNANCE S POSTIŽENÍM 42
6 MOTIVACE PRO ZAMĚSTNANCE V IZAP 43
6.1 MODERNÍ METODY VEDENÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ 44
6.2 ANKETA TÝKAJÍCÍ SE PRACOVNÍ MOTIVACE V IZAP 44
7 NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ 54
7.1 NÁVRH NOVÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ 57
ZÁVĚR 59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 61
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 63
SEZNAM GRAFŮ 64
SEZNAM TABULEK 65
SEZNAM PŘÍLOH 66

ÚVOD

Hlavním cílem bakalářské práce je navržení nového systému hodnocení zaměstnanců občanského sdružení IZAP.

Občanské sdružení IZAP se stalo mou volbou pro vypracování bakalářské práce, jelikož její činnosti patří můj obdiv, sama mám člena rodiny zdravotně postiženého v důsledku náhlého životního zvratu. Sdružení jsem již v minulosti sama navštívila. Nabídka pomoci sdružení, v tvorbě motivačních faktorů pro zaměstnance a navržení nového systému hodnocení zaměstnanců, vedení IZAP s ochotou přijalo.

Většina neziskových organizací stále hledá finanční zdroje pro svoji činnost, proto i odměňování a motivování svých zaměstnanců je na denním pořádku u vedení v občanském sdružení. IZAP proto postrádá širší možnosti motivace svých zaměstnanců, kteří nejen v organizaci pracují, ale i poskytují péči postiženým klientům sdružení. Nový systém hodnocení a vhodná motivace může pomoci zaměstnance přimět k pracovní efektivitě ve sdružení a k vytvoření spolehlivého personálu v organizaci.

V teoretické části budou popsány základní systémy hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení pracovníků a možnosti motivace a odměňování.

Úvod praktické části bude patřit představení občanského sdružení IZAP, pro něhož je bakalářská práce zpracovávána. Budou popsány základní organizační údaje sdružení, bude zanalyzován současný systém hodnocení zaměstnanců, budou zanalyzovány současné finanční možnosti pro odměňování a motivaci pracovníků a také budou zahrnuty zaměstnanecké benefity v IZAP.

Hlavním úkolem praktické části bude navržení nového systému hodnocení zaměstnanců, efektivní motivace zaměstnanců a nové zaměstnanecké benefity pro pracovníky IZAP. Všechny úkony budou zpracovány pro zefektivnění práce zaměstnanců, získání kontroly pro vedení organizace a v neposlední řadě pro zlepšení pracovních vztahů mezi zaměstnanci sdružení.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

1.1 Důvod k zavedení systému hodnocení

Jak uvádí Pilařová (2008, s. 11), všechny organizace ať ziskové či neziskové se vyvíjí. Tento vývoj zapříčiňuje potřebu začít využívat své finanční a lidské zdroje efektivněji například motivováním zaměstnanců k lepším pracovním výkonům nebo odměňováním zaměstnanců dle přínosů pro organizaci. Pokud je třeba zvýšit výkonnost zaměstnanců, musí se umět účinně motivovat personál. Motivačním nástrojem je bezpochyby hodnocení zaměstnanců, systém odměňování a rozvoje. V praxi se často dá setkat s chybějícím navazujícím personálním systémem, s neprofesionálním vedením hodnotícího rozhovoru, s nevhodným výběrem kritérií hodnocení nebo s demotivačním hodnocením.

Pokud je systém hodnocení nastaven správně, kvalitně a ve správnou dobu, může se použít:

- k navržení a prodiskutování potřebných změn a opatření, které se týkají způsobu výkonu práce, komunikace a chování
- k poskytnutí a získání zpětné vazby o výkonu, potenciálu, spokojenosti, názorech, vztazích, rozvojových potřebách, úzkých místech a úrovni komunikace
- ke stanovení výkonových a rozvojových cílů a definování dohody
- k motivování hodnoceného k lepším pracovním výkonům a k žádoucímu chování
- k ovlivňování postoje vůči firmě, produktům, k posílení věrnosti k firmě
- k orientování zaměstnanců, k čemuž patří poskytování potřebných informací například o správném pracovním postupu, o způsobu řešení problému, o pracovních povinnostech, individuální seznámení s hodnotami a strategiemi firmy a vliv na zaměstnancovu pracovní činnost

(Pilařová, 2008, s. 11)

1.2 Systémy hodnocení zaměstnanců

V praxi se lze setkat s mnoha systémy nebo koncepcemi hodnocení, které se liší principy, pravidly, postupy, různými metodami a kritérii hodnocení.

Systematické hodnocení je spjato se systémem, tj. hodnocení probíhající v pravidelných časových periodách například jednou za měsíc nebo jednou za rok, případně při předem sdělených okolnostech, kterými jsou například přeřazení pracovníka na jinou pracovní

pozici, změna výkonnosti pracovníka nebo při stížnostech na zaměstnance. Důležitou roli hrají i předem definované postupy (stanovení hodnotitele a hodnotící osoby, termín hodnocení, rozsah hodnocení, kritéria hodnocení, metody hodnocení, zdroje informací, účel hodnocení, výsledek hodnocení a jeho dopad, oblast hodnocení atd.). Uvedené hodnocení bývá součástí osobní složky pracovníka a realizuje se písemně. (Pilařová, 2008, s. 11)

Pilařová uvádí (2008, s. 12), že nesystematické hodnocení se provádí dle aktuální potřeby, bez dopředu stanovených postupů, metod hodnocení a kritérií. Většinou se provádí v souladu s obecně platnými zásadami o poskytování zpětné vazby například mezi čtyřma očima či hodnocení chování zaměstnance. Nesystematické hodnocení mívá neformální charakter a provádí se ústně na rozdíl od systematického hodnocení.

Systematické hodnocení má tři základní podoby, mezi které patří hodnocení výkonů, hodnocení kompetencí a mimořádné hodnocení. (Pilařová, 2008, s. 12)

Hodnocení výkonu neboli krátkodobé hodnocení, má za cíl hodnocení kvality a množství vykonané práce. Provádí se nejčastěji v krátkých časových intervalech (jednou za měsíc až jednou za tři měsíce) a ovlivňuje pohyblivou složku platu, kterými jsou prémie a bonusy.

Úlohy či cíle jsou často hodnoceny v rámci hodnocení výkonu. Běžným kritériem hodnocení výkonu je u manažerů plnění obchodních plánů, u administrativních pracovníků počet zpracovaných zakázek (žádostí nebo faktur atd.), u obchodníků obrat a počet nově získaných klientů a u projektových manažerů je to dodržování termínů a předem stanovených rozpočtů atd. (Pilařová, 2008, s. 13)

Vyplácení bonusů dle předem stanovených pravidel se váže na plnění stanovených kritérií. Pravidla týkající se vyplácení bonusů mohou být individuální pro každé kritérium nebo pro určitou skupinu kritérií. Váha podílu na celkovém bonusu bývá stanovena jednotlivými kritérii. (Pilařová, 2008, s. 14)

Hodnocení kompetencí neboli dlouhodobé hodnocení, jehož cílem je zaměřit se na hodnocení dovedností, vlastností, znalostí, schopností a postojů. Časovým intervalem bývá jeden rok a ovlivňuje kariéru a rozvoj pracovníka a pevnou složku platu zaměstnance. (Pilařová, 2008, s. 12)

Mimořádné hodnocení se provádí v předem jasně dohodnutých situacích například, pokud dojde k přeřazení zaměstnance na odlišnou pozici. Bývá součástí systematického hodnocení a používá postupy, principy hodnocení kompetencí či hodnocení výkonů. (Pilařová, 2008, s. 15)

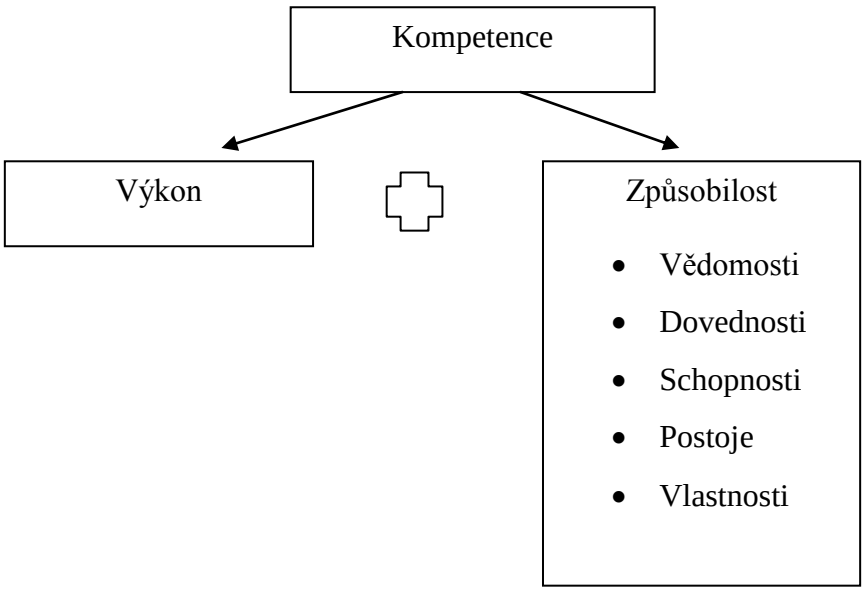
1.3 Přístupy k řízení výkonnosti organizace

K řízení zdrojů v organizaci se mohou využít dva přístupy, kterými jsou Management by Competencies (MbC) a Management by Objectives (MbO). Uvedené přístupny jsou uplatňovány při tvorbě systému hodnocení zaměstnanců. (Pilařová, 2008, s. 16)

1.3.1 Management by Competencies(MbC)

Základem přístupu je logický popis pracovních pozic dle rolí, úloh a požadovaných kompetencí. Každá pracovní pozice má uvedeno konkrétní pracovní místo, které je v organizační struktuře. Jednotlivé pracovní pozice mohou být charakterizovány dle dílčích rolí (dle plnění důležitých úloh). (Pilařová, 2008, s. 16)

K vykonání úspěšné úlohy je třeba, aby zaměstnanec měl potřebné kompetence. Mezi kompetence můžeme zařadit dovednosti, vědomosti, vlastnosti, postoje a schopnosti. Tyto kompetence pomáhají pracovníkovi dosáhnout potřebného pracovního výkonu.



Zdroj: Pilařová, 2008. s. 16

Graf č. 1 Rozdělení kompetencí

Kompetentním zaměstnancem se stává ten, který má předpoklady jako jsou dovednosti, vědomosti schopnosti, postoje a vlastnosti k dosažení potřebných výkonů, a také těchto požadovaných výkonů je schopen skutečně dosáhnout. (Pilařová, 2008, s. 17)

Pokud se organizace rozhodne zavést systém hodnocení dle kompetencí, je třeba vytvořit náročnou přípravnou fázi zahrnující tvorbu nebo kontrolu současných popisů pracovních pozic například určení specifikace úloh a kompetencí zaměstnanců. Obvyklými chybami, se kterými se lze v praxi setkat jsou tendence sestavení pouze obecných či velmi podrobných popisů pracovních pozic, stanovování velkého množství kompetencí, definování příliš ideálních požadavků na zaměstnance i přes nereálné požadavky k dané pracovní pozici aj. (Pilařová, 2008, s. 17)

1.3.2 Aplikace MbC do systému hodnocení výkonů

Dle Pilařové (2008, s. 18) jsou východiskem definované pracovní pozice, úlohy, role a také kritéria, dle kterých se hodnocení zaměstnanců provádí. Kritéria hodnocení se zaměřují na kvalitu (počet chyb) a na kvantitu, kterou může být například výše obratu.

K objektivnímu hodnocení zaměstnanců dle stanovených kritérií slouží definování jednotlivých úrovní kritérií srozumitelně a transparentně (pomocí číselných škál doplněných o slovní komentář) a specifikování žádoucí úrovně pro danou pracovní pozici. Zároveň je kladen důraz na stanovení váhy určených kritérií pro budoucí vyplácení pohyblivé složky platu. (Pilařová, 2008, s. 18)

Důležitá část je navázání hodnocení pracovního výkonu na bonusový systém. Podmínky pro vyplácení bonusů se musí předem jasně určit a promyslet, hlavně vztah mezi výsledkem hodnocení výkonu a výší bonusu. Neplatí zde stejný poměr mezi výkonem zaměstnance a výplatou bonusu (při 10% výkonu se zaměstnanci nevyplácí 10% bonusu). Cílem je motivovat pracovníky a ne dávat bonusy každému. (Pilařová, 2008, s. 20)

1.3.3 Aplikace MbC do systému hodnocení kompetencí

Některé organizace kvůli složitosti vytvoření kompetenčního modelu přejímají už hotové modely (příkladem je hodnocení kompetencí dle metodiky Profiles International). Pokud se organizace rozhodne vytvořit vlastní kompetenční model, doporučuje se níže uvedený postup:

- Zrevidovat popisy pracovních pozic a požadavky pro danou pracovní pozici. Pomocí úloh zformulovat náplň práce.
- Dané úlohy musí být přiřazeny k jednotlivým rolím.
- Nezbytností pro úspěšné splnění úloh je definování kompetencí pro každou úlohu.
- Definování škály úrovní u každé kompetence, obvykle se stupni 3-10. Škála by měla být srozumitelná a odlišná mezi jednotlivými stupni. Použití stejného počtu stupňů pro všechny kompetence.
- Požadovaný stupeň kompetence se označí u každé úlohy.
- Celofiremní kompentece platící pro všechny zaměstnance budou vycházet z firemních hodnot.
- Klíčové kompetence jsou vybrány ze souboru kompetencí jednotlivých úloh.
- Soubor celofiremních kompetencí vzniká zúžením souboru klíčových kompetencí.
- Pokud výsledný soubor kompetencí je vyšší než 10, zvažuje se další redukce. (Pilařová, 2008, s. 20-22)

Podle Pilařové (2008, s. 22), daný postup devíti kroků doporučuje cestu k vytvoření vlastního kompetenčního modelu. Provázání systému hodnocení dle kompetencí se systémem rozvoje, systémem odměňování a kariérního růstu tzn. s pevnou složkou platu. K dispozici by měla být nabídka možných forem rozvoje, jako jsou supervize, možnost koučování, katalogy kurzů, důležité pro realizaci rozvoje.

