

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích



Personální řízení organizace – Praxe v Gerontologickém centru Praha 8

Autor práce: Julie Baránková

Vedoucí magisterské práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2006

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou práci na téma
Personální řízení organizace – Praxe v Gerontologickém centru Praha 8
vypracovala samostatně.

Použitou literaturu uvádím v seznamu literatury.

Praha, květen 2006

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala zejména Mgr. Petru Vrzáčkovi, ale i MUDr. Ivě Holmerové, zaměstnancům Gerontologického centra a všem, kteří mi při psaní magisterské práce byli podporou.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| 1. Personální management v organizaci | 9 |
| 1.1 Definice personálního managementu | 9 |
| 1.2 Vývoj a role personálního managementu v organizacích | 10 |
| 2. Personální politika | 11 |
| 3. Strategie organizace a personální strategie | 12 |
| 3.1 Strategické řízení | 13 |
| 3.2 Úrovně strategického řízení | 13 |
| 3.3 Personální strategie | 14 |
| 3.4 Formulace personální strategie | 14 |
| 4. Strategické řízení lidských zdrojů | 15 |
| 5. Personální řízení v malé organizaci | 17 |
| 6. Personální práce v neziskovém sektoru | 19 |
| 7. Personální činnosti v organizaci | 22 |
| 7.1 Plánování lidských zdrojů | 22 |
| 7.2 Vytváření a analýza pracovních míst | 23 |
| 7.3 Získávání a výběr pracovníků | 24 |
| 7.4 Přijímání a orientace pracovníků | 26 |
| 7.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků | 27 |
| 7.6 Hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu..... | 30 |
| 7.7 Odměňování pracovníků | 35 |
| 7.8 Ukončování pracovního poměru | 36 |
| 7.9 Zaměstnanecké vztahy | 37 |
| 7.10 Pracovní podmínky a sociální péče o zaměstnance | 39 |
| 7.11 Personální informační systém..... | 39 |
| 8. Motivace | 40 |
| 8.1 Pracovní motivace a pracovní výkon | 42 |
| 8.2 Činitelé pracovní motivace | 44 |
| 8.3 Specifické motivy práce | 44 |
| 9. Analýza personálního řízení organizace | 46 |
| 9.1 Charakteristika organizace | 46 |
| 9.2 Metodika výzkumu | 49 |
| 9.3 Dotazníkové šetření | 50 |
| 9.4 Rozhovory se zaměstnanci..... | 51 |
| 9.5 Analýza dokumentů | 52 |
| 9.6 Hlavní zjištění | 52 |
| 9.7 Podrobná zjištění | 58 |
| 10. Doporučení pro personální management | 64 |
| 10.1 Změna v oblasti odměňování..... | 64 |
| 10.2 Plány osobního rozvoje..... | 65 |
| 11. Závěrečné shrnutí práce | 66 |
| 12. Seznam použité literatury | 68 |
| 13. Seznam příloh | 72 |

Abstrakt

Tato magisterská práce je zaměřena na analýzu personální práce ve zkoumané organizaci, odhalení problematických oblastí a návrhem řešení na odstranění nedostatků. První část práce je teoretická a nabízí čtenáři informace a pojmy z oblasti personálního managementu. Popisuje roli personální práce ve struktuře celé organizace, význam personální politiky a personální strategie. Nabízí pohled na specifika personální práce v malých organizacích i neziskových organizacích poskytujících služby seniorům. Podstatnou část magisterské práce tvoří také kapitola zaměřená na jednotlivé personální činnosti. Klíčovou částí práce je však praktická část. Ta se zabývá charakteristikou organizace, popisem metod používaných při analýze a přináší výsledky vyplývající z jednotlivých metod. Výsledkem práce jsou návrhy konkrétních doporučení na optimalizaci zjištěných rezerv v oblasti řízení lidí.

Klíčová slova

personální řízení, spokojenost zaměstnanců, personální politika, personální strategie, malé a střední organizace, neziskový sektor, personální činnosti, motivace, odměňování, vzdělávání

Abstract

This dissertation is focused on analysis of personnel management in examined organisation, uncovering the problematic areas and then suggests a solutions for the deficit removing. The first part of the dissertation is theoretical and offers to the reader information and definitions about the human resources management. It describes the role of human resources management in the structure of the organisation, the function of personnel policy and personnel strategy. It offers a view at the specifics of the personnel management in the small organisations and non-profit organisations providing the services for seniors. An essential part of the dissertation makes the chapter focused on constituent personnel activities. The key part of the dissertation is the practical part. It is engaged in characterisation of the organisation, description of the research methods used for the analyses and brings the results following the research. The results of the dissertation are the suggestions of the concrete recommendations for the optimization of established deficits in the field of personnel management.

Key words

personnel management, employees satisfaction, personnel policy, personnel strategy, small and middle organisation, non-profit sector, personnel activities, motivation, rewarding, education

Úvod

Personální management je, byl a bude, ať už v jakékoliv podobě, součástí řízení firmy. Na většině aktivit a činností, které se v organizacích dějí, se podílejí lidé. Lidé jsou také často označováni za nejdůležitější součást, zdroj organizace. Často jsou nejen nejcennějším, ale také nejdražším zdrojem, jsou rozhodujícím faktorem fungování organizace a determinují využívání všech dalších zdrojů. Proto je řízení lidí, tedy personální práce, jednou z nejdůležitějších oblastí řízení organizace. [36, s.519]

Z historického hlediska však nebyl zájem o pracovníky a jejich řízení v organizacích vždy samozřejmý. Personální řízení se vyvíjelo od personální administrativy, neboli správy, což je nejstarší forma personální práce, která zabezpečovala zejména administrativu související se zaměstnáváním lidí přes koncept personálního řízení, který se podle Koubka [20,s.15] začal objevovat v některých podnicích již před druhou světovou válkou. Nejnovější koncepce řízení lidských zdrojů se objevila v průběhu 50. a 60. let 20. století. A v tomto novém pojetí se personální práce stává jádrem řízení organizace.

Je nezbytné, aby si manažeři uvědomili, že lidé mohou zásadním způsobem ovlivňovat konkurenceschopnost organizace, prosperitu i kvalitu produktů či poskytovaných služeb a s tímto vědomím k řízení lidí přistupovali. Ne vždy si manažeři uvědomují, že docílení konkurenceschopné organizace je možné jen prostřednictvím lidí. Není neobvyklé, že vedení lidí je pro mnohé manažery záležitostí, kterou pokládají za naprosto okrajovou, a kladou důraz spíše na problémy finanční, výrobního či jiného odborného rázu. „Tato situace je výrazná zvláště u malých podniků, kde je práce s lidmi plně a pouze na bedrech manažerů.“ [24, s.8] Zvýšení konkurenceschopnosti organizace předpokládá vyšší úroveň kvality všech činností, nutnost vycházet z jednotné strategie a následovat stejné cíle. Dominující roli v tomto ohledu sehrává řízení lidských zdrojů, které představuje novou koncepci a vyšší kvalitu personální práce v systému řízení organizací.