Pokud se prováže systém hodnocení kompetencí se systémem kariérního růstu, vede k vytvoření kariérní mapy, tedy způsob možnosti přesunu z pozice „X“ na pozici „Y“ a definování „klíčové pozice“ (vybraní vhodní kandidáti jsou na tuto pozici systematicky připravováni). Stejné pracovní pozice, úlohy, role, a kompetence vedou ke snadnému propojení obou systémů. Kariérní růst probíhá nejen na vertikální úrovni (přeřazením na vyšší pracovní pozici) ale i na horizontální úrovni (týká se zvýšení mzdy bez převodu na jinou pozici kvůli zvýšení odbornosti) či diagonálně tzv. job rotation (přesunutí zaměstnance v rámci organizace, například do jiné odborné oblasti nebo na jiné oddělení). (Pilařová, 2008, s. 23).

Systém odměňování a systém hodnocení kompetencí je nejnáročnější částí propojení těchto systémů. Změny v oblasti odměňování musí být pečlivě připraveny, komunikovány a řízeny. Mezi hlavní požadavky systému odměňování patří spravedlnost a transparentnost. Pokud chceme propojit systém hodnocení kompetencí se systémem odměňování, je

důležité akceptovat myšlenku, že úroveň kompetencí zaměstnance odráží pevná složka platu. Vyšší pevná složka platu by měla značit vyšší úroveň kompetence. (Pilařová, 2008, s. 23)

K vytvoření dobrých podmínek pro úspěšnou implementaci a akceptaci systému hodnocení slouží propojení s ostatními personálními systémy.

Podle modelu MbC se hodnocení kompetencí skládá ze tří částí:

- Plán rozvoje a kariérního růstu
- Vlastní hodnocení kompetencí například celofiremních kompetencí a kompetencí vázaných na vykonané úlohy
- Analýza trendů vyplývající z hodnocení výkonů

Pilařová říká (2008, s. 24), že k zjištění zda výkon zaměstnance dlouhodobě klesá, roste, kolísá nebo je na stejné úrovni a příčiny tohoto trendu, slouží analýza trendů. Pět základní oblastí příčin ukazuje analýza příčin nežádoucích trendů výkonu. Mezi uvedené oblasti příčin patří orientace, motivace, definice, habilitace a vztahy.

Příčiny z oblasti orientace jsou nesdílení informací potřebných pro vykonání práce zaměstnancem. Důvodem je špatná manažerská práce, tedy že manažer nevysvětluje a nepředává informace pracovníkům. (Pilařová, 2008, s. 24)

Oblast motivace ukazuje neochotu zaměstnance plnit předem zadané úkoly a tím nedosažení cílů organizace (pracovník není ochoten poskytnout čas a způsobilost). Hodnotitel má za úkol zjistit, čím hodnoceného motivovat a přizpůsobit tím způsob řízení organizace (umožnit pracovníkovi pracovat dle vlastního svědomí samozřejmě v zájmu podniku). (Pilařová, 2008, s. 24)

Nejčastější příčinou z oblasti jsou, dle Pilařové (2008, s. 24), definice. Patří sem neexistence strategických cílů, neexistence popisů pracovních pozic, nejasně definované postupy či nejasně definované cíle, případně chybí úplně všechno. Uvedené důvody vedou k neplnění pracovních úkolů a příčinou je zmatenost pracovníka (neví, co a jak má dělat).

Nedostatečné dovednosti a znalosti zaměstnance patří do oblasti habilitace. Habilitační problémy se řeší nejsnadněji. Ke zlepšení slouží školení, trénink, koučink nebo jiný způsob rozvoje pracovníka.

Problémy se spoluprací mezi pracovníky nebo s integrací zaměstnanců zahrnuje oblast vztahů. Povinností nadřízeného je zajištění podmínek pro fungování spolupráce zaměstnanců a případně řešení vzniklých problémů se spoluprací. (Pilařová, 2008, s. 25)

1.3.4 Management by Objectives – MbO

MbO vychází ze způsobů řízení organizace pomocí cílů, které jsou detailně popsány v díle P. Druckera „ The Practice of Management“(nakladatelství Harper, rok 1954). Postup řízení dle cílů probíhá následovně:

- Strategické cíle organizace jsou definovány nejvyšším vedením organizace. Kvůli včasné identifikaci rozporných zájmů, úzkých míst, nekonzistence cílů atd. se procesu definování strategických cílů účastní i manažeři nižších úrovní. Manažeři různých úrovní určují výsledek strategie organizace.
- Strategické cíle jsou zakomponovány do cílů jedinců i do cílů nižších organizačních jednotek. Vše probíhá také dialogem mezi nižšími a vyššími články řízení. Pokud má být tento systém úspěšný, musí každý cíl mít přesně určenou osobu, která zodpovídá za jeho plnění a akceptuje daný cíl. Správné definování cílů je nezbytnou součástí procesu (SMART, S – specifický, M-měřitelný, A-akceptovaný, R- realistický, T – termínovaný).
- Na všech úrovních cílů jsou určena pravidla pro poskytování zpětné vazby. Průběh zpětné vazby může být formou osobních schůzek nebo pomocí IT systémů.
- Nápravná opatření při zjištění odchylek jsou definována formou dialogu. Opatření se mohou týkat změnou cíle, osoby nebo postupu.

Hodnocení plnění pracovních nebo rozvojových cílů je základem MbO. Systém MbO je propojen s dalšími personálními systémy, jako jsou kariérní růst, rozvoj a odměňování. (Pilařová, 2008, s. 26)

1.3.5 Aplikace MbO do systému hodnocení

Pravidla MbO, kterými jsou definovány pracovní cíle mající vliv na pohyblivou složku platu (například cílové prémie) a rozvojové cíle sloužící k získání potřebné kompetence či zvýšení jejich úrovně. Rozvojové cíle jsou důležité pro pevnou složku platu.

Hodnotitel uspořádá setkání s hodnocenými v pravidelných časových intervalech například jednou za čtvrt roku a cílem je dohodnout se na rozvojových a pracovních cílech pro další pracovní období a zhodnotit plnění cílů z období předchozího. Hodnotitel by měl nejdříve seznámit hodnocené s cíli organizace a dané organizační jednotky a správnou formou (koučováním) je vedl k potřebným pracovním i rozvojovým cílům. Stanovené cíle jsou písemně zálohovány a souhlas s nimi je potvrzen podpisem hodnoceného. Písemný záznam zahrnuje termín zadání, seznam cílů, termín plnění, podpis hodnotitele i hodnoceného a prostor pro vyhodnocení cíle na konci hodnotícího období. (Pilařová, 2008, s. 26)

Cíle jsou definovány v souladu se zásadami SMART:

- S – cíle by měly být pro zaměstnance srozumitelné, konkrétní a specifické. Hodnotitel si musí vždy ověřit, zda pracovník danému cíli rozumí. Vhodnou otázkou je například“Jak budeš postupovat?“ nebo „Můžeš mi shrnout na čem jsme se dohodli?“, jelikož při špatně formulované otázce například “Rozumíš tomu?“ se málo která osoba přizná, že nerozumí.
- M – pokud má být cíl vyhodnocený, musí být měřitelný. Důležitost je kladena na kritéria, dle kterých se bude usuzovat úspěch či neúspěch.
- A – hodnocený musí akceptovat zadané cíle. Diskuse s hodnoceným předchází akceptaci, hodnocený se může vyjádřit, zda má nějaké obavy, může zvážit dobu na splnění cíle. Pokud hodnotící akceptuje cíl, stává se pro něho motivačním.
- R – cíle musí být reálně splnitelné z hlediska lidských i finančních zdrojů.
- T – jasně definovaný termín splnění musí mít každý cíl. Určují se konkrétní termíny (1. 2. 2016. do 14 hod.). Cíle se dají rozdělit do menších etap, oddělených milníky a mezníky. Plnit je lze i postupně. K získání zpětné vazby o plnění cílů slouží milníky a mezníky. (Pilařová, 2008, s. 27-29)

1.4 Metody hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je rovnocenný a samostatný proces, který se netýká pouze odměňování i přes jistou souvislost. Například i díky tomu, že dobrá komunikace mezi lidmi je dostačující, a proto zaměstnavatelé jsou ušetření najímání externích agentur pro zjištění spokojenosti svých zaměstnanců. Vzájemná komunikace se může týkat, nejen již uplynulých pracovních výsledků, ale i výhledu do budoucnosti. (Hanzelková et. al., 2013, s. 36)

1.4.1 Metoda zařazování

Dle Pilařové (2008, s. 31) je tato metoda založená na principu seřazení hodnocených pracovníků na základě určeného kritéria od nejlepšího zaměstnance po nejhoršího. Metoda je vhodná pro menší pracovní skupiny tzn. do 15 osob. Odlišnost oddělení pracovníků jsou hodnoceny dle jiných kritérií. Přesto se musí definovat jednotná a transparentní pravidla, které jsou provázána s dalšími personálními systémy (odměňování, kariérní plánování a rozvojové plánování).

1.4.2 Párové srovnávání

Zde se srovnávají výkony či kompetence hodnoceného pracovníka se všemi ostatními zaměstnanci z dané pracovní skupiny. Při každém porovnání přiřadíme „vítězi“ 1 bod. Pořadí všech hodnocených získáme součtem bodů nebo může pomocí získaných bodů zařadit hodnocené do skupin. (Pilařová, 2008, s. 32)

1.4.3 Nucená distribuce

Tato metoda umožňuje rozdělení hodnocených pracovníků do „výkonnostních skupin“ (například A=vynikající, B=velmi dobrý, C=standardní, D=podstandardní, E=zcela nevyhovující) na základě Gausovy křivky. Základem je předpoklad rozdílu zaměstnanců odpovídající statisticky normálnímu rozložení v populaci. Hodnotitelé mají za úkol rozdělit zaměstnance mezi těchto pět skupin, například do skupiny A 10% hodnocených, do skupiny B 20% hodnocených, do skupiny C 40% hodnocených, do skupiny D 20% hodnocených a do poslední skupiny E 10% hodnocených. (Pilařová, 2008, s. 32)

1.4.4 Metoda kritických událostí

Metoda se užívá v praxi pro podklad zaměstnaneckého rozvoje. Bývá začleňována do systému hodnocení jako doplňková metoda. Je založena na pozorování a zaznamenávání kritických (extrémně úspěšných, extrémně neúspěšných či obvyklých) forem nebo výsledků pracovního chování. Výsledkem je poté výčet všech pozitivních a negativních kritických případů. (Pilařová, 2008, s. 33)

1.4.5 Hodnotící rozhovor

Obvyklou součástí všech hodnocení bývá, jak uvádí Pilařová (2008, s. 33), metoda hodnotícího rozhovoru. V mnoha organizacích se hodnotitelé a hodnocení školí ve vedení hodnotících rozhovorů, sdělování a přijímání kritiky, v argumentování, v aktivním

naslouchání, v možnostech řešení atd. Je třeba sestavit scénář rozhovoru (předem definované otázky či okruhy témat, způsob vedení rozhovoru, způsob formulace zpětné vazby, závěr). Hodnotitelé i hodnocení se předem připraví dle scénáře na rozhovor. Pomůckou může být předem vyplněný dotazník hodnotitelem i hodnoceným. Hodnotící škály.

Patří k nejvíce využívaným psychometrickým metodám, které umožňují hodnotit osobnost, chování, výsledky práce, vztahy atd. Relativně jednoduché a časově méně náročné je jejich vyplňování a interpretace výsledků. Pokud ale uvedenou metodu použije nezkušený hodnotitel, není doplněn hodnotící rozhovor nebo jsou jednoduše kvalifikovány (zprůměrovány či pouze sečteny), pak hodnocení ztrácí smysl i motivační účinek. Vytvoření hodnotících škál by měla být svěřena do rukou odborníků. (Pilařová, 2008, s. 33)

Hodnotící škály mohou mít více podob:

- Grafické škály
- Numerické škály
- Škály se slovním popisem

Grafické škály slouží k hodnocení drobnějších rozdílů mezi zaměstnanci pomocí kontinuálních linií (příklad 0-100%). Kvůli lepší přehlednosti a srozumitelnosti se označuje grafická škála čísly jednotlivých stupňů (nedoporučuje se přesáhnout počet 10) a doplněním slovního popisu. (Pilařová, 2008. S. 34)

Numerické škály podle Pilařové (2008, s. 34) popisují sledovanou charakteristiku hodnoceného zaměstnance pomocí číselných hodnot například „vždy-nikdy“ či „nejlepší-nejhorší“. Slovní popis bývá obvykle připojen k jednotlivým číselným hodnotám. Zástupcem numerické škály může být školní klasifikace. Zvažuje se také použití lichých nebo sudých počtů stupňů. Sudý počet stupňů postrádá prostřední hodnotu, takže hodnocení je buď pozitivní, nebo negativní. Lichý počet stupňů obsahuje střední hodnotu, ale svádí k průměrnému hodnocení. Před průměrným hodnocením chrání kvalitní proškolení hodnotitelů a případná volba vhodnější metody hodnocení.