Současný populační vývoj v celé Evropě bude do budoucna vyžadovat jak kvalitativní, tak i kvantitativní růst nabízených a poskytovaných sociálních a zdravotních služeb. Primárním cílem organizací, které tyto služby poskytují je a měl by být určitý minimální standard poskytované péče. „Nejdůležitější je pro nás zjistit, jak jsou se službami spokojeni klienti,“ řekla mi jedna staniční sestra takového zařízení. Předpokladem spokojenosti klientů je však bezpochyby dostatečně kvalifikovaný a motivovaný personál. Proto nabývá na významu otázka, jak zajistit, aby v organizacích poskytujících tyto služby pracovali takoví lidé: lidé s dostatečnou kvalifikací, motivací, sociálními dovednostmi.

Určitě existují příklady jak dobré, tak i špatné praxe. V magisterské práci jsem se zaměřila na příklad jedné organizace, která poskytuje právě zdravotní a sociální služby seniorům, konkrétně Gerontologické centrum v Praze 8. Jedním z cílů magisterské práce je prezentovat výsledky

analýzy personální práce v této organizaci. Jedná se o příspěvkovou organizaci Městské části Praha 8, ve které se během posledního roku mnohé změnilo, a to nejen počtem zaměstnanců, ale i vytvořením nového pracoviště. To s sebou přineslo rozdělení organizace na dvě části což vyžaduje i inovace v přístupu k zaměstnancům a jejich řízení.

Při plnění cíle magisterské práce jsem se zaměřila na několik oblastí, které považuji za podstatu personální práce a jsou klíčové pro spokojenost zaměstnanců. Jedná se o jejich motivaci, vzdělávání a rozvoj, hodnocení a odměňování, vztahy na pracovišti a pracovní podmínky. Na základě zjištění v těchto oblastech jsem identifikovala silné a slabé stránky personálního řízení a navrhla jednotlivá opatření pro optimalizaci procesů v oblasti řízení lidí. Předpokládám, že mnohá zjištění mohou být inspirující a prospěšná také pro další organizace.

Magisterská práce je rozdělena do 13-ti kapitol. Prvních 8 kapitol patří do teoretické části práce. Považovala jsem za přínosné seznámit čtenáře se základními informacemi týkajícími se personálního managementu v organizacích. V první kapitole se čtenář dozví základní informace o personálním managementu a jeho vývoji. Následuje kapitola týkající se základní filozofie organizace a jejího obecného přístupu k lidem – personální politiky. Za důležité jsem považovala uvést, jak souvisí strategie organizace se strategií řízení lidí. Čtvrtá kapitola uvede čtenáře do konceptu strategického řízení lidí. Následují kapitoly jsou zaměřené na specifické organizace – kapitola pátá se zabývá specifiky řízení lidí v malé organizaci, kapitola šestá se věnuje problematice řízení lidí v neziskových organizacích. Oddíl sedmý je nejrozsáhlejší částí práce a seznamuje čtenáře s jednotlivými personálními činnostmi – od získávání lidí, přes adaptační proces, hodnocení a odměňování přes pracovní podmínky až k propouštění pracovníků. Poslední, osmá kapitola se zabývá problematikou motivace obecně a motivace k práci.

Další část práce je praktická a analyzuje personální řízení organizace. Věnuje se charakteristice organizace, vývoji, kterým organizace prošla a službám, které v současné době nabízí. Tato kapitola dále popisuje výzkumné metody, které byly pro magisterskou práci využity. Zahrnuje hlavní i podrobnější zjištění, která z dotazníků, rozhovorů i analýzy dokumentů vyplynuly. Předposlední kapitola obsahuje doporučení, která jsem pro zlepšení kvality personálního řízení organizace navrhla. Jejich realizace již dále závisí na zájmu ze strany vedení diagnostikované organizace. V samém závěru jsem provedla shrnutí obsahu magisterské práce.

1. Personální management v organizaci

1.1 Definice personálního managementu

Jakou roli mají v organizaci lidé, zaměstnanci? Mohou být zdrojem konkurenční výhody? Může být management lidských zdrojů jedním z nástrojů k dosažení cílů organizace?

Současná odborná literatura obvykle odpovídá kladně na takto formulované otázky. Pojdme se nejprve věnovat vymezení základních definic a cílů personálního managementu.

Základem úspěšného fungování každé organizace je nutnost sladění několika různých zdrojů. K podpoře fungování organizací je nutné využívat a vzájemně sladit tyto zdroje:

1. finanční zdroje;
2. materiální zdroje;
3. informace;
4. a konečně lidské zdroje. [20, s.13]

Personální management, řízení lidí v organizaci, je jednou z mnoha oblastí, která by měla napomáhat tomu, aby organizace jako celek mohla směřovat k dosahování svých cílů. Mnoho autorů považuje právě poslední složku – lidské zdroje za klíčovou. ([5], [2], [20]) Koubek [20] toto tvrzení zdůvodňuje tím, že lidé v organizaci pracují s ostatními zdroji a na základě jejich činnosti jsou tyto ostatní zdroje využívány.

Lidé jsou mnohdy v organizaci také nejdražší složkou celého systému. Lidé a informace rozhodují o směru a tempu pohybu organizace a mají také vliv na využití materiálních a finančních zdrojů. Právě proto by mělo řízení lidí vést k pozitivním vztahům mezi organizací a pracovníky a mělo by poskytovat organizaci službu prostřednictvím péče o všechny činnosti týkající se zaměstnávání lidí. Za důležité považují, aby byl personální management vnímán jako služba nejen celé organizaci, ale i jednotlivým zaměstnancům organizace a aby tato služba byla pracovníky personálních oddělení vykonávána v souladu se strategií celé organizace.

Koubek [20, s.14] definuje personalistiku následovně: „Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám...“

Z předchozí definice je zřejmé, že řízení lidí je oblast managementu organizace, do které lze zahrnout velké množství činností. Mezi základní činnosti personálního oddělení jsou zahrnovány

vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání pracovníků, ukončování pracovních poměrů, zdravotní péče o pracovníky atd. Všechny tyto činnosti jsou v ideálním případě organizovány s ohledem na cíle organizace.