Škály se slovním popisem přesně definují rozdíly mezi stupni a nabízí hodnotitelům podrobný popis jednotlivých stupňů. Možné využití je jak pro hodnocení výkonu, tak pro hodnocení kompetencí. (Pilařová, 2008, s. 36)

Výše uvedené škály se v praxi používají v různých kombinacích například numerické a grafické škály mají výhodu rychlého vyhodnocení a škály se slovním popisem zase precizně odlišují jednotlivé stupně. (Pilařová, 2008, s. 36)

Metoda 360 stupňů zpětná vazba poskytuje hodnocení zaměstnanců pomocí více skupin hodnotitelů (přímý nadřízený, hodnocený, zákazník, dodavatel, kolegové). Skupinu hodnotitelů tvoří minimálně šest osob. Pro snížení finančních nákladů se obvykle redukuje počet hodnotitelů ze skupiny, zákazníků, dodavatelů a kolegů na minimum, jelikož se zpracovatelům hodnocení většinou zaplatí poplatek za zpracování každého hodnocení. Redukci provádí přímý nadřízený společně s hodnoceným. Hodnotitelé hodnotí jednotlivé zaměstnance ve vymezeném časovém období nezávisle na sobě prostřednictvím intranetu či internetu. Důležitou roli zde hraje i anonymita hodnotitelů. Tato metoda slouží jako podklad k hodnotícímu rozhovoru a pro další plán rozvoje zaměstnanců. (Pilařová, 2008, s. 37)

1.4.6 Assessment centre (AC) a Development Centre(DC)

Dle tvrzení Hroníka (2006, s. 63-65) různé skupiny metod využívá právě metoda AC a DC, například skupinové modelové situace, psychodiagnostické metody a individuální situace. O mnohostrannost hodnocení se stará jejich vyšší počet. Další charakteristikou metody je větší počet hodnotitelů, který zabezpečuje mnohostrannost hodnocení. Doba trvání je nejčastěji jeden den. Výstupem pak bývá podrobná zpráva o úrovni kompetencí, které jsou uspořádány v modelu.

Při výběru se užívá metoda AC a metoda DC se používá jako zdroj poznatků při koncipování skupinového i individuálního rozvoje. Důležitou součástí je vytvoření matice kompetencí a modelových situací. Jedinou nevýhodou je cena metody, která se pohybuje od 10 000 Kč do 22 000 Kč za osobu, která v konečném důsledku vede k efektivnímu rozvoji pracovníka. V současnosti je jednou z nejrozšířenějších metod hodnocení a výběru zaměstnanců. (Hroník, 2006, s. 63-65)

1.4.7 Psychologické testy a dotazníky

Poskytují hodnotiteli informace o osobnosti pracovníka, o jeho vlastnostech, schopnostech nebo postojích. Uvedená metoda je využívána odborníky a testování může probíhat ve skupině nebo individuálně s kombinací rozhovoru a s pozorováním. Metoda slouží k výběru pracovníků, přeřazování zaměstnanců a pro jejich rozvoj. Manažeři a personalisté

musí umět specifikovat své požadavky pro testování. Výstupem bývá grafické znázornění výsledků testů, hodnocení jednotlivých kritérií psanou formou, vyplývající závěry z hodnocení a ústní předání výsledků hodnocení. (Pilařová, 2008, s. 38)

1.4.8 Metoda stanovení úloh a cílů

Metoda stanovení úloh vyplývá z koncepce MbC, zato metoda stanovení cílů z koncepce MbO. Použití je u hodnocení výkonů, při hodnocení kompetencí a při rozvoji kompetencí. (Pilařová, 2008, s. 38)

1.5 Systém odměňování

Systém odměňování bezpochyby souvisí se systémem hodnocení a hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Patří k velmi významné motivační složce, která působí na zaměstnance.

Funkční koncepce motivačního systému by měla hlavně u malých a středních firem vytvořit lehce použitelné, flexibilní a výkonově orientované odměňování.

Hmotná odměna zaměstnanců by měla souviset s odpovídajícím výkonem, kvalitou zaměstnanců, individuální ochotou k práci a s přínosem pro danou firmu.

Mzda je základní formou odměňování. (Stýblo, 2003, s. 106)

Wagnerová uvádí (2008, s. 19), že pokud je mzda pro zaměstnance neuspokojivá, stává se faktorem, který negativně ovlivňuje spokojenost v práci. Peníze, jak ve formě mzdy, platu či jiné formě jsou nejviditelnější vnější odměnou pro pracovníky. Proto má velký motivační vliv právě finanční ohodnocení. Avšak k dlouhodobým motivačním účinkům vysoký plat či zvýšení platu nepatří. Velmi důležitým je i hmatatelný projev uznání, že si organizace zaměstnancovy práce cení.

1.6 Odměna za práci

Listina základních práv a svobod (čl. 28) popisuje právo zaměstnanců na spravedlivou odměnu za vykonanou práci. Od roku 1992 se řídí dle zákonů ZM a ZPl, které nahradily právní úpravou ZPr a založily dva samostatné nezávislé systémy odměňování. Tyto dva zákony komplexně upravují odměňování za práci ve služebním i pracovním poměru prakticky všech zaměstnanců. (Kocourek a Trylč, 2001, s. 100)

Hmotné i nehmotné odměny jsou součástí celkového odměňování zaměstnanců. Měly by být patřičně kombinovány a vzájemně provázány a tvořit nedílnou součást personálního vedení. (Častorál, 2013, s. 213)

Charakteristickým rysem uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu je doprovázeno nějakou formou zásluhového odměňování. Odměna je závislá na výkonu či na schopnostech případně na kombinaci obojího. (Koubek, 2004, s. 163)

1.6.1 Struktura odměňování

Hmotné odměny se dělí na peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Mezi peněžní odměny řadíme:

- Základní mzdu
- Zásluhové odměny (přidané k základní mzdě, osobní příplatek)
- Podíly na zisku
- Peněžní bonusy (spojené s dosažením určitého zisku, prémie)

K zaměstnaneckým výhodám patří:

- Hrazená dovolená
- Zaměstnanecké akcie
- Možnost používání služebního vozidla
- Nadstandardní zdravotní péče
- Nadstandardní pojistné

K odměňování beze sporu patří i nehmotné odměny, neboli nepeněžní odměny. Nehmotné odměny jsou někdy nazvány vnitřními odměnami, jelikož souvisí s osobností odměňovaného pracovníka a souvisí se vztahem k chápání práce. Mezi tyto nepeněžní odměny řadíme:

- Autonomii
- Uznání (pochvalu)
- Příznivé pracovní podmínky
- Možnost vzdělávání
- Uspokojení z práce
- Kariérní postup
- Povýšení
- Osobní rozvoj dovedností a získání zkušeností
- Rozvoj talentů

(Častorál, 2013, s. 212-213)

1.6.2 Rozdíl mezi platem a mzdou

Platem jsou odměňováni zaměstnanci, dle zákonu ZPl, patří sem zaměstnanci České republiky, územních samosprávních celků, zaměstnanci příspěvkových organizací a státních fondů, pokud příspěvek na jejich činnost z rozpočtu zřizovatele spolu s případnými úhradami podle zvláštních zákonů je vyšší nebo roven výdajům příspěvkové organizace na platy a na odměny za pracovní pohotovost. Zaměstnavatelé poskytující svým zaměstnavatelům plat, svou činnost financují z veřejných zdrojů (zcela nebo převážně).

Mzdou jsou odměňováni zaměstnanci, dle zákonu ZM, patří sem zaměstnanci podnikatelské sféry a zaměstnancům příspěvkových organizací, u kterých je míra financování ze strany zřizovatele nižší, než v případě příspěvkových organizací, dle ZPl. Mzda patří zaměstnancům, jejichž zaměstnavatelé svou hlavní činností směřují k dosažení zisku. (Kocourek a Trylč, 2001, s. 100)

1.6.3 Osobní příplatek

Osobní příplatek patří k nenárokované složce platu. Tato složka platu zpružňuje platový systém založený na pevných pravidlech vycházejících ze standardního výkonu všech zaměstnanců. Osobní příplatek má možnost získat ten zaměstnanec, jenž dosahuje dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů. Výši osobního příplatku stanovuje zaměstnavatel na základě individuálního hodnocení zaměstnanců, proto není účelné určit obecná pravidla ve vnitřním platovém předpise nebo je sjednávat v kolektivní smlouvě. (Kocourek a Trylč, 2001, s. 194)

Existují tři typy variabilních odměn používaných společnostmi v různých kombinacích: krátkodobé variabilní odměny, dlouhodobé hotovostní variabilní odměny a dlouhodobé variabilní odměny v podobě podílu ve společnosti. Krátkodobé variabilní odměny jsou vypláceny zaměstnancům za realizované zakázky a za plnění cílů. Časovým intervalem se uvádí maximálně jeden rok. Dlouhodobé hotovostní variabilní odměny slouží k hodnocení stabilních firemních výsledkům v delším období, většinou za dobu dva až tři roky. Posledním typem variabilních odměn jsou dlouhodobé variabilní odměny v podobě podílu ve společnosti, tyto odměny slouží k udržení zaměstnanců a jejich pocitu spoluvlastnictví společnosti. (Branham, 2009, s. 143)

1.6.4 Zaměstnanecké benefity

Armstrong uvádí (2005, s. 382), že zaměstnanecké benefity utváří opatření zaměstnavatele náležící jeho pracovníkům, jejichž cílem je zlepšit blahobyt těchto pracovníků. Patří k významné části celkového souboru odměn a jsou poskytovány nad rámec peněžní odměny. Zaměstnanecké benefity jsou nákladnou částí celkového hmotného odměňování, hodnota benefitů může sahat až k jedné třetině nákladů na základní mzdy nebo platy. Proto by měly být zaměstnanecké benefity pozorně řízeny a plánovány.

1.7 Motivace

„Motivace pohání člověka k dosažení cíle. Je to vnitřní proces, který probíhá ve všech lidských bytostech, ovlivňuje jejich vnímání a zkušenosti jako i vnější příčiny. Lidé jsou motivováni mnoha příčinami, které mohou a ovlivňují jejich chování. Ale jakmile lidé dosáhnou svých cílů, jejich chování už není motivováno danými cíly.“ (Greer a Plunkett, 2000, s. 221)[1]

Motivace je také stav mysli, jenž je v souladu se srdcem a duší, které vedou zaměstnance k tomu, že vykoná pro svou firmu něco navíc. Velké množství úspěchů malých a středních

[1] Motivation is the drive within a person to achieve a goal. It si an internal process that takes place in all human beings, influenced by their perceptions and experiences as well as external variables. People are motivated by a variety of causes that can and do influence their behaviors. But as soon as both people achieve their objectives, their behaviors will usually cease to be motivated by these objectives.

firem je založeno na aktivitě svých zaměstnanců, jelikož oni cítí, že jejich hodnoty jsou oceněny organizací a společně pak usilují o jednotný cíl. (Thorne a Pellant, 2007, s. 73)

Uznání je také součástí motivace. Uznání uspokojuje hlavně psychosociální potřeby. Právě uznání, přirozeně chválené osobě, ukazuje jeho postoj k dosažení cíle. K jednomu z největších ničitelů motivace, je neponechat žádný komentář při snaze dosáhnout cíle. (Daigeler, 2008, s. 68)

Hlavním úkolem motivačního systému je objevit rovnováhu mezi tím, co žádá firma a tím co zaměstnanec rozumí pod pojmem jeho spravedlivá odměna. Není možné stanovit ideální motivační systém, z důvodu individuální potřeby pracovníků.(Evangelu et. al., 2013, s. 106)

1.7.1 Motivace a spokojenost s prací a pracovní výkon

Armstrong uvádí (2007, s. 117), že z žádného výzkumu nebyly zjištěny žádné důkazy o existenci nějakého silného a pozitivního vztahu mezi spokojeností s prací a pracovním výkonem. Spokojený zaměstnanec nemusí být vysoce výkonným pracovníkem a naopak vysoce výkonný zaměstnanec nemusí patřit ke spokojeným pracovníkům. Spokojenost tedy může zapříčinit dobrý pracovní výkon, ale dobrý pracovní výkon může být také příčinou spokojenosti. Vzájemný vztah může být reciproční. Lidé jsou motivováni, pokud mají specifické a konkrétní pracovní cíle a pokud se jim dostane zpětná vazba týkající se jejich pracovního výkonu. Zaměstnance také motivuje jejich vnímání pravděpodobnosti obdržet odměnu, která stojí za to.

1.7.2 Moderní metody vedení a motivace zaměstnanců

- Učící se organizace – nyní už není konkurenční výhodou vlastnění informací, ale v případě potřeby schopnost získat informaci či ji vytvořit.
- Otevřená organizace – jedny z nejdůležitějších hodnot pro firmu jsou kreativita zaměstnanců, jejich otevřenost podnětům a kritice a osobní zodpovědnost
- Empowerment – snaží se o zapojení postižených osob do jejich pracovního i osobního rozvoje a hlavní myšlenkou je podpora samostatnosti a individuality zaměstnanců (Evangelu et. al., 2013, s. 112-115)

II PRAKTICKÁ ČÁST

2 PROFIL OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ IZAP

Bakalářská práce je vypracovávána v občanském sdružení IZAP, proto bude dané sdružení nejprve představeno včetně historie, organizační struktury a financování.

Autorka strávila odbornou praxi v IZAP, kde měla možnost poznat organizaci IZAP a čerpala z materiálů organizace nebo z vlastního zpracování.