Podle Vebera a kol. [32, s.167] je „řízení lidských zdrojů pojetí personální práce, které chápe lidský faktor nikoli pouze jako zdroj vhodný pro efektivní využití, ale jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace, do jehož rozvoje je žádoucí a nezbytné investovat.“

Armstrong [1, s.27] chápe řízení lidských „jako strategický a logicky promyšlený postup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“ V této definici se již více projevuje místo člověk v organizaci – podle nových přístupů jsou lidé v organizaci potenciálem pro růst celé organizace a proto je třeba k nim přistupovat s ohledem na to.

Přestože se definice, které popisují podstatu personálního managementu v některých ohledech liší, lze učinit závěr, že lidské zdroje v organizaci je nutno vnímat jako faktor, který je klíčový pro úspěšnost celé organizace.

1.2 Vývoj a role personálního managementu v organizacích

Význam a postavení personálního managementu v organizacích se stále mění. Vše začalo u personální administrativy, dále se vyvíjel personální management zejména jako zprostředkovací a směřovací funkce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. V dnešní době je role řízení lidí v organizaci vnímána jako klíčový prvek pro dosažení cílů organizace. „Ve stále větší míře je zdůrazňován strategický přístup a dlouhodobý aspekt v procesu jejich formování, vazby k širšímu okolí (trh práce, region, prostředí) a potřeba utváření aktivních postojů pracovníků nejen k vlastním pracovním úkolům, ale i k cílům organizace a firemnímu prostředí.“ [32, s.168]

Jaký je rozdíl mezi personální řízením a řízením lidských zdrojů? Často se pojmy personalistika, personální práce, personální řízení či řízení lidských zdrojů používají jako synonyma. Někteří autoři mezi těmito pojmy vidí odlišnosti. Pro lepší pochopení těchto pojmů a rozdílů mezi nimi je vhodné podívat na nejen na definice těchto pojmů, ale i na historický vývoj personálního managementu.

Personální práce je podle Koubka [20, s.15] nejširší pojem, obecně vyjadřující oblast řízení lidí v organizaci.

Personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou odlišné pojmy, které se liší koncepcí personální práce a jiným postavením v hierarchii organizace. Vývojově, jak bylo již zmíněno, jim předchází

personální administrativa, neboli správa, což je nejstarší forma personální práce, která zabezpečovala zejména administrativu související se zaměstnáváním lidí, správou dokumentace a informací týkajících se zaměstnanců. [20]

Personální řízení je koncept, který se začal objevovat v některých podnicích již před druhou světovou válkou. Obvykle se jednalo o dynamické organizace se snahou maximalizovat svůj podíl na trhu. Tyto organizace začaly hledat možnosti, jak obstát v konkurenci a některé z nich odhalily, že zdrojem jejich prosperity mohou být zaměstnanci. Začaly se vytvářet personální útvary nového typu, které se nesoustředily pouze na administrativní podporu související se zaměstnáváním lidí, ale začaly formulovat personální politiku a rozpracovávat metody personální práce. V tomto smyslu se prosazuje aktivní role personální práce, vznikají personální útvary se specialisty a postupně dochází k její profesionalizaci. Avšak stále zůstává orientovaná zejména na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a má tedy spíše povahu operativního řízení.

Nejnovější koncepce řízení lidských zdrojů se objevila v průběhu 50. a 60. let 20. století, kdy se začaly projevovat příznaky hospodářské recese. V tomto pojetí se personální práce stává jádrem řízení organizace. Její vznik je spojován se snahou vybojovat a udržet si silnou tržní pozici a získat na trhu své místo mezi konkurenty. Pracovní síly jsou chápány jako vstup a „motor“ organizace a řízení lidských zdrojů se prokazuje strategickým přístupem ke všem personálním činnostem. Pozornost je věnována dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil v organizaci. Lidský kapitál může mít pozitivní vliv na dosažení cílů organizace, nebo vliv negativní, znesnadňující dosažení dlouhodobých cílů organizace. Proto je třeba prosazovat koncept řízení lidských zdrojů, který je možno „ve zjednodušené podobě definovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními záměry i požadavky pracovníků.“ [32, s.168]

2. Personální politika

Personální politika existuje v každé organizaci. Nemusí být explicitně formulována, ale v každé organizaci existuje jako filozofie managementu a postoj k zaměstnancům. Může být formulována v písemné podobě, což usnadňuje její pochopení a také proces pracovní adaptace nových zaměstnanců, na druhé straně zní často formulace příliš frázovitě a strnule.

„Personální politika jsou stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat. Tato politika definuje filozofii a hodnoty organizace týkající se způsobu jednání s lidmi, a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí.“ [1,s.271]

Je to tedy vyjádření obecných hodnot a pravidel, která budou v personální práci uplatněna. Koubek [20, s.23] ji definuje dvěma způsoby:

1. jako určitý systém relativně stabilních zásad, jimiž se ti, kdo realizují personální politiku v praxi (organizace nebo personální oddělení) řídí při rozhodování, která se dotýkají oblasti práce a lidského činitele;
2. jako soubor opatření, pomocí kterých subjekty realizující personální politiku ovlivňují lidské zdroje a jejich práci a tak, aby přispívala k dosahování cílů a úkolů organizace

Dobře formulovaná personální politika je jednou z podmínek dlouhodobé úspěšnosti fungování organizace. Personální politika by měla být vůči zaměstnancům spravedlivá, měla by respektovat zásady slušnosti a zásadovosti, respektovat legislativní předpisy i předpisy vztahující se k oblasti lidských práv.

Armstrong [1, s.272] doporučuje, aby se personální politika týkala a upravovala také tyto oblasti:

- Spravedlnost – uplatňování slušného a nestranného zacházení se zaměstnanci, uplatňování principu spravedlnosti při povyšování, odměňování apod.;
- Ohleduplnost – zvažování situace jedinců při rozhodování, které ovlivňují jejich perspektivu a jistotu do budoucna;
- Kvalita pracovního života – zlepšování kvality pracovního života, motivace zaměstnanců, rovnováha pracovního a mimopracovního života;
- Pracovní podmínky – zabezpečení zdravého, bezpečného a pokud možno i příjemného pracovního prostředí.

3. Strategie organizace a personální strategie

Řízení organizací se stává stále složitější a dynamičtější záležitostí. To je nesporně způsobeno nestabilním tržním prostředím, ve kterém dochází k neustálým změnám v konkurenčních vztazích, politických i ekonomických podmínkách atd. Všechny tyto změny mohou pro organizace znamenat jak příležitosti, tak i ohrožení a rizika. Klíčem k úspěchu, jak obstát na trhu, je neustálé monitorování interního i externího prostředí organizace.