2.1 Údaje o občanském sdružení IZAP

Název organizace: IZAP – sdružení pro integraci zdravých a postižených dětí a mládeže „Chceme žít s vámi“

Zkrácený název: IZAP

Právní forma: Občanské sdružení

Provozovna: Integrované centrum Slunečnice

Adresa: Třída Tomáše Bati 1276, 760 01 Zlín

IČO: 48472042

DIČ: CZ 48472042

Registrace u MPSV: VSC/1 – 16296/92 – R

Web organizace: www.slunecnicezlin.cz

E-mail: izap@volny.cz

Zdroj: interní materiály IZAP

2.2 Historie IZAP

2.2.1 Založení IZAP – rok 1992

Občanské sdružení bylo založeno roku 1992 dvěma vychovatelkami pomocné speciální školy ve Zlíně, které nyní působí jako statutární zástupkyně IZAP. Účelem sdružení bylo vytvoření plnohodnotného a smysluplného trávení volného času dětí, jejímž domovem byly sociální ústavy, dětské domovy i rodiny. Z počátku se sdružení soustředilo na organizování poznávacích, ozdravných a pobytových zájezdů pro své klienty. Děti žijící v ústavech se proto mohly podívat například do Itálie, Chorvatska, na Mallorcu, na Ibizu

a dalších zajímavých zemí. Další činností, kterou se sdružení zabývalo, bylo hraní divadelních představení, zábavných her a muzikálů. Divadelní představení, s obsazením herců s mentálním postižením, bylo postupně přesunuto ze Zlínského kraje do Prahy. Také byla zavedena tradice koncertu „Chceme žít s vámi“. Kvůli rozvoji občanského sdružení v devadesátých letech se vytvořila nová přátelství a nové příležitosti. (internetový zdroj IZAP)

V průběhu deseti let, kdy většina dětí odrostla a ukončila základní školu, byla zpět ve svých domovech či v nových ústavech sociální péče pro dospělé osoby. Těmto již dospělým dětem nebyla poskytnuta možnost dalšího vzdělávání nebo možnost najít práci. Převrat nastal v roce 2000, kdy se sdružení zúčastnilo výběrového řízení organizovaným Magistrátem města Zlína. Magistrát poskytoval nabídku využití volných prostor pro neziskový sektor. IZAP se přihlásil s projektem „ Netradiční centrum Slunečnice“. Cílem projektu bylo vzdělávat a zaměstnávat lidi s postižením. V tu dobu sdružení navázalo na svou dosavadní činnost a nově nabízel absolventům ze speciálních škol celoživotní vzdělávání a podporu v zaměstnání. (interní materiály IZAP)

2.2.2 Vznik Slunečnice roku 2001

Rok 2001 znamenal pro občanské sdružení IZAP další rozšíření aktivit tentokrát o moderní typ chráněných dílen a terapeutických dílen. Magistrátem města Zlína byly zdarma zapůjčeny prostory pro občanské sdružení s názvem „ Netradiční centrum Slunečnice“. Nově se otevřela i kavárna s barem a velkou zahradou pro rodiny s dětmi a seniory, kavárna zaměstnávala lidi s postižením. Sdružení bylo podporováno z finančních dotací MPSV, dále z prostředků ESF a SROP EU, díky uvedené podpoře IZAP rozšířil kapacity zařízení, poskytnul vzdělání zaměstnancům a vznikly nové služby veřejnosti rozšířené o kosmetiku, pedikúru a kadeřnictví. (interní materiály IZAP)

2.2.3 Poskytování sociálních služeb od roku 2007

Důležitým rokem se stal pro sdružení rok 2007, kdy byl schválen Zákon o sociálních službách, daný zákon nastavil pravidla a povinnosti všem poskytovatelům sociálních služeb. Nutností bylo zaregistrovat poskytované sociální služby. Občanské sdružení IZAP zaregistroval tři sociální služby:

- Sociálně terapeutické dílny
- Sociální rehabilitace
- Centrum denních služeb

(interní materiály IZAP)

Následně proběhla změna názvu zařízení, v důsledku registrace, z původního názvu „Netradiční centrum Slunečnice“ na „Integrované centrum Slunečnice“. Nový název mnohem lépe odpovídá zacílení sdružení, kterým je integrace. (interní materiály IZAP)

Sdružení se po dobu tří let snažilo přizpůsobit novému zákonu, hlavním cílem zavést do občanského sdružení Standardy kvality sociálních služeb. Poskytovatelé sociálních služeb jsou povinni plnit standardy kvality. Právě tento důvod je pro poskytovatele velmi náročný na přípravu a zavedení do jejich praxe. Zavedení standardů bylo zátěží pro personál sdružení, například nutnost vzdělávání a náročnější byrokracie. Nové standardy ovlivnily i uživatele IZAP, jelikož personál byl více časově vytížený a také byla zatížena i finanční stránka sdružení (dovzdělání zaměstnanců a zvýšení kapacity zaměstnanců). Organizační tým IZAP ale věděl, že kvalitní zpracování Standardů a následné zavedení do praxe bude velkým přínosem pro sdružení v budoucnu. Díky Standardům IZAP bude moci získat pevnější místo na trhu a lepší jméno. (interní materiály IZAP)

Občanské sdružení se následně rozhodlo, že bude poskytována pouze jedna sociální služba a to v nejvyšší kvalitě, další dvě sociální služby byly odstraněny z původní registrace. První lednem 2010 počínaje má IZAP jen jednu sociální službu Centrum denních služeb. (interní materiály IZAP)

2.2.4 Současnost

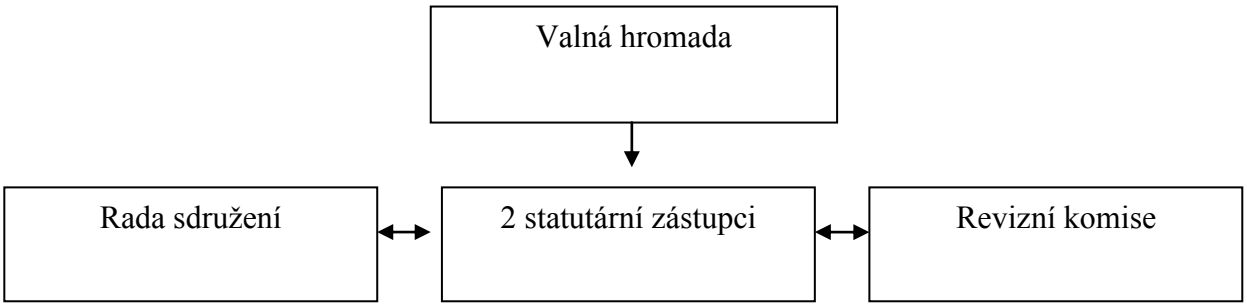
Hlavní činností sdružení je poskytování sociální služby Centra denních služeb a vedlejší činností je zaměstnávání zdravotně postižených osob v chráněných dílnách Slunečnice. (interní materiály IZAP)

3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ IZAP

3.1 Nejvyšší orgány

Valná hromada je nejvyšším orgánem sdružení, které se účastní všichni členové IZAP.

Nejvyšší orgány a jejich vazby jsou znázorněny na grafu.



Zdroj: interní materiály IZAP

Graf č. 2 Organizační struktura vedení občanského sdružení

3.2 Valná hromada

Složením valné hromady IZAP jsou všichni zaměstnanci, uživatelé a dobrovolníci, kteří ve sdružení pracují. Členem se stává osoba podepisující zaměstnaneckou, uživatelskou či dobrovolnickou smlouvu. Valná hromada je svolávána jednou za rok, kde se zvolí rada sdružení a schvaluje se rozpočet. Všechny informace z valné hromady jsou zapsány, tento zápis je uveřejněn všem členům IZAP a je zařazen ke stanovám sdružení. (interní materiály IZAP)

3.3 Rada sdružení

Ředitel sdružení i jeho zástupce je volen radou sdružení. (interní materiály IZAP)

3.4 Statutární zástupci

Sdružení má dva zástupce, kteří v roce 1992 zakládali občanské sdružení IZAP. Ředitelkou sdružení je právě jedním ze zástupců a druhý zástupce již ve sdružení nepracuje. Druhý zástupce je podporou IZAP celých 19 let fungování a je oporou sdružení díky své odbornosti (speciální pedagogika, supervize, odborný garant). (interní materiály IZAP)

3.5 Revizní komise

Revizní komise sdružení se skládá ze tří osob. Tyto osoby se volí na každé schůzi valné hromady. Revizní komise má za úkol seznámit přítomné s revizní správou, jejími závěry a doporučujícími návrhy. (interní materiály IZAP)

3.6 Složení zaměstnanců IZAP

Občanské sdružení zaměstnává celkem 43 zaměstnanců. Počet zaměstnanců věnující se postiženým a režijních zaměstnanců je 18 osob. Zbylý počet, 25 zaměstnanců, patří ke znevýhodněným osobám s postižením.

Graf č. 3 Složení zaměstnanců

4 FINANCOVÁNÍ

Občanské sdružení IZAP je financováno vícezdrojově. Pro své hospodaření využívají dotace z úřadu práce v hodnotě 1 750 000 Kč za rok. Zlínský kraj podporuje sdružení částkou 1 500 000 Kč ročně. Výnos z chráněných dílen a kavárny je 1 368 000 Kč za rok. Pouze náklady na výplaty pro zaměstnance jsou průměrně 450 000 za měsíc, tzn. náklady převyšují výnosy.

Následující tabulka popisuje přehled finančních zdrojů, které občanské sdružení čerpá každoročně. Největší množství finančních prostředků tj. 5 363 000 Kč poskytují IZAP dotace z Ministerstva pro sociální věci, dotaze z Evropských fondů, dotaze z města Zlína, dotace z Úřadu práce či dotace ze Zlínského kraje. Druhým významným zdrojem financí tj. 1 368 000 Kč je vlastní činnost občanského sdružení, které zahrnuje tržby za výrobky, služby a tržby z kavárny. Dalším finančním zdrojem tj. 537 000 Kč přispívají občanskému sdružení sponzoři a jsou zde započteny i dary pro IZAP. Poslední složkou finančních zdrojů, jejíž podíl je 336 000 Kč, přispívá služba Centra denních služeb, výnosy za obědy a ostatní výnosy sdružení.

Přehled financování IZAP	**Kč**
Dotace	5 368 000
Finanční dary, sponzoři	537 000
Vlastní činnost	1 368 000
Ostatní	336 000
Celkem výnosy	**7 609 000**

Zdroj: interní materiály IZAP

Tab. 1. Přehled celkového financování IZAP pro rok 2013

Níže uvedená tabulka popisuje dosavadní finanční dotace a granty, které občanské sdružení ročně využívá. Největší částkou tj. 1 746 000 Kč přispívá Ministerstvo pro sociální věci a druhou nejvíce podílející se institucí je Úřad práce, který ročně vyplatí pro IZAP částku 1 854 800Kč. Evropský sociální fond přispívá ročně celkem částkou 1 237 862 Kč, dále občanské sdružení podporuje město Zlín, ze sociálního fondu, fondu kultury a fondu mládeže a tělovýchovy, celkově částkou 337 000 Kč. Poslední dotaci ve výši 170 000 Kč získává IZAP ze Zlínského kraje (odbor sociálních věcí).

Dotace a granty IZAP	**Kč**
Město Zlín – sociální fond	280 000
Město Zlín – fond kultury	52 000
Město Zlín – fond mládeže a tělovýchovy	5 000
MPSV	1 746 000
MPSV – ESF 043	537 147
MPSV – ESF 096	700 715
Úřad práce - na ZP a provoz	1 726 223
Úřad práce - VPP	128 577
Zlínský kraj – odbor sociálních věcí	170 000
Celkem	**5 368 452**

Zdroj: interní materiály IZAP

Tab. 2. Přehled dotací a grandů čerpaných IZAP

Dle uvedeného přehledu výsledků hospodaření v občanském sdružení lze vyvodit, že výsledek hospodaření občanského sdružení se od roku 2011, kdy byl kladný, mění od roku 2013 v záporný. Příčinou je snížené množství finančních prostředků poskytované Evropskými granty, státními dotacemi nebo krajskými dotacemi pro organizaci.

Výsledek hospodaření za rok	**2011 (v tis. Kč)**	**2012 (v tis. Kč)**	**2013 (v tis. Kč)**
Náklady	7 972	7 498	7 861
Výnosy	8 353	7 532	7 609
Výsledek hospodaření	+381	+34	-252

Zdroj: interní materiály IZAP

Tab. 3. Srovnání výsledků hospodaření od roku 2011 do roku 2013 v IZAP

5 SOUČASNÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

5.1 Analýza současného systému hodnocení zaměstnanců

Systematické hodnocení je spjato se systémem, dle Pilařové (2008, s. 11), tj. hodnocení probíhající v pravidelných časových periodách například jednou za měsíc nebo jednou za rok, případně při předem sdělených okolností, kterými jsou například přeřazení pracovníka na jinou pracovní pozici, změna výkonnosti pracovníka nebo při stížnostech na zaměstnance. Důležitou roli hraje i předem definované postupy (stanovení hodnotitele a hodnotící osoby, termín hodnocení, rozsah hodnocení, kritéria hodnocení, metody hodnocení, zdroje informací, účel hodnocení, výsledek hodnocení a jeho dopad, oblast hodnocení atd. Uvedené hodnocení bývá součástí osobní složky pracovníka a realizuje se písemně.

Občanské sdružení IZAP v současnosti nevyužívá žádnou metodu hodnocení zaměstnanců dle, které by mohla hodnotit jak své pracovníky bez postižení tak i pracovníky s postižením. Ve sdružení také chybí dostatečná kontrola plnění pracovních povinností, což vede k nízké efektivitě zaměstnanců. Zaměstnanci pociťují nedostatečnou motivaci pro zvýšení efektivity práce. Proto také sdružení využilo možnosti navržení vhodné metody, která by jim mohla pomoci správně a spravedlivě hodnotit své zaměstnance.

5.2 Mzdové hodnocení zaměstnanců

Listina základních práv a svobod (čl. 28) popisuje právo zaměstnanců na spravedlivou odměnu za vykonanou práci. Od roku 1992 se řídí dle zákonů ZM a ZPl, které nahradily právní úpravou ZPr a založily dva samostatné nezávislé systémy odměňování. Tyto dva zákony komplexně upravují odměňování za práci ve služebním i pracovním poměru prakticky všech zaměstnanců.(Kocourek a Trylč, 2001, s. 100)

V IZAP jsou zaměstnanci odměňováni platem dle zákonu ZPl. Pracovníci bez postižení občanského sdružení jsou mzdově ohodnoceni dle nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění nařízení vlády č. 74/2009 Sb., nařízení vlády č.201/2009 Sb., nařízení vlády č.381/2010 Sb., nařízení vlády č.44/2011 Sb. a nařízení vlády č. 448/2011 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

5.2.1 Struktura odměňování

Častorál uvádí (2013, s. 213), že hmotné a nehmotné odměny vytváří součást celkového odměňování zaměstnanců. Měly by být vhodně kombinované a vzájemně prolnuté. Dané odměny by měly tvořit integrální součást personálního vedení organizace.