Naléhavost existence určitých cílů do budoucna vyjádřil následujícími slovy P. F. Drucker [9, s.197] „Organizace neexistují jen tak samoučelně: jsou to nástroje – orgány každé společnosti k realizaci určitého sociálního úkolu. Není možné být efektivní, pokud se předem nerozhodneme, čeho chceme dosáhnout. Není dokonce ani možno navrhnout strukturu organizace, pokud nevíme, co má dělat a jak můžeme měřit, zda to skutečně dělá.“

3.1 Strategické řízení

Strategie organizace je v současné době chápána jako jeden z předpokladů pro dosažení úspěchu při řízení každé organizace. Wheelen a Hunger [5, s.192] definují strategický management jako „soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, která určují dlouhodobou výkonnost organizace.“

Existuje velké množství definic, které vymezují obsah pojmu strategie. Ten se samozřejmě mění i v čase. Dedouchová [6, s.1] ve své publikaci o strategii uvádí, že „tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, je stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“ Strategie v tomto pojetí je vždy jen výsledkem požadavku a přání organizace dosáhnout určitých cílů.

Moderní pojetí strategie ji chápe jako připravenost organizace na budoucnost. Strategie zahrnuje nejen dlouhodobé cíle organizace, stanovuje průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů, ale reaguje i na potřeby organizace, přihlíží k předpokládaným změnám ve zdrojích a reaguje na změny vnějšího prostředí. Předpokládá se tedy, že vedení organizace má přehled o změnách jak uvnitř organizace, tak i ve vnějším okolí a je schopno zajistit včasnou adaptaci na tyto změny. [6, s. 1]

Vodáček a Vodáčková [33, s.76] definují podnikatelskou strategii jako „plánovací informační základnu pro stanovení základních cílů rozvoje firmy a postupů pro její dosažení. Není nějakým fixním dokumentem, ale otevřeným systémem sladěných závěrů a předpokladů pro rychlé a efektivní reakce na měnící se možnosti podnikatelského uplatnění.“

3.2 Úrovně strategického řízení

Strategie existují na různých úrovních. Např. Dedouchová [6, s.6] uvádí tři tyto úrovně:

1. podnikovou úroveň;
2. úroveň podnikatelských jednotek;
3. funkční úroveň.

Strategie na úrovni podniku udává směr pro vývoj celé organizace, určuje úlohu jednotlivých podnikových jednotek, oddělení. Strategie na úrovni podnikatelských jednotek jsou zaměřeny na fungování organizace na trhu na úrovni podniku v každé oblasti, ve které podniká. Ve velkých organizacích se strategie na úrovni jednotlivých podnikatelských jednotek překrývá se strategií na úrovni podniku. Pokud má organizace více podniků, které působí v různých podnikatelských oblastech, každá tato jednotka by měla mít vlastní strategii. Strategie na funkční úrovni určuje, jakým způsobem bude daná funkční úroveň podporovat strategii na úrovni podnikatelské jednotky.

Jedná se tedy o strategie v rámci výše uvedených funkčních oddělení – personální řízení, výroba, finance atd.

3.3 Personální strategie

K dosažení cílů organizace jako celku je nezbytné, aby k tomuto cíli směřoval i personální management. Proto jsou v souladu s cíli a strategií celé organizace vytvářeny personální strategie, které by měly zajistit, aby způsoby řízení lidí v organizaci přispívaly k naplnění cílů celé organizace. Stručně řečeno: cílem personální strategie je definovat cíle organizace v oblasti personálního rozvoje.

Podobně uvádí Armstrong [1, s. 177], že „personální strategie definují záměry organizace pokud jde o to, co je třeba udělat a co je třeba změnit ve všech oblastech personálního řízení, aby se usnadnilo dosažení cílů organizace.“ Personální strategie je tedy jedním ze základních předpokladů dosažení dlouhodobých cílů organizace. Jak však taková strategie vzniká?

3.4 Formulace personální strategie

Personální strategie organizace představuje vymezení základních cílů, jichž má být dosaženo v oblasti formování lidských zdrojů, a to jak z hlediska jejich struktury, tak i kvality pracovní síly. Je formulována ve vazbě na organizační strategii a současně je jejím jádrem. „Vlastní tvorba personální strategie by měla probíhat současně s tvorbou podnikového strategického plánu,“ podotýká Stýblo [27, s.13] To zajistí integraci personální strategie do strategie celé organizace a soulad cílů a poslání organizace jako celku se způsobem řízení lidských zdrojů.

Personální strategii lze rozlišit na:

- Komplexní – strategie transformace, která je vytvořena k prosazení změny v podniku jako celku. Usiluje o změnu myšlení a hodnot, které jsou v podniku prosazovány, usiluje o změnu firemní kultury;
- Specifickou – klade si za cíl změny v jednotlivých oblastech personálního řízení

Při formulaci personální strategie si lze položit následující základní otázky:

1. Kde se nachází organizace nyní?
2. Kam se chce dostat?
3. Co udělá pro to, aby se tam dostala?

Tyto otázky by mohly pomoci i při formulaci celkové strategie organizace. Více specificky jsou zaměřeny otázky Jana Urbana [31, s.12], který je formuluje následujícím způsobem:

1. Jak velká bude v budoucnu – v příštích 5 až 10 letech naše organizace?
2. Jaký bude kvalifikační a vzdělanostní profil jejích zaměstnanců?
3. Jak budou tito zaměstnanci vedeni a motivováni a jaké budou jejich základní společné hodnoty?

Jak vidíme, Urbanovy otázky více konkrétně zasahují do oblasti řízení lidí. Personální strategie se dělí dále do několika dílčích kroků, opatření, která vyplývají z jednotlivých personálních činností. Urban [31, s.12] navrhuje rozdělení personální strategie do šesti základních oblastí. Jedná se o:

1. plán personálního stavu;
2. plán v oblasti přijímání nových pracovníků;
3. plán školení a tréninků;
4. plán hodnocení pracovníků;
5. plán v oblasti firemních hodnot a podnikové kultury.

Dvořák [10] ve své metodice zpracování personální strategie člení personální činnosti do oblastí, které dále dělí na hlavní a podpůrné. Mezi hlavní činnosti patří stanovení personální potřeby a systematizace pracovních míst a plán lidských zdrojů. Další oblasti považuje autor za podpůrné a řadí mezi ně systém profesních kariér, rozvoj zaměstnanců, personální marketing, sociální politiku organizace, hodnocení zaměstnanců, vedení lidí, personální informační systém.

Pro každou z těchto oblastí by měl být určen dílčí strategický cíl, který je konfrontován se současným stavem v organizaci. Pro realizaci cílů do praxe je potřeba vytvořit určitý plán, harmonogram činností.

Proces vytváření personální strategie a její realizace by se daly shrnout do několika kroků:

1. definice hlavních strategických cílů;
2. stanovení dílčích oblastí personální strategie;
3. definice cílů pro dílčí oblasti personální strategie;
4. vytvoření harmonogramu kroků pro dosažení jednotlivých strategických cílů.

4. Strategické řízení lidských zdrojů

Stejně jako personální strategie je se strategií celé organizace provázáno strategické řízení lidských zdrojů. Je vyústěním personální strategie a navazuje na ni. Lze jej považovat za přístup, který se zabývá dlouhodobými otázkami souvisejícími s využíváním lidského kapitálu v organizacích.

Armstrong [1, s.51] uvádí, že „strategické řízení lidských zdrojů souvisí s obecným přáním organizace směřovat k plnění svých cílů pomocí a prostřednictvím lidí. Je to řízení integrované,

vícenásobně propojené – strategie lidských zdrojů jsou zpravidla vertikálně integrované s podnikovou strategií a horizontálně integrované mezi sebou navzájem.“ Jak již bylo uvedeno výše, personální strategie je součástí strategie organizace a právě lidé, zaměstnanci, se podílejí na realizaci strategie.

„Strategické řízení lidských zdrojů se orientuje na kroky, které odlišují firmu od jejích konkurentů.“ [1, s.52] Cílem je tedy zajistit pro organizaci takovou pracovní sílu, která bude mít dostatečné znalosti, dovednosti i schopnosti a která bude motivovaná k dosažení firemních cílů.

Nástrojem, který strategické řízení lidských zdrojů využívá, je dlouhodobé personální plánování. Personální plánování se musí zabývat otázkami, do jaké míry jsou v souladu požadavky pracovních míst a pracovníci a jaké změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů je nezbytné učinit, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovníky a pracovními místy?

Podle Koubka [20, s.24] je nutné si při personálním plánování položit následující otázky:

1. Kolik a jaký druh pracovníků bude organizace potřebovat?
2. Jaká nabídka pracovních sil se perspektivně předpokládá v organizaci i mimo ni?
3. Co je třeba udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba pracovníků v organizaci?

Proto, abychom mohli tyto otázky zodpovědět, je třeba vzít v úvahu velké množství podmínek, které ovlivňují budoucí potřebu a vývoj v oblasti lidských zdrojů. Jedná se jak o podmínky vnitřní, které vycházejí z vnitřního fungování organizace, tak i vnější, celospolečenské. Konkrétně se je třeba podle Koubka [20, s.25] zabývat vnitřními podmínkami organizace, které souvisejí s:

- organizací (velikost organizace, organizační struktura, prostorová struktura, technika a technologie, personální politika atd.)
- prací (charakter a obsah, podnětnost, rozmanitost, autonomie, obtížnost, rizikovitost, úroveň a formy organizace práce atd.)
- pracovníky (počet, demografická, ekonomická, sociální i prostorová struktura, jejich znalosti a dovednosti, rozvojový potenciál, mobilita, osobnost, hodnotové orientace, očekávání, rodinné zázemí, bytové a jiné životní podmínky aj.)

Výše uvedené podmínky jsou zaměřeny na vnitřní prostředí organizace. Existují však i vnější podmínky, které je třeba vzít v úvahu:

- populační vývoj;
- vývoj na trhu práce;
- vývoj v oblasti techniky a technologií;
- změny hodnotové orientace lidí;
- politika zaměstnanosti, pracovní a sociální legislativa;
- prostorová mobilita a další.

[20, s.25]

5. Personální řízení v malé organizaci

Charakteristiky personálního řízení v organizacích poskytujících sociální a zdravotní služby se v mnohém mohou podobat způsobu řízení lidí v malých a středních firmách. Evropská komise doporučuje jejich definování zejména na základě počtu zaměstnanců. Rozlišuje:

1. mikropodniky s méně než 10 zaměstnanci;
2. malé podniky s méně než 50 zaměstnanci;
3. střední podniky s méně než 250 zaměstnanci

[18, s.206]

Z běžného setkávání s různými organizacemi a podniky víme, že ve všech organizacích personální oddělení či funkce personalisty neexistuje. Tak je tomu často právě v malých a středních organizacích. Malou organizaci tak můžeme podle Koubka [19, s.13] definovat z pohledu personální práce jako organizaci, která „nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci a práce v této oblasti na další pracovníky.“

Pravomoci a výkon jednotlivých personálních činností pak tedy může realizovat několik osob. Může to být vlastník organizace, firmy, který provádí i jednotlivé personální činnosti. Může se jednat i o některého z podřízených pracovníků, potom to nejčastěji jsou vedoucí oddělení, linioví manažeři. Personální řízení v malých a středních organizacích se obvykle redukuje pouze na činnosti nutně nezbytné pro organizaci.

Pokud bychom se chtěli zabývat tím, jaká specifika mají jednotlivé personální činnosti v malé organizaci, jedná se u malých a středních organizací o následující charakteristiky:

1. Předvídání nabídky a poptávky po pracovní síle - obvykle se provádí na základě úsudku vedoucího pracovníka o aktuální potřebě v určitém časovém horizontu, obvykle do jednoho roku;
2. Analýza a popisy práce - nepatří mezi prioritní personální činnosti v malé či střední organizaci. Obvykle se žádným formalizovaným způsobem nezpracovávají popisy pracovních míst či požadavky pracovního místa na pracovníka a předpokládá se, že nadřízený či ředitel organizace je schopen podat informace o obsahu práce;
3. Získávání pracovníků - probíhá obvykle pomocí osobních kontaktů, doporučení dalších zaměstnanců, spoluprací s úřadem práce či inzerátů v tisku;
4. Orientace na novém pracovním místě je prováděna samotným vedoucím organizace či přímým nadřízeným. Pracovník je informován o předmětu činnosti firmy, proveden po budově, informován o základních procesech ve firmě a instruován o náplni práce. Období

orientace nového zaměstnance urychlí jeho zapracování na pracovním místě, stabilizaci i motivaci k práci. Často je však důležitost tohoto období podceňována.

5. Hodnocení pracovníka je usnadněno v malé a střední organizaci o ten faktor, že pracovník je častěji pozorován a neformálně hodnocen. Zpravidla o tomto hodnocení není vedena žádná dokumentace. Tím se eliminuje potřeba evidovat výsledky práce v písemné podobě a vést se zaměstnancem hodnotící pohovor po určitém časovém období.
6. Vzdělávání a rozvoj je velkým tématem i v malých a středních organizacích, které často zjišťují, že vzdělávání a rozvoj je jedním z předpokladů jejich konkurenceschopnosti. Samozřejmě, pokud to není nezbytně nutné, snaží se vedení organizací tyto aktivity omezovat, a to z důvodu obtížné měřitelnosti efektivity a omezování nákladů, které nejsou nezbytně nutné pro běžné fungování organizace. Zaměstnavatel může volit mezi interním či externím vzděláváním, přičemž je obvyklé, že interní vzdělávání je finančně méně náročné.
7. Odměňování v malé a střední organizaci by mělo být postaveno na zásadě jednoduchosti a srozumitelnosti a mělo by mít stimulační efekt. Obvykle je k určité pracovní pozici vytvořen určitý mzdový tarif, který bývá doplněn např. osobním ohodnocením, nebo používání časové mzdy, kde mzdový tarif je hodinový. V profesích, kde je produkce založena na vysokém podílu ruční práce, bývá stále ještě využívána individuální úkolová mzda doplněná prémie závislou např. na kvalitě odvedené práce.