Občanské sdružení IZAP využívá tyto hmotné odměny jak ve formě peněžních odměn, tak i ve formě zaměstnaneckých výhod.

- Základní plat
- Zásluhové odměny (dle množství financí ve sdružení)
- Hrazenou dovolenou
- Možnost používání služebního vozidla

IZAP využívá i nehmotných odměny pro své zaměstnance, mezi které patří:

- Autonomii
- Možnosti vzdělávání
- Uspokojení z práce
- Příznivé pracovní podmínky
- Osobní rozvoj dovedností a získání zkušeností

5.2.2 Kvalifikační předpoklady

Pracovníci bez postižení zaměstnaní v občanském sdružení jsou rozděleni dle následujících platových tříd ukončeného vzdělání a dle toho je jim vyplácen jejich plat.

Pro zařazení do jednotlivých platových tříd slouží kvalifikační předpoklady:

1. Platová třída: základní vzdělání nebo základy vzdělání
2. Platová třída: základní vzdělání nebo základy vzdělání
3. Platová třída: střední vzdělání
4. Platová třída: střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání
5. Platová třída: střední vzdělání s výučním listem
6. Platová třída: střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem
7. Platová třída: střední vzdělání s maturitní zkouškou
8. Platová třída: střední vzdělání s maturitní zkouškou
9. Platová třída: vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou

10. Platová třída: vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání
11. Platová třída: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
12. Platová třída: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
13. Platová třída: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
14. Platová třída: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
15. Platová třída: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
16. Platová třída: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu

(Kocourek a Trylč, 2000, s. 373)

Zaměstnavatel zařadí zaměstnance zároveň do platové třídy dle §123 odst. 2 zákoníku práce. Délka praxe je rozdělena do šestnácti platových stupňů.

Platová třída	**Počet zaměstnanců bez ZTP**	**Platový stupeň**	**Počet zaměstnanců bez ZTP**
2.	2	1.	1
6.	2	2.	1
7.	1	3.	2
8.	5	5.	1
10.	5	7.	1
12.	2	8.	5
13.	1	9.	1
		11.	2
		12.	3

Tab. 4 . Rozdělení zaměstnanců bez postižení dle platových tříd a platových stupňů v IZAP

Občanské sdružení IZAP vyplácí svým zaměstnancům bez postižení finanční odměnu veformě platu. Platy zaměstnanců jsou rozděleny dle platových tříd a platových stupňů.

Dle výše uvedené tabulky lze říci, že nejvíce zaměstnanců bez postižení je zařazeno do desáté platové třídy a do osmé platové třídy, zde je zastoupení pěti osob. Do druhé platové třídy, šesté platové třídy a dvanácté platové třídy patří celkově šest zaměstnanců bez postižení. Sedmá platová třída a třináctá platová třída má zastoupení celkově ve dvou osobách. Ostatní platové třídy v občanském sdružení IZAP nejsou obsazeny.

Platový stupeň vypovídá o délce praxe zaměstnanců. Celkový počet platových stupňů je šestnáct. Největší počet osob, tj. pět osob, je zastoupen v osmém platovém stupni. Do dvanáctého platového stupně patří tři zaměstnanci sdružení. Jedenáctý a třetí platový stupeň hodnotí celkově čtyři zaměstnance. První, druhý, pátý, sedmý a devátý platový stupeň obsadilo celkem pět zaměstnanců. Ostatní platové stupně nejsou v organizaci obsazeny.

Zaměstnanci s postižením dostávají jejich finanční ohodnocení ve výši minimální mzdy. Většina z těchto osob pracuje na zkrácený úvazek, kvůli jejich handicapu a nutnosti soustředění v pracovních povinnostech. Se svou finanční odměnou je dle osobního rozhovoru většina z nich spokojená a práci v občanském sdružení IZAP si chválí.

5.2.3 Osobní ohodnocení

Kocourek a Trylč uvádí (2001, s. 194), že osobní příplatek patří k nenárokované složce platu. Tato složka platu zpružňuje platový systém založený na pevných pravidlech vycházejících ze standardního výkonu všech zaměstnanců. Osobní příplatek má možnost získat ten zaměstnanec, jenž dosahuje dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů. Výši osobního příplatku stanovuje zaměstnavatel na základě individuálního hodnocení zaměstnanců, proto není účelné určit obecná pravidla ve vnitřním platovém předpise nebo je sjednávat v kolektivní smlouvě.

V IZAP byl zaveden zvláštní příplatek druhé skupiny ve výši 600 Kč až 2 000 Kč měsíčně. Bohužel v současné době byly příplatky zrušeny z důvodu nedostatečných finančních zdrojů sdružení.

Avšak vedení občanského sdružení se shodlo na budoucí výši zvláštního příplatku, jejž bude vedení ochotno poskytnout, a to ve výši 5 000 Kč měsíčně, v závislosti na efektivitě svých zaměstnanců. Tuto částku chce vedení IZAP rozdělit spravedlivě a hlavně dle zásluh svých zaměstnanců.

5.3 Analýza současných benefitů pro zaměstnance bez postižení

Zaměstnanecké benefity utváří opatření zaměstnavatele náležící jeho pracovníkům, jejichž cílem je zlepšit blahobyt těchto pracovníků. Patří k významné části celkového souboru odměn a jsou poskytovány nad rámec peněžní odměny. Zaměstnanecké benefity jsou nákladnou částí celkového hmotného odměňování, hodnota benefitů může sahat až k jedné třetině nákladů na základní mzdy nebo platy. Proto by měly být zaměstnanecké benefity pozorně řízeny a plánovány. (Armstrong, 2005, s. 382)

Mezi tyto současné benefity pro zaměstnance bez postižení patří:

- Možnost práce na snížený pracovní úvazek, především u matek s dětmi.
- Teplá zdravá strava přímo na pracovišti formou dotovaného obědu za cenu 45 Kč.
- Možnost využití nabídky kulturních, společenských a sportovních akcí, které jsou ve většině případů zdarma z důvodu věnování sponzory (např. agentura September).
- Dovolená 5 týdnů.
- Možnost využití cvičení jógy v pracovní době jednou týdně.
- Odkoupení výrobků tréninkových dílem a nabídky služeb kavárny za sníženou cenu.
- Úprava pracovní doby pro nezbytné soukromé záležitosti – rodina, osobní problémy, zdravotní potíže nebo práce doma.
- Úprava pracovní doby dle vedlejších zaměstnání.
- Možnost studia při zaměstnání formou kurzů, školení, seminářů v pracovní době, dle Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách.
- Poskytování materiálních výhod například zapůjčení firemního automobilu, sekačky nebo jiného nářadí pro osobní účely na nezbytně nutnou dobu (kamera, fotoaparát, zahradní nábytek).
- Možnost využití hodnocení pracovníků a supervize jednou za půl roku.
- Propůjčení relaxační kavárny pro rodinné oslavy, setkání s přáteli či spolužáky za smluvní cenu.

5.4 Analýza současných benefitů pro zaměstnance s postižením

Zaměstnanci s postižením pracující v občanském sdružení mají také zahrnuty ve své motivaci zaměstnanecké benefity. Vedení organizace IZAP chtělo rozšířit pouze benefity zaměstnanců bez postižení. Proto zaměstnanecké benefity pracovníků s postižením zůstanou i nadále v následující podobě:

- Teplá zdravá strava přímo na pracovišti formou dotovaného obědu za cenu 45 Kč.
- Odkoupení výrobků tréninkových dílem a nabídky služeb kavárny za sníženou cenu.
- Možnost využití cvičení jógy v pracovní době jednou týdně.
- Propůjčení relaxační kavárny pro rodinné oslavy, setkání s přáteli či spolužáky za smluvní cenu.
- Úprava pracovní doby pro nezbytné soukromé záležitosti – rodina, osobní problémy, zdravotní potíže nebo práce doma.
- Propůjčení relaxační kavárny pro rodinné oslavy, setkání s přáteli či spolužáky za smluvní cenu.
- Možnost využití nabídky kulturních, společenských a sportovních akcí, které jsou ve většině případů zdarma z důvodu věnování sponzory (např. agentura September).

6 MOTIVACE PRO ZAMĚSTNANCE V IZAP

„Motivace je také stav mysli, jenž je v souladu se srdcem a duší, které vedou zaměstnance k tomu, že vykoná pro svou firmu něco navíc. Velké množství úspěchů malých a středních firem je založeno na aktivitě svých zaměstnanců, jelikož oni cítí, že jejich hodnoty jsou oceněny organizací a společně pak usilují o jednotný cíl.“(Thorne a Pellant, 2007, s. 73)

Uznání je podle Daigelera (2008, s. 68) také součástí motivace. Uznání uspokojuje hlavně psychosociální potřeby. Právě uznání přirozeně chválené osobě ukazuje jeho postoj k dosažení cíle. K jednomu z největších ničitelů motivace, je neponechat žádný komentář při snaze dosáhnout cíle.

Hlavním úkolem motivačního systému je objevit rovnováhu mezi tím, co žádá firma a tím co zaměstnanec rozumí pod pojmem jeho spravedlivá odměna. Není možné stanovit ideální motivační systém, z důvodu individuální potřeby pracovníků.(Evangelu a spol., 2013, s. 106)

Kvůli zjištění současné situace v rámci pracovní motivace v občanském sdružení byla provedena anketa vytvořená pro zaměstnance bez handicapu pracujících v IZAP, která je níže uvedena v bakalářské práci. Rozdíly výsledků mezi zaměstnanci bez zdravotního postižení a zaměstnanci se zdravotním postižením byly zřejmé. Obecně lze říci, že zaměstnanci s postižení jsou více spokojení ve svém zaměstnání v občanském sdružení než zaměstnanci bez postižení. Podoba ankety je uvedena v přílohách této bakalářské práce.

Z žádného výzkumu nebyly zjištěny žádné důkazy o existenci nějakého silného a pozitivního vztahu mezi spokojeností s prací a pracovním výkonem. Spokojený zaměstnanec nemusí být vysoce výkonným pracovníkem a naopak vysoce výkonný zaměstnanec nemusí patřit ke spokojeným pracovníkům. Spokojenost tedy může zapříčinit dobrý pracovní výkon, ale dobrý pracovní výkon může být také příčinou spokojenosti. Vzájemný vztah může být reciproční. Lidé jsou motivováni, pokud mají specifické a konkrétní pracovní cíle a pokud se jim dostane zpětná vazba týkající se jejich pracovního výkonu. Zaměstnance také motivuje jejich vnímání pravděpodobnosti obdržet odměnu, která stojí za to. (Armstrong, 2007, s. 117)

Zaměstnanci občanského sdružení IZAP sice mají vypracovaný benefiční seznam. O možnosti a rozmanitosti mnoha pracovních benefitů avšak většina zaměstnanců neví.

Každého pracovníka také motivují rozdílné motivační stimulátory. Najít vhodné motivační stimulátory pro své zaměstnance je úkolem vedení občanského sdružení. Důležitou roli dle osobního rozhovoru v pracovní motivaci zaměstnanců hraje i fakt, že nezískávají odměnu, která dle jejich mínění stojí za to.

6.1 Moderní metody vedení a motivace zaměstnanců

Jak uvádí Evangelu et. al.(2013, s. 112-115), novým manažerským přístupem se stal přístup Empowerment, jenž se snaží o zapojení postižených osob do jejich pracovního a osobního rozvoje. Hlavní myšlenkou je podpora tohoto zaměstnance v jeho samostatnosti a individuality. V praxi to znamená, že manažer opouští naučený podpůrný přístup, ale stává se partnerem člověka s postižením. Zvolit odlišný přístup je hlavním úkolem manažera. Manažer se snaží maximálně zapojit zaměstnance s postižením do procesu rozhodování o jeho osobě, o jeho možnostech a cílech. Dlouhodobým hlediskem je rozvinout zaměstnancovi schopnosti, které budou užitečné pro danou organizaci.

Právě začleňování postižených osob je poslání občanského sdružení IZAP. Vedoucím organizace se daří začleňovat a zaměstnávat osoby s postižením. Výsledkem je rozvoj nejen jejich pracovního života, ale i rozvoj jejich osobního života. Zaměstnanci s postižením se učí pracovat samostatně a vypořádávat se s denními úkoly na pracovišti.

6.2 Anketa týkající se pracovní motivace v IZAP

Kvůli zjištění současné situace v rámci pracovní motivace v občanském sdružení byla provedena anketa vytvořená pro zaměstnance bez handicapu pracující v IZAP. Tato anketa je uvedena v přílohách této práce.

Následující tabulka ukazuje počet respondentů bez zdravotního postižení, kteří odpovídali na anketu. Nejvyšší počet respondentů tj. 7, zahrnuje skupina 31-40 let. Vyrovnaný počet respondentů byl ve věkové skupině 26-30 let a 51 a více let, obě skupiny zastoupili 3 respondenti. Předposlední věkovou skupinou tj. 18-25 let, byla skupina zastoupená dvěma respondenty. Nejmenší počet respondentů, tj. jednu osobu, ukázala skupina 41 až 50 let. Každá věková skupina má jiné priority, tudíž i zaměstnanecké benefity a celková spokojenost na pracovišti je odlišná.

Věková skupina	Počet respondentů
18-25 let	2
26-30 let	3
31-40 let	7
41-50 let	1
51 a více let	3

Tab. 5. Věková kategorie zaměstnanců bez postižení

Byla provedena i analýza nejvyššího ukončeného vzdělání zaměstnanců bez zdravotního postižení, taktéž z důvodu možných odlišností v nárocích na pracovní prostředí, pracovní motivaci i zaměstnanecké benefity. Největší počet respondentů je zastoupen ve skupině s vysokoškolským vzděláním ukončené magisterským diplomem, na stejné úrovni jsou obě skupiny jak zaměstnanci s výučním listem, tak zaměstnanci se středním odborným vzdělání ukončeným maturitou a nejméně respondentů je obsaženo ve skupině vysokoškolského vzdělání ukončené bakalářským diplomem. Následující výsledky jsou zpracovány v grafu.

Graf č. 4 Znázornění nejvyššího ukončeného vzdělání

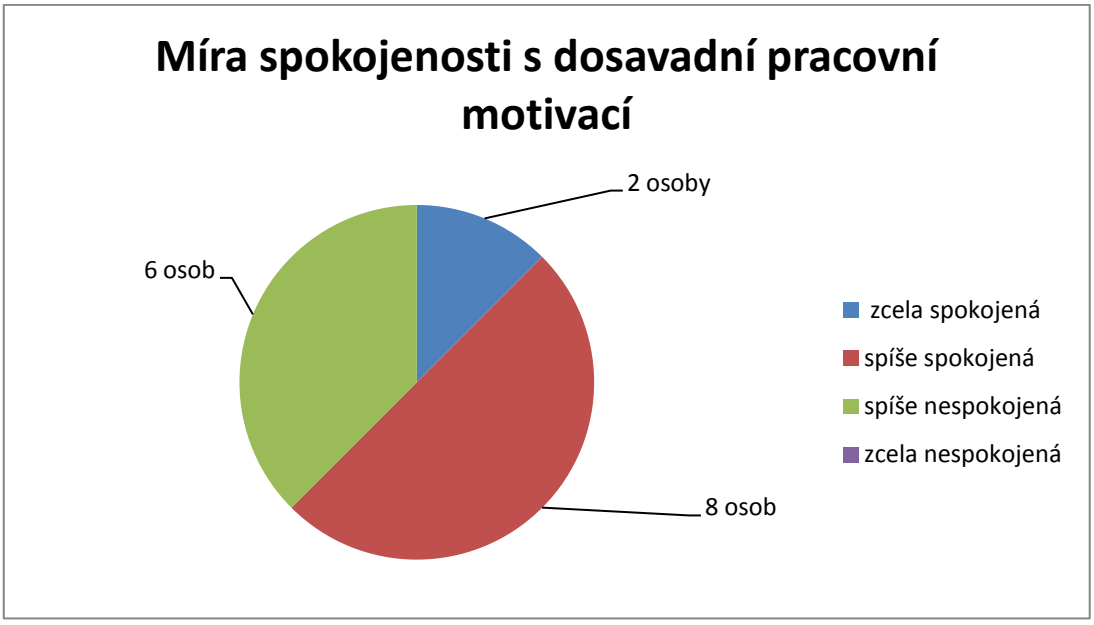
Dle další anketní otázky byla zjišťována odpracovaná doba zaměstnanců v občanském sdružení. Uvedená informace patří taktéž k pracovní motivaci, jelikož s delší odpracovanou dobou zaměstnanců pro jednu společnost, míra motivace zaměstnanců klesá, mohou se stát nespokojenějšími nebo se mohou rozhodnout změnit pracoviště. Míra spokojenosti v organizaci výrazně ovlivňuje vedení organizace.

Odpracovaná doba	Počet zaměstnanců bez ZTP
Do půl roku	2
Půl roku – 1 rok	2
1 rok – 2 roky	3
2 roky – 5 let	3
5 let a déle	6

Tab. 6. Délka odpracované doby zaměstnanců v IZAP

Tabulka ukazuje, že nejvyšší počet zaměstnanců,tj. pět osob, pracuje v občanském sdružení alespoň 5 let nebo více než 5 let, vyrovnanou skupinou, tj. obsazenou třemi zaměstnanci, jsou 1 rok – 2 roky v IZAP a 2 roky 5 let. Posledními skupinami, zastoupené obě dvěma osobami, jsou zaměstnanci pracující v občanském sdružení méně než půl roku a půl roku až jeden rok.

Další otázka měla za úkol zjistit míru spokojenosti s dosavadní pracovní motivací v občanském sdružení. Dle provedeného osobního rozhovoru se zaměstnanci bez ZTP byly zjištěny různorodé odpovědi, proto byla i tato anketní otázka důležitá. Výsledek je zpracován v následujícím grafu.



Graf č. 5 Znázornění míry spokojenosti s dosavadní pracovní motivací

Největší počet tedy osm osob odpovědělo, že jsou spíše spokojení s dosavadní pracovní motivací. Odpověď zcela spokojená zakroužkovaly dvě osoby. Druhý největší počet respondentů, tj. 6 osob, označilo odpověď spíše nespokojená. Do skupiny spíše nespokojená přispěla nejvíce skupina respondentů pracující v občanském sdružení 5 let a více. Z dané skutečnosti vyplývá, že s delší odpracovanou dobou v občanském sdružení se zaměstnanci cítí méně motivováni k vykonávání svých pracovních povinností. Oproti tomu zaměstnanci pracující v IZAP od půl roku do 2 let, hodnotili oproti většině respondentů, pracovní motivaci jako spíše uspokojivou.

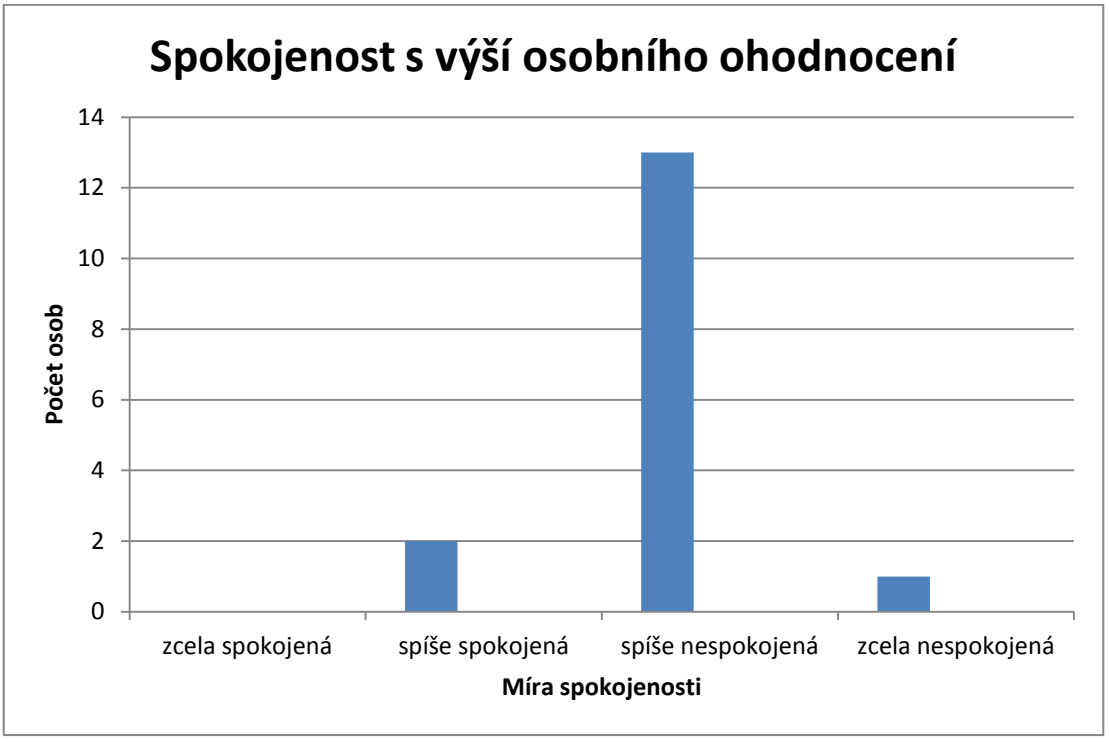
Další důležitou složkou v pracovní motivaci patří i pracovní prostředí, proto následující anketní otázkou byla otázka ohledně spokojenosti s pracovním prostředím v občanském sdružení. Následující tabulka ukáže výsledky dané otázky.

Míra spokojenosti	Počet zaměstnanců bez ZTP
Zcela spokojená	4
Spíše spokojená	11
Spíše nespokojená	1
Zcela nespokojená	0

Tab. 7. Spokojenost s pracovním prostředím

Uvedená tabulka ukazuje, že největší počet zaměstnanců bez ZTP, tj. 11 osob, je spíše spokojených se svým pracovním prostředím. Čtyři osoby odpověděly, že jsou zcela spokojeni s pracovním prostředním v občanském sdružení. Jediný respondent odpověděl záporně a to z důvodu nedostatečného přímého světla na pracovišti, dle jeho názoru.

Otázka „ Jak jste spokojená s výší osobního ohodnocení?“ měla za úkol ukázat, zda jsou zaměstnanci občanského sdružení spokojení s nynějším stavem, tedy že žádné osobní ohodnocení nemají, případně zda to není pro ně důležité. V minulosti zaměstnanci IZAP, dle slov ředitelky IZAP, dostávali osobní ohodnocení. Toto osobní ohodnocení záleží vždy na finanční situaci a na pracovním nasazení zaměstnanců občanského sdružení. Zjištěná data jsou zobrazena v následujícím grafu.



Graf č. 6 Znázornění spokojenosti s výší osobního ohodnocení

Dle uvedeného grafu lze vyvodit, že zaměstnanci občanského sdružení v největším počtu zastoupených respondentů volili možnost spíše nespokojená. V osobním rozhovoru uvedení respondenti potvrdili, že osobní ohodnocení by opět uvítali zpět. Dvěma respondentům v současné době nevadí absence osobního ohodnocení. Zcela nevyhovujícím stavem byl znepokojen pouze jeden respondent v mé anketě.

Předposlední otázkou bylo zjištění spokojenosti stávajících pracovní benefitů a určení nejlepšího pracovního benefitu pro daného zaměstnance a dalšího pořadí ostatních stávajících benefitů poskytovaných IZAP. Výsledné informace jsou uvedeny v následující tabulce.

Název pracovního benefitu	Počet respondentů, určující nejlepší benefit	Počet respondentů určující nejméně využívaný benefit	Celkové umístění (hodnoceno jako ve škole)
Možnost práce na snížený úvazek	3	1	2.
Teplá strava na pracovišti za sníženou cenu	4	0	3.
Možnost využití nabídky kulturních, společenských a sportovních akcí – většinou zdarma	0	0	8.
Dovolená 5 týdnů	6	0	1.
Možnost cvičení jógy jednou týdně v pracovní	0	3	9.
Odkoupení výrobků dílny a nabídky kavárny za sníženou cenu	1	0	6.
Úprava pracovní doby pro nezbytné soukromé záležitosti	0	0	5.
Úprava pracovní doby dle vedlejších zaměstnání	1	1	4.
Možnost studia, seminářů a školení	0	0	10.
Poskytování materiálních výhod pro soukromé účely (automobil, sekačka,…)	0	9	12.
Možnost využití supervize a hodnocení pracovníků	0	2	11.
Propůjčení relaxační kavárny	1	0	7.

Tab. 8. Hodnocení stávajících zaměstnaneckých benefitů

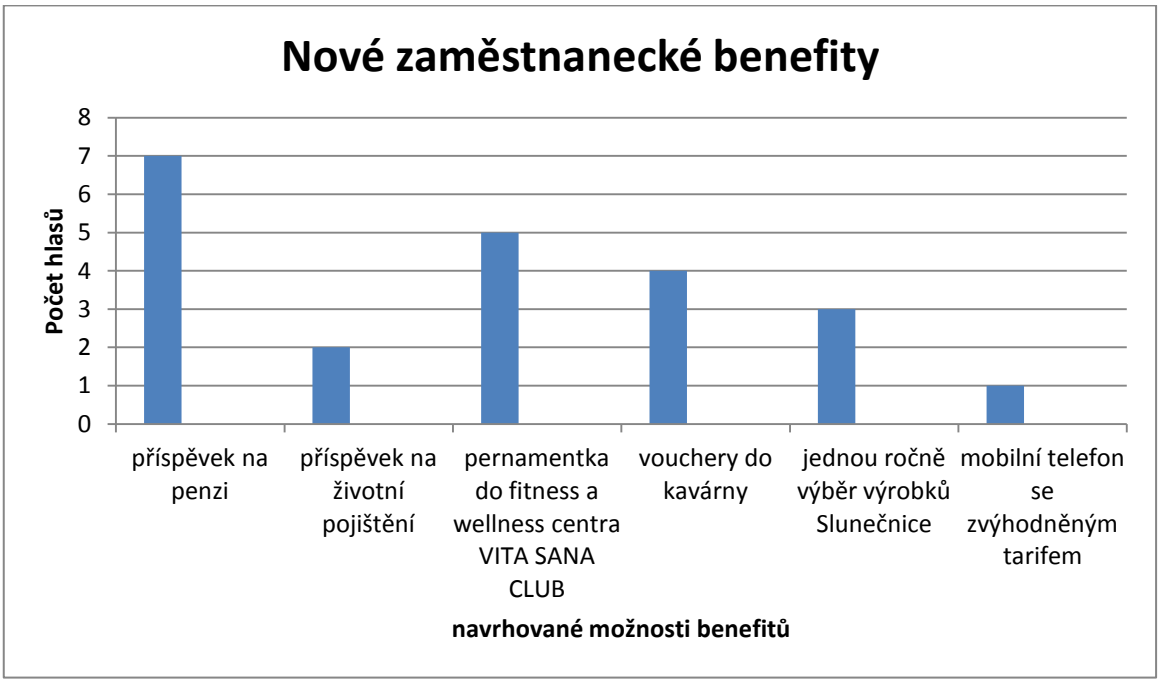
Dle uvedené tabulky lze říci, že nejlepším zaměstnaneckým benefitem v anketě se stala možnost pěti týdenní dovolené, kterou označilo šest respondentů a dali tento benefit tedy na první místo. Druhé místo obsadilo teplé stravování na pracovišti za sníženou cenu 45 Kč, kterou označili čtyři respondenti jako jejich nejlepší zaměstnanecký benefit. Třetí příčku obsadil benefit týkající se možnosti práce na snížený úvazek, jenž označili tři respondenti mé ankety za nejlepší benefit pro ně v občanském sdružení. Další tři respondenti ankety se názorově odlišují od ostatních. Jeden z nich upřednostňuje propůjčení relaxační kavárny pro soukromé účely, setkání s přáteli či spolužáky za smluvní cenu. Druhý respondent označil jako nejlepší benefit možnost úpravy pracovní doby dle vedlejších zaměstnání. A pro třetího respondenta bylo nejdůležitějším benefitem odkoupení výrobků občanského sdružení nebo nabídka kavárny Slunečnice za zvýhodněnou cenu.