Z výše uvedených bodů vyplývá, že typická je pro malé organizace situace, kdy procesy spadající pod personální řízení a aktivity nejsou nijak formalizovány. To se může projevit v absenci standardizovaných postupů pro nábor zaměstnanců, kritérií pro odměňování zaměstnanců, dále pak neformální postupy v oblasti hodnocení zaměstnanců, absence systematické péče o zaměstnance či řízení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich vzdělávání atd. Formalizace těchto aktivit však není nezbytně nutná pro efektivní řízení lidských zdrojů v organizaci. Proto je důležité zamyslet se, do jaké míry takové organizace mohou mít zájem na formalizaci těchto postupů a z jakých důvodů. Argumentem manažerů proti pravděpodobně bude zvýšení administrativy. Proto není žádoucí formalizovat všechny činnosti, protože pokud organizace byla až doposud schopna uspokojivým způsobem fungovat i bez těchto formalizovaných systémů, pravděpodobně nebude mít důvod a motiv stávající situaci měnit. Mnohdy může být dosavadní, neformalizovaný systém naprosto vyhovující. Spíše je důležité zabývat se tím, zda tento neformalizovaný systém je dostatečně přehledný a uspokojivý pro pracovníky i vedení organizace. V případě, že se projeví rezervy v určité oblasti, může být řešením zavedení určitých formalizovaných postupů – např. plány osobního rozvoje pro jednotlivé zaměstnance, stanovení kritérií pro povyšování zaměstnanců, zvyšování mezd, stanovení kritérií při přijímání nových zaměstnanců atd. Nejdůležitějším okamžikem je v této fázi uvažovat o tom, zda je tato formalizace opravdu nutná, a zda se nestane jen dalším úkolem či pravidlem pro manažery či zaměstnance, o jejichž smysluplnosti budou pochybovat.

6. Personální práce v neziskovém sektoru

Dále bychom mohli hledat určité podobnosti mezi organizacemi poskytujícími zdravotní a sociální služby jako je např. Gerontologické centrum a neziskovými organizacemi. Jsou si tyto organizace podobné některými charakteristikami, které se týkají i řízení lidských zdrojů?

Každá organizace, která se věnuje poskytování určitých služeb či vyrábí nějaké produkty, najímá pro práci určitý typ lidí. Tito lidé se nejčastěji liší podle kvalifikace, stupně vzdělání podle různých dalších znaků jako věk, pohlaví apod. Jsou povolání, pro jejichž výkon je nutné vysokoškolské, úzce specializované vzdělání, náplň práce jiných profesí je manuální práce, pro kterou je důležitá manuální zručnost a dobrý zrak atd. Někde je potřeba síla, kreativita, samostatnost či schopnost pracovat v týmu apod. Na druhé straně jsou společnosti, které mají různý přístup ke svým zaměstnancům. Mohou je využívat čistě za účelem dosažení výkonu, splnění cíle, mohou je však různým způsobem motivovat, mohou pečovat různým způsobem o své zaměstnance, dále je vzdělávat atd. Podle těchto různých znaků se potom liší i problémy typické v jednotlivých odvětvích, u jednotlivých zaměstnavatelů či zaměstnavatelů využívajících určitý typ lidí.

Neziskový sektor je jednou ze sfér, kde zaměstnávání lidí přináší různá pozitiva i úskalí. Odborná literatura vydaná v České republice týkající se řízení neziskového sektoru se problematice řízení lidských zdrojů příliš nevěnuje. Témata z oblasti lidských zdrojů se týkají spíše konkrétních oblastí a problémů, jako např. syndromu vyhoření (burn-out), ale nezaměřují se příliš na problematiku řízení lidí v tomto sektoru obecně.

Nejprve bych však ráda popsala, co je obsahem spojení neziskový sektor a jakým způsobem jej lze rozčlenit. Terminologie v oblasti neziskového sektoru ještě není ustálená. Neziskový sektor bývá označen také jako třetí sektor, což vyjadřuje, že působí mezi státem a trhem. Narozdíl od organizací působících v komerční oblasti není jeho prioritním cílem vytvářet a rozdělovat zisk mezi vlastníky. Někdy je označen také jako nevládní či nestátní sektor, což zdůrazňuje jeho nezávislost na státu, nebo také občanský sektor, což zdůrazňuje jeho propojenost s občanskou společností. [13, s. 11] Lester Salamon [12] definoval určitá kritéria, charakterizující neziskový sektor:

1. Institucionalizace – jedná se o organizace nebo skupiny, které jsou určitým způsobem institucionalizovány – buď získají stanovený formální status nebo je jejich institucionální podoba vyjádřena určitým organizačním způsobem (např. pořádání pravidelných schůzí, stanovení pravidel jednání, zaměstnání pracovníků apod.). Do skupiny neziskových organizací však nepatří neformální nebo dočasná seskupení;
2. Nezávislost na státní správě – jsou institucionálně oddělené od státní správy a nejsou ani řízeny úředníky státní správy. Základní struktura neziskových organizací je soukromá;
3. Nerozdělují zisk – tzn., že zisk, který je vytvořen je zpětně investován do aktivit organizace směřujících k naplnění jejich poslání. Zisk nemůže být přerozdělen mezi vlastníky nebo vedení organizací;

4. Autonomie – neziskové organizace mají svá pravidla řízení;
5. Dobrovolnost – tzn., že některý prvek organizace je zajišťován dobrovolnou činností. Nemusí se jednat pouze o činnost dobrovolníků nebo přispívání, ale také dobrovolná správní rada

V roce 1996 byla vytvořena mezinárodní klasifikace neziskového sektoru. Podle této klasifikace lze rozdělit oblasti, v nichž se uplatňuje neziskový sektor následujícím způsobem:

1. Kultura a umění;
2. Vzdělávání a výzkum;
3. Zdraví;
4. Sociální služby;
5. Ekologie;
6. Rozvoj obcí a komunit;
7. Ochrana práv a zájmů;
8. Organizování dobročinnosti;
9. Náboženství;
10. Mezinárodní aktivity;
11. Profesní a pracovní vztahy;