Naproti tomu nejméně využívaným benefitem se stala možnost poskytování materiálních výhod například zapůjčení firemního automobilu, sekačky nebo jiného nářadí pro osobní účely na nezbytně nutnou dobu (kamera, fotoaparát, zahradní nábytek), tento benefit získal 9 hlasů v mé anketě od zaměstnanců občanského sdružení. Druhou nejméně využívanou zaměstnaneckou výhodou se stala možnost využití cvičení jógy v pracovní době jednou týdně, uvedený benefit získal v anketě tři hlasy od respondentů. Třetím nejhůře hodnoceným zaměstnaneckým benefitem se stala možnost využití hodnocení pracovníků a supervize jednou za půl roku, daná zaměstnaneckou výhodu označili dva respondenti ankety. Dva poslední respondenty neuspokojují benefity: možnost práce na snížený pracovní úvazek a možnost úpravy pracovní doby dle vedlejších zaměstnání.

Celkové umístění dle odpovědí respondentů ankety je následující: nejlepším benefitem, který obsadil první místo, je možnost pěti týdenní dovolené, druhým nejlepším zaměstnaneckým benefitem se stala možnost práce na snížený úvazek a třetí místo v pomyslném žebříčku obsadila možnost teplé stravy přímo na pracovišti formou dotovaného obědu za cenu 45 Kč. Další místo, tedy čtvrté patří zaměstnanecké výhodě možnost úpravy pracovní doby dle vedlejších zaměstnání a hned na pátém místě ankety skončila možnost úpravy pracovní doby pro nezbytné soukromé účely. Šestou příčku obsadila možnost odkoupení výrobků tréninkových dílen a nabídky služeb kavárny Slunečnice za sníženou cenu. Následující umístění a to sedmé místo patří dle respondentů ankety možnost propůjčení relaxační kavárny pro rodinné oslavy, setkání s přáteli či spolužáky za smluvní cenu. Osmou příčku ankety obsadila dle odpovědí respondentů

možnost využití nabídky kulturních, společenských a sportovních akcí, které jsou ve většině případů zdarma z důvodu věnování sponzory, a na devátém místě skončila zaměstnanecká výhoda možnost využití cvičení jógy v pracovní době jednou týdně. Poslední tři umístění v anketě patří zaměstnaneckým benefitům: na desátém místě možnost studia při zaměstnání formou kurzů, školení, seminářů v pracovní době, jedenácté místo využití hodnocení pracovníků a supervize jednou za půl roku a poslední, tedy dvanáctou příčku obsadil benefit, dle respondentů, poskytování materiálních výhod například zapůjčení firemního automobilu, sekačky nebo jiného nářadí pro osobní účely na nezbytně nutnou dobu (kamera, fotoaparát, zahradní nábytek).

Poslední anketní otázka se týkala nově navržených zaměstnaneckých benefitů, které by pracovníky občanského sdružení motivovaly do práce. Bylo navrženo šest nových zaměstnaneckých výhod: příspěvek na penzi pro zaměstnance, příspěvek na životní pojištění zaměstnance, pernamentka do fitness a wellness centra VITA SANA CLUB, vouchery do kavárny Slunečnice, jednou ročně výběr výrobků Slunečnice jako dárkové předměty či mobilní telefon se zvýhodněným tarifem a uvedla jsem i možnost pro jejich svobodné vyjádření na návrh jejich benefitu. Respondenti měli možnost označit více odpovědí. Zpracování této otázky je zpracováno v následujícím grafu.



Graf č. 7 Znázornění preferencí nových zaměstnaneckých benefitů

Dle výše uvedené grafu je zřejmé, že nejvíce by zaměstnanci občanského sdružení ocenili, dle navrhnutých možností benefitů, příspěvek na penzi, danou možnost zvolilo sedm respondentů. Druhým nejvyšším počtem hlasů, tj. pěti hlasy, ocenili respondenti možnost pernamentky do fitness a wellness VITA SANA CLUB. Vyrovnaný počet hlasů, tj. 3 hlasy, získala možnost voucherů do kavárny Slunečnice a možnost výběru výrobků Slunečnice jednou ročně. Předposlední navrhovaný benefit příspěvek na životní pojištění označili pouze dva dotazovaní a mobilní telefon se zvýhodněným tarifem by se líbil pouze jednomu respondentovi ankety prováděné v občanském sdružení. Možnost uvedení vlastního návrhu na zaměstnanecký benefit využili tři respondenti. Jednoho z respondentů by motivovalo možnost pernamentek do Lázní Zlín, příspěvek na pořádané akce se Slunečnicí – tábory, dovolené a výlety s klienty IZAP a také příspěvek na čtvrteční odpolední aktivity, které si prozatím musí zaměstnanci hradit sami. Druhý respondent by ocenil klouzavou pracovní dobu. Poslední respondent by navrhoval zlepšení pracovních vztahů mezi zaměstnanci a vedením, s tím spojená upřímná pochvala zaměstnanců občanského sdružení.

7 NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Návrh nového systému hodnocení zaměstnanců v občanském sdružení IZAP je směřován ke spravedlivému a efektivnímu hodnocení zaměstnanců. Důvodem zavedení nového systému hodnocení byla nízká pracovní motivace zaměstnanců IZAP, které se vedení občanského sdružení rozhodlo řešit, aby byla spokojenost, jak na straně vedení, tak na straně zaměstnanců. Pro tyto účely byl vypracován následující návrh:

Občanskému sdružení navrhuji, z důvodu absence systému hodnocení zaměstnanců řídit se dle přístupu Management by Competencies (MbC). Uvedený přístup pomůže k upřesnění popisu pracovních pozic dle rolí, úloh a požadovaným pracovním kompetencím. Jednotlivé pracovní pozice budou mít uvedeno konkrétní pracovní místo, které bude zaznamenáno v organizační struktuře občanského sdružení. Každá pracovní pozice bude charakterizována dle dílčích rolí případně plnění důležitých úloh.

K vykonání úspěšné úlohy bude třeba, aby zaměstnanec měl potřebné kompetence. Mezi kompetence můžeme zařadit dovednosti, vědomosti, vlastnosti, postoje a schopnosti. Tyto kompetence pomáhají pracovníkovi dosáhnout potřebného pracovního výkonu.

Kompetentním zaměstnancem se stane ten, který má předpoklady jako jsou dovednosti, vědomosti schopnosti, postoje a vlastnosti k dosažení potřebných výkonů, a také těchto požadovaných výkonů je schopen skutečně dosáhnout. Kritéria hodnocení se budou muset zaměřit na kvalitu (počet chyb) a na kvantitu.

K objektivnímu hodnocení zaměstnanců v IZAP dle stanovených kritérií bude důležité definování jednotlivých úrovní kritérií srozumitelně a transparentně (pomocí číselných škál doplněných o slovní komentář) a specifikování žádoucí úrovně pro danou pracovní pozici. Také bude kladen důraz na stanovení váhy určených kritérií pro budoucí vyplácení pohyblivé složky platu.

Důležitou částí pro vedení občanského sdružení bude navázání hodnocení pracovního výkonu na bonusový systém. Podmínky pro vyplácení bonusů se musí předem jasně určit a promyslet, hlavně vztah mezi výsledkem hodnocení výkonu a výší bonusu. Cílem bude motivovat pracovníky a nedávat bonusy každému.

Dále navrhuji zavést v občanském sdružení novou metodu hodnocení a to metodu Nucené distribuce, která umožňuje rozdělení hodnocených pracovníků do „výkonnostních skupin“ (například A=vynikající, B=velmi dobrý, C=standardní, D=podstandardní, E=zcela nevyhovující) na základě Gausovy křivky. Základem je předpoklad rozdílu zaměstnanců odpovídající statisticky normálnímu rozložení v populaci.

Výkonnostní skupina zaměstnanců	Počet zaměstnanců	Výše odměny pro jednoho zaměstnance
A=vynikající	1	1 000 Kč
B=velmi dobrý	2	500 Kč
C=standardní	10	200 Kč
D=podstandardní	2	0 Kč
E=zcela nevyhovující	1	0 Kč

Tab. 9. Rozdělení osobního ohodnocení

Navrhuji dle výše uvedeného přehledu, aby byli zaměstnanci bez postižení rozděleni do pěti skupin. Ředitelka občanského sdružení přislíbila vyhradit 5 000 Kč měsíčně na motivování svých zaměstnanců pro podávání efektivnějších pracovních výkonů. Také navrhuji rozdělit uvedenou částku na dvě části. První část bude rozdělena na osobní ohodnocení zaměstnanců bez postižení ve výši 4 200 Kč a zbylou část 1 000 Kč rozdělit na motivační benefity pro pracovníky. Dle osobního rozhovoru má vedení organizace možnost domluvit sníženou cenu do fitness a wellness centra VITA SANA CLUB, proto má ředitelka organizace možnost tuto cenu využít pro zakoupení pernamentky dle zájmu svých zaměstnanců. Mezi tyto motivační benefity jsem zahrnula i pernamentku do Lázní Zlín, kde je taktéž možnost dohodnout zvýhodněnou cenu a zakoupit tak v případě zájmu daného zaměstnance pernamentku na měsíc. Posledním motivačním benefitem je voucher do kavárny Slunečnice ve výši 1 000 Kč. Nejlépe vyhodnocený zaměstnanec si bude moci k osobnímu ohodnocení zvolit mezi těmito třemi benefity. Uvedené hodnocení bude probíhat na konci každého měsíce a nejlepší pracovníci budou přede všemi zaměstnanci pochváleni za dobře odvedenou práci, jelikož právě pochvala je nedílnou součástí motivace.

Do skupiny A=vynikající, bude daný měsíc patřit zaměstnanec, který prokáže svou iniciativu pro občanské sdružení a bude přínosem pro celé sdružení, ať už se bude jednat o nadstandardní úsilí a zainteresovanost v organizování akcí IZAP nebo přispěním získání nového sponzora pro sdružení či jiná nadstandardní práce pro organizaci, kterou vyhodnotí ředitelka případně její zástupkyně IZAP. Uvedený zaměstnanec bude osobně ohodnocen částkou 1 000 Kč navíc ke svému platu a získá možnost volby mezi zaměstnaneckými benefity a to buď pernamentkou do fitness a wellness centra VITA SANA CLUB na dobu jednoho měsíce, pernamentky do Lázní Zlín, taktéž na dobu jednoho měsíce či možnost volných voucherů v hodnotě 1 000 Kč do kavárny Slunečnice.

Do skupiny B=velmi dobrý zaměstnanec, budou zahrnuti dva pracovníci, kteří vyvinuli určité úsilí pro občanské sdružení, jen na vedení organizace záleží, koho do této kategorie zařadí. Tito zaměstnanci získají osobní ohodnocení ve výši 500 Kč.

Do skupiny C=standardní zaměstnanec, bude patřit deset pracovníků, kteří si plní své pracovní povinnosti, ale žádné větší úsilí pro organizaci nevyvíjí. Těmto pracovníkům bude náležet osobní ohodnocení ve výši 200 Kč.

Skupiny D= podstandardní zaměstnanec obsadí dva zaměstnanci z občanského sdružení. Pracovníci nezískají osobní ohodnocení. Do uvedené skupiny budou zařazeni z důvodu dostatečného plnění svých povinností, ale velmi malé iniciativy vyvinuté pro občanské sdružení.

Poslední skupina E=zcela nevyhovující, bude zaměstnanec, který neplní své pracovní povinnosti, nevyvíjí žádnou tendenci zapojit se do projektů organizace. Uvedený zaměstnanec nedostane žádné osobní ohodnocení, bude s ním veden hodnotící rozhovor s ředitelkou či zástupkyní občanského sdružení. Vedení sdružení se bude snažit zjistit důvod neplnění zaměstnancových povinností a zkusí jej motivovat k lepším pracovním výsledků. Pokud se stav do jimi určené doby nezlepší, bude muset vedení občanského sdružení provést nezbytné kroky k nápravě.

Druhou možnou navrhovanou metodou hodnocení je párové srovnávání, ve které se srovnávají výkony či kompetence hodnoceného pracovníka se všemi ostatními zaměstnanci z dané pracovní skupiny. Při každém porovnání dá hodnotitel „vítězi“ 1 bod. Pořadí všech hodnocených se získá součtem bodů nebo se dá pomocí získaných bodů zařadit hodnocené do skupin.

Dle uvedených navrhovaných metod hodnocení zaměstnanců určí vedení občanského sdružení pohyblivou částku platu, která bude rozdělena spravedlivě a zároveň efektivně jejich zaměstnancům. Sami zaměstnanci občanského sdružení možnost vytvoření nové metody hodnocení uvítali.

7.1 Návrh nových zaměstnaneckých benefitů

Součástí návrhu je stanovení i nových zaměstnaneckých benefitů pro IZAP:

- Příspěvek na penzijní fond pro zaměstnance – možnost využití daňového zvýhodnění pro zaměstnavatele
- Příspěvek na životní pojištění - možnost využití daňového zvýhodnění pro zaměstnavatele
- Možnost voucherů jednou za měsíc na sortiment v kavárně Slunečnice
- Pro nejaktivnějšího pracovníka možnost permanentky do fitness a wellness centra a možnost využití jakýkoliv služeb v rámci VITA SANA CLUB po dobu 1 měsíce
- Klidné pracovní prostředí
- Parkování v areálu IZAP
- Pernamentka do Lázní Zlín
- Příspěvek na pořádané akce se Slunečnicí – tábory, dovolené a výlety s klienty IZAP
- Příspěvek na čtvrteční odpolední aktivity, které si prozatím musí zaměstnanci hradit sami
- Klouzavá pracovní doba
- Upřímná pochvala zaměstnanců od vedení sdružení

V současné době se vedení občanského sdružení neshodlo na zavedení příspěvku na penzijní fond pro zaměstnance, ani na zavedení příspěvku na životní pojištění zaměstnanců, z důvodu nedostatečného financování. Je zde ovšem možnost zavedení daného zaměstnaneckého benefitu v budoucnu, pokud se finanční situace v občanském sdružení zlepší. Pernamentky jak do fitness a wellness centra VITA SANA CLUB, tak i do Lázní Zlín mají možnost zakoupit v rámci motivačního programu. Možnost voucherů do kavárny Slunečnice, shledalo vedení sdružení jako bezproblémové. Příspěvky na pořádané akce Slunečnicí závisí, dle vedení občanského sdružení, na výši a podmínkách dotací. Parkování, dle potřeby a možností parkovací plochy uvnitř areálu, vedení sdružení schválilo. Ředitelka občanského sdružení i zástupkyně občanského sdružení souhlasily se zavedením upřímné pochvaly zaměstnanců, která podle ankety pracovníkům opravdu chybí.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla vypracována pro občanské sdružení IZAP, jejichž práce a poslání velmi obdivuji. Cílem práce bylo navržení nového systému hodnocení zaměstnanců a možnost zlepšení jejich pracovních benefitů, aby byli motivováni k efektivním výsledkům a aby byli ve své práci spokojenější. Věřím, že přednesené návrhy budou v občanském sdružení alespoň částečně aplikovány a budou ku prospěchu fungování IZAP i ke zlepšení pracovních vztahů mezi zaměstnanci a vedením organizace.

Vypracování bakalářské práce mi přineslo velké množství nových poznatků z oblasti fungování neziskových organizací, jak teoretických, tak praktických. Nesmím opomenout, že tato bakalářská práce byla vypracována v návaznosti na odbornou praxi, kterou jsem v občanském sdružení IZAP absolvovala. Tedy i po lidské stránce mě tato zkušenost velmi obohatila. Věřím, v případě zájmu občanského sdružení, že budu moci s nimi spolupracovat i v budoucnu.

Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické části. Teoretická část práce byla zaměřena na systémy hodnocení pracovníků, metody hodnocení, systém odměňování a motivaci zaměstnanců. Praktická část práce byla věnována představení občanského sdružení IZAP, analýze současného systému hodnocení zaměstnanců a metodám hodnocení. Také byl popsán systém odměňování, zaměstnanecká motivace a práce obsahuje i zpracování ankety týkající se pracovní motivace zaměstnanců. Poslední částí práce patří návrhu nového systému hodnocení a motivace zaměstnanců IZAP.

Doporučuji zejména zavést nový systém hodnocení zaměstnanců v občanském sdružení IZAP, aby tento systém byl směřován ke spravedlivému a efektivnímu hodnocení zaměstnanců. Důvodem zavedení nového systému hodnocení byla nízká pracovní motivace zaměstnanců IZAP, které se vedení občanského sdružení rozhodlo řešit, aby byla spokojenost, jak na straně vedení, tak na straně zaměstnanců.

Občanskému sdružení navrhuji, z důvodu absence systému hodnocení zaměstnanců, řídit se dle přístupu Management by Competencies (MbC). Uvedený přístup pomůže k upřesnění popisu pracovních pozic dle rolí, úloh a požadovaným pracovním kompetencím. Jednotlivé pracovní pozice budou mít uvedeno konkrétní pracovní místo, které bude zaznamenáno v organizační struktuře občanského sdružení. Každá pracovní pozice bude charakterizována dle dílčích rolí případně plnění důležitých úloh.

Také bylo navrženo kladení důrazu na stanovení váhy určených kritérií pro budoucí vyplácení pohyblivé složky platu.

Důležitou částí pro vedení občanského sdružení bude navázání hodnocení pracovního výkonu na bonusový systém

Dále bylo navrženo i zavedení v občanském sdružení nové metody hodnocení a to metodu Nucené distribuce, která umožňuje rozdělení hodnocených pracovníků do „výkonnostních skupin“ (například A=vynikající, B=velmi dobrý, C=standardní, D=podstandardní, E=zcela nevyhovující) na základě Gausovy křivky.

Druhou možnou navrhovanou metodou hodnocení pro IZAP je párové srovnávání, ve které se srovnávají výkony či kompetence hodnoceného pracovníka se všemi ostatními zaměstnanci z dané pracovní skupiny.

Dle uvedených navrhovaných metod hodnocení zaměstnanců by mělo vedení občanského sdružení určit pohyblivou částku platu, která bude rozdělena spravedlivě a zároveň efektivně jejich zaměstnancům.

V práci byly doplněny zaměstnanecké benefity na základě provedené ankety mezi zaměstnanci bez ZTP v občanském sdružení. Znevýhodnění zaměstnanci vyhodnotili své benefity jako uspokojivé a dostačující.

Na závěr bych ráda podotkla, že občanské sdružení IZAP je ve svém oboru velmi úspěšným sdružením a lidé se zde rádi vrací.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1]. ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

[2].BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Vyd. 1 Praha: Grada, 250 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

[3].ČASTORÁL, Zdeněk, 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management.* Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.

[4].DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu.* Vyd. 1 Praha: Grada, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.

[5].EVANGELU, Jaroslava Ester, 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě.* Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 188 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

[6].GREER, Charles R, W PLUNKETT a W PLUNKETT, 2000. *Supervision: diversity and teams in the workplace.* 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 588 p. ISBN 0130960063.

[7].HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, , 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.

[8].HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků.* Vyd. 1. Praha: Grada, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

[9].KOCOUREK, Jiří, 2001. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR.* Olomouc: ANAG, 615 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 80-7263-039-3.

[10]. KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 209 s. ISBN 80-7261-116-x.

[11]. PILAŘOVÁ, Irena, 2008. Jak *efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Vyd. 1. Praha: Grada, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

[12]. STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x.

[13]. THORNE, Kaye a Andy PELLANT, 2007. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

[14]. WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Vyd. 1. Praha: Grada, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

[15]. *Integrované centrum Slunečnice: Historie* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: http://www.slunecnicezlin.cz/historie/

[16]. Interní materiály IZAP – SLUNEČNICE: výroční zprávy, organizační členění, finanční zdroje

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ESF	Evropský sociální fond
IZAP	Sdružení pro integraci zdravých a postižených dětí a mládeže „Chceme žít s vámi“
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
SROP EU	Společný regionální operační program EU
ZM	Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, ve znění pozdějších předpisů
ZPl	Zákon č.143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů
ZPr	Zákoník práce

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Rozdělení kompetencí 14
Graf č. 2 Organizační struktura vedení občanského sdružení 32
Graf č. 3 Složení zaměstnanců 33
Graf č. 4 Znázornění nejvyššího ukončeného vzdělání 45
Graf č. 5 Znázornění míry spokojenosti s dosavadní pracovní motivací 47
Graf č. 6 Znázornění spokojenosti s výší osobního ohodnocení 49
Graf č. 7 Znázornění preferencí nových zaměstnaneckých benefitů 52

SEZNAM TABULEK

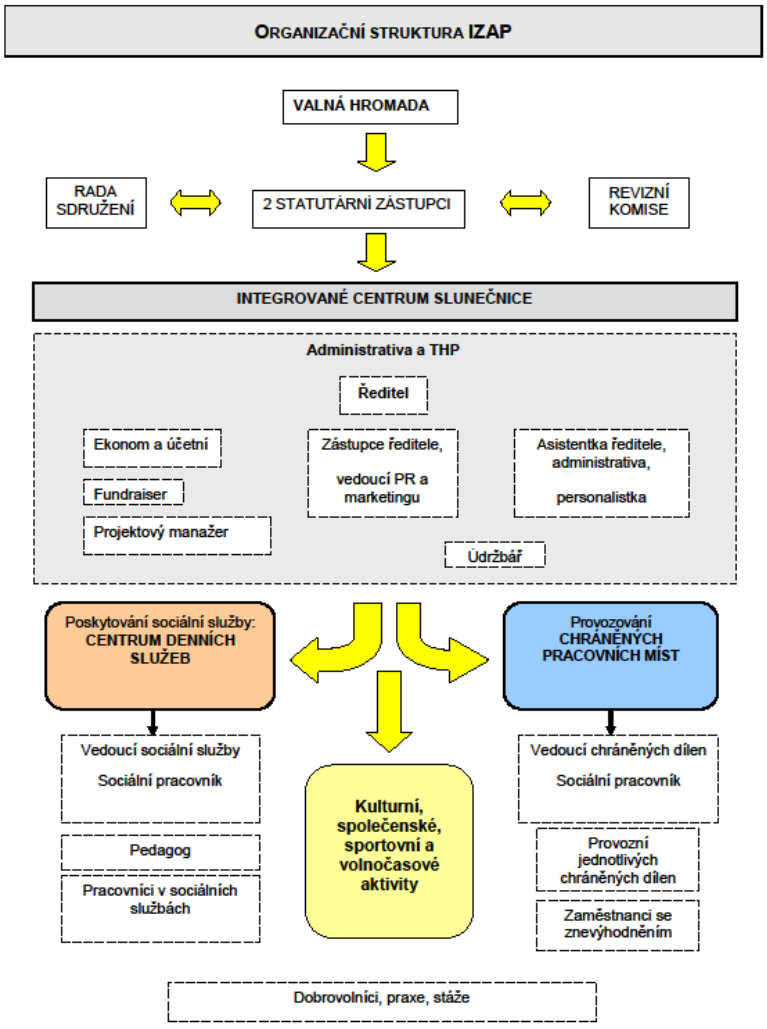
Tab. 1. Přehled celkového financování IZAP pro rok 2013 34
Tab. 2. Přehled dotací a grandů čerpaných IZAP 35
Tab. 3. Srovnání výsledků hospodaření od roku 2011 do roku 2013 v IZAP 36
Tab. 4. Rozdělení zaměstnanců bez postižení dle platových tříd a platových stupňů 39
Tab. 5. Věková kategorie zaměstnanců bez postižení 45
Tab. 6. Délka odpracované doby zaměstnanců v IZAP 46
Tab. 7. Spokojenost s pracovním prostředím 48
Tab. 8. Hodnocení stávajících zaměstnaneckých benefitů 50
Tab. 9. Rozdělení osobního ohodnocení 55

SEZNAM PŘÍLOH

P I Organizační struktura IZAP

P II Anketa pro zaměstnance bez ZTP zjištující efektivitu pracovní motivace v IZAP

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA IZAP



Zdroj: interní materiál IZAP

PŘÍLOHA P II. ANKETA

Anketa pro zaměstnance bez ZTP zjišťující efektivitu pracovní motivace v IZAP

Tato anketa bude sloužit jako zdroj pro mou bakalářskou práci, proto Vás prosím o objektivní vyplnění, které pomůže nejen mě, ale i Vám.

Prosím označte správnou odpověď:

1. **Do jaké věkové skupiny se řadíte?**

- 18-25 let
- 26 -30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51 a více let

2. **Jakého nejvyššího ukončeného vzdělání jste dosáhla?**

- Výuční list
- Střední odborné vzdělání ukončené maturitou
- Vysokoškolské vzdělání ukončené bakalářským diplomem
- Vysokoškolské vzdělání ukončené magisterským diplomem

3. **Jak dlouho jste zaměstnaná v IZAP?**

- Do půl roku
- Půl roku – 1 rok
- 1 rok – 2 roky
- 2 roky – 5 let
- 5 let a déle

4. **Jak jste spokojená s pracovní motivací?**

- Zcela spokojená
- Spíše spokojená
- Spíše nespokojená
- Zcela nespokojená

5. **Jak jste spokojená s pracovním prostředím?**

- Zcela spokojená
- Spíše spokojená
- Spíše nespokojená
- Zcela nespokojená

6. **Jak jste spokojená s výší svého osobního ohodnocení?**

- Zcela spokojená
- Spíše spokojená
- Spíše nespokojená
- Zcela nespokojená

7. **Očíslujte od 1 do 12 (jako ve škole) dle oblibenosti stávající zaměstnanecké benefity:**

_Možnost práce na snížený pracovní úvazek

Teplá zdravá strava přímo na pracovišti formou dotovaného obědu za cenu 45 Kč.

_Možnost využití nabídky kulturních, společenských a sportovních akcí, které jsou ve většině případů zdarma z důvodu věnování sponzory (např. agentura September).

_Dovolená 5 týdnů.

_Možnost využití cvičení jógy v pracovní době jednou týdně.

_Odkoupení výrobků tréninkových dílem a nabídky služeb kavárny za sníženou cenu.

_Úprava pracovní doby pro nezbytné soukromé záležitosti

_Úprava pracovní doby dle vedlejších zaměstnání.

_Možnost studia při zaměstnání formou kurzů, školení, seminářů v pracovní době

_Poskytování materiálních výhod například zapůjčení firemního automobilu, sekačky nebo jiného

_nářadí pro osobní účely na nezbytně nutnou dobu (kamera, fotoaparát, zahradní nábytek).

_Možnost využití hodnocení pracovníků a supervize jednou za půl roku

_Propůjčení relaxační kavárny pro rodinné oslavy, setkání s přáteli či spolužáky za smluvní cenu.

8. **Který z následujících pracovních benefitů byste uvítala?**

- Příspěvek na penzi pro zaměstnance
- Příspěvek na životní pojištění zaměstnance
- Permanentka do fitness a wellness centra VITA SANA CLUB
- Vouchery do kavárny zdarma
- Jednou ročně výběr výrobků Slunečnice - dárkové předměty
- Mobilní telefon se zvýhodněným tarifem
- Jiný benefit .....