Jedním z typických problémů týkajících se řízení lidských zdrojů v neziskovém sektoru je problematika odchodů zaměstnanců z těchto organizací. Pavol Frič [13] popisuje ve své problematiku získávání a udržení si zaměstnanců – profesionálů. „Tyto obtíže jsou dané hlavně špatnými pracovními podmínkami – nízkými mzdami, nedostatečným technickým vybavením, nevyhovujícími prostory atd.“ Vyšší závislost, či spíše nutnost práce profesionálů podle tohoto autora potřebují organizace poskytující zdravotní a sociální služby. „Spolu s ekologickými organizacemi jsou jejich zaměstnanci nebo členové také nejčastějšími účastníky různých školení, na něž vynakládají značné finanční částky. Ne všechny organizace si však mohou školení dovolit.“ [13, s. 35] S tímto problémem souvisí také problémy finanční nejistoty a závislosti mnohých organizací a nízké mzdy, které mohou zaměstnancům poskytnout. „Problém nízkých mezd pocítují v první řadě neziskové organizace poskytující sociální a zdravotní služby, dále velké organizace a neziskové organizace sídlící v Praze.“ [13, s. 35] Na druhou stranu je třeba připustit, že existují i neziskové organizace, např. různé nadace a nadační fondy, kde je mzdové ohodnocení zaměstnanců na nebo dokonce nad republikovými průměry.

Řešení této situace popisuje Pavol Frič [13, s.35] tak, že mnohé organizace zajišťují profesionalizaci svých zaměstnanců pomocí nepravidelných školení a metodou pokus – omyl. Na druhé straně upozorňuje na to, že vedení mnohých organizací profesionalizaci zaměstnanců nepovažuje za důležitou, nebo spíše podceňuje její důležitost. „Představitelé neziskových organizací se až příliš často řídí filozofií, že nedostatek profesionální zdatnosti může být vykompenzován dobrým úmyslem a silnou vůlí.“

Pro srovnání se nyní podívejme do zahraničí. Andrew Hind [14, s.340] se ve své knize „The Governance and Management of Charities“ zaměřuje mimo jiné také na řízení lidských zdrojů v charitativních organizacích. Autor uvádí, že většina jejich pracovníků popisuje personální funkci jako „hybrid“. Tyto organizace se na počátku rozvoje organizace snaží bránit typické hierarchické struktuře známé z komerčních organizací. Zpočátku se personálním činnostem věnuje někdo z vedoucích pracovníků organizace. Vykonává činnosti týkající se mezd, organizuje pohovory na volná pracovní místa, stará se o personální složky zaměstnanců atd. Pokud však organizace roste, tyto aktivity přestávají stačit. Zvyšuje se potřeba proaktivního přístupu, který by pomohl vedoucím jednotlivých oddělení při práci s lidmi a zavedl by pravidla a formalizované postupy do jednotlivých personálních činností.

Hind [14, s.346-350] se ve své publikaci zabývá problémy týkajícími se jednotlivých personálních činností, konkrétně strategií odměňování zaměstnanců, náborem a výběrem, řízením pracovního výkonu, řízením rozvoje zaměstnanců a vztahy. U každé z těchto aktivit uvádí problémy, které mohou být pro tyto organizace typické:

1. Nábor a výběr – většina organizací nevytváří analýzu klíčových kompetencí, které jsou potřebné pro výkon určité profese. Při náboru se nevytváří specifikace požadavků, které by měl splňovat jedinec ucházející se o pracovní místo;
2. Rozvoj zaměstnanců – jen málo organizací poskytuje svým zaměstnancům přímou zpětnou vazbu, většinou proto, že chtějí zachovat nekonfliktní vztahy mezi zaměstnanci a manažery, manažeři nejsou vybaveni dostatečnými dovednostmi pro řízení lidí, neumí identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců;
3. Řízení pracovního výkonu – mnoho organizací nemá stanoveny odpovídající standardy a směrnice, nemá explicitně stanoveny popisy pracovních míst, které by jasně identifikovaly klíčové cíle pozice, nemá explicitně stanoveny standardy řízení pracovního výkonu, nemá explicitně stanoveny procesy každoročního či systematického hodnocení pracovního výkonu, který by ve spolupráci manažerů a zaměstnanců pomoci nastavit cíle;
4. Systém odměňování – nemají vlastní strategii získání a udržení si zaměstnanců, nedělají rozdíly v odměňování různých profesí uvnitř své organizace vzhledem k trhu práce (týká se např. počítačových odborníků, fundraiserů);
5. Zaměstnanecké vztahy – nejsou dostatečně rozvinuté komunikační kanály, pravděpodobně i díky snaze vytvořit obraz participativní organizace, komunikace však nefunguje.

Problémů, se kterými se neziskové organizace při řízení lidí potýkají je, jak vidíme, dostatek. Na druhou stranu je nutné zdůraznit, že se často jedná o organizace vznikající přirozeně, z přesvědčení lidí, mnohdy bez možnosti využít zkušeností jiných. Přesto již uplynula poměrně dlouhá doba na to, aby se tyto organizace a jejich řízení vyvíjelo a profesionalizovalo. Řízení lidských zdrojů je v těchto organizacích mnohdy podceňováno a dochází k problémům, které jsou

uvedeny výše. Proto je potřeba i v těchto organizacích pochopit význam personálního managementu pro úspěšné fungování organizace a budovat systém řízení lidí, který bude efektivní a tím bude přispívat k naplnění cílů a poslání organizace.

7. Personální činnosti v organizaci

V předcházejících kapitolách bylo popsáno mnohé o personálním managementu a to zejména ve struktuře řízení organizace. Byly vysvětleny základní pojmy jako personální strategie, personální politika, charakteristiky a úskalí personálního managementu v malých a středních organizacích i neziskovém sektoru. Pokud chce organizace využívat lidské zdroje efektivně, musí se v ní uskutečňovat různé aktivity, které tuto efektivitu zvýší. Schein [26, s.16] uvádí, že v každé organizaci se dějí procesy, při kterých dochází k různým změnám. Patří mezi ně tyto procesy:

1. do organizace přicházejí noví lidé;
2. někteří lidé naopak odcházejí;
3. jiní zase směřují směrem nahoru, budují si svoji kariéru;
4. někteří lidé zastávají jiné pozice, mění svá pracovní místa, ale stále jsou na stejné úrovni;
5. někteří lidé se mění, mění své chování.

K dosažení toho, aby tyto procesy a události směřovaly organizaci k efektivnímu využívání lidských zdrojů existuje několik nástrojů. Jedná se o nástroje a činnosti, které naplňují podstatu personálního managementu. V této části práce budou podrobněji vysvětleny jednotlivé činnosti, které se v rámci personálního managementu realizují.

7.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších součástí všech plánovacích aktivit v organizaci. Je to činnost směřující k zabezpečení potřeby lidských zdrojů v organizaci s cílem stanovit, kolik lidí a jakých profesí, s jakými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi bude organizace v určitém čase potřebovat k tomu, aby zabezpečila svoji produkci. Bulla a Scott definovali tuto činnost jako „proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb.“ [1, s.329]

Koubek [20, s.87] definuje také plánování lidských zdrojů a uvádí k němu: „Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- a) v potřebném množství (kvantita);
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita);

- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
- e) flexibilní a připravené na změny;
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;
- g) ve správný čas;
- h) s přiměřenými náklady.“

Plánování lidských zdrojů se však netýká, jak by se mohlo na první pohled zdát, pouze počtu zaměstnanců, tzn. získávání a výběru pracovníků. Týká se i oblastí jako je vzdělávání, rozmísťování pracovníků, odměňování či propouštění pracovníků. Potom se tedy zpracovávají plány v těchto jednotlivých oblastech.

Metody, jakými se personální plánování realizuje jsou intuitivní nebo kvantitativní. Intuitivní metody využívají spíše malé organizace, jejich potřebu stanovuje většinou majitel „přičemž spoléhá na vlastní úsudek a popř. přihlédne k doporučení nižších manažerů.“ [18, s.210] Role plánování lidských zdrojů však roste s velikostí organizace a proto větší organizace využívají spíše metody kvantitativní.

Jednoduše by se dalo shrnout, že plánování lidských zdrojů se pokouší odpovědět na otázku, jaké množství pracovníků s určitou kvalifikací, dovednostmi a znalostmi bude v budoucnu organizace potřebovat.

7.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření, analýza a popisy pracovních míst jsou dalším nezbytným předpokladem pro úspěšné řízení organizace v oblasti lidských zdrojů. Tato personální činnost je nezbytnou podmínkou zajištění efektivního personálního řízení. Aby mohla být volná pracovní místa obsazena co nejvhodnějšími uchazeči, je nutné nejprve stanovit přesně, co je náplní práce na konkrétní pracovní pozici a jaké jsou požadavky a předpoklady k výkonu práce.

Vytváření pracovních míst je definováno jako proces „zajišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, o podmínkách, za nichž se práce vykonává.“ [19, s.41] Analýza pracovního místa je základním podkladem pro zpracování popisu pracovního místa a specifikace pracovního místa.

Obvykle se jako zdroj popisu a specifikace pracovního místa využívá současný držitel pracovního místa, odcházející pracovník nebo nadřízený. Informace o pracovním místě lze získat pozorováním, rozhovorem nebo dotazníkovou metodou. Některé organizace si pro analýzu pracovního místa vytvářejí formuláře, kde mohou být vedoucími pracovníky specifikovány právě zodpovědnosti a úkoly, které daná pozice zahrnuje, ale i požadované schopnosti a znalosti

uchazeče, požadavky na praxi atd. Na základě analýzy pracovních míst vznikají popisy pracovních míst, které poskytují základní informace o pracovním místě, vymezují vztahy nadřízenosti a podřízenosti, informují o účelu pracovního místa, hlavních zodpovědnostech a úkolech. Vymezují také základní povinnosti pracovníka na pracovním místě.

Analýza pracovního místa se však nevyužívá pouze pro získávání a výběr pracovníků. Je důležitá i pro další personální činnosti, jako je přijímání a orientace pracovníků, vzdělávání a rozvoj, bezpečnost práce a odměňování. V následující části práce se budeme zabývat první z těchto činností, získáváním a výběrem pracovníků.

7.3 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků nastává v okamžiku uvolnění pracovního místa (výpověď odcházejícího zaměstnance, rozvázáním pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, odchodem do důchodu) nebo vzniku nového pracovního místa v organizaci. Výběr a získávání pracovníků je dvoustranným procesem, při kterém dochází k interakci organizace, která má určité požadavky a představy týkající se pracovního místa a uchazeče o zaměstnání, který má určitou představu o vhodném zaměstnavateli.

Získávání pracovníků je proces, při kterém se organizace snaží získat zdroje pro pokrytí volných pracovních míst. Jednotlivými aktivitami, které patří do tohoto procesu jsou:

- stanovení požadavků na pracovní místo (vytvoření popisu pracovního místa);
- výběr pracovního trhu, ze kterého bude uchazeč vybírán (interní nebo externí pracovní trhy);
- náborové aktivity, které vedou k informování uchazečů o zaměstnání o volných pracovních místech;
- způsob výběru nového zaměstnance

Pro získávání a výběr pracovníků lze využít různých metod. V první řadě lze využít služeb Úřadů práce, které evidují nezaměstnané v daném regionu. Mezi nejobvyklejší metody však patří inzerce volných pracovních míst, dříve v denním či odborném tisku, dnes také na pracovních serverech či webových stránkách firem, které umožňují inzerci a vyhledávání pracovních míst prostřednictvím Internetu. Lze využít také služeb personálních agentur. Některé organizace se zaměřují na získávání pracovních sil prezentací na středních a zejména vysokých školách, případně v zahraničí. Za účelem získání nových zaměstnanců firmy také oznamují volná pracovní místa svým současným zaměstnancům a využívají jejich doporučení na uchazeče o zaměstnání.

Výběr pracovníků nastává po fázi získávání a náboru a vede k přijetí rozhodnutí o nejvhodnější uchazeči na pracovní místo. Pro výběr pracovníků existuje velké množství různých metod. Obvykle se požaduje pro získání prvotní informace o uchazeči životopis, motivační dopis, popř. formulář

určený pro uchazeče o zaměstnání. Tyto metody bývají používány k základnímu seznámení s uchazeči na pracovní pozici a bývají použity jako první filtr, kdy jsou vyřazeni uchazeči, kteří nesplňují základní předpoklady pro pracovní místo.

Další metodou, obvykle navazující na předchozí seznámení s uchazečovým profilem pomocí životopisu je přijímací pohovor. Cílem pozvání uchazeče o zaměstnání na osobní pohovor může být zjištění několika faktů:

- „zjištění faktů, které je třeba po analýze podkladů k žádosti ještě vyjasnit;
- posouzení sociálního chování uchazeče v rámci interview;
- poznání pracovně relevantních postojů uchazeče (např. představy uchazeče o vedení pracovníků)
- poznání očekávání uchazečů a případné korektury nerealistických očekávání;
- informování uchazečů o pracovišti a charakteristikách podniku, jakými jsou podnikové cíle, podněty atd.“ [17, s.398]

Přijímací pohovor přináší nejen možnost doplnit si informace o uchazeči o zaměstnání, jeho očekávání a předpokladech a poznat jeho sociální charakteristiky, ale také předat mu více informací o pracovním místě.

Podle toho, jaký klade organizace důraz na výběr vhodného uchazeče o zaměstnání se odvíjí i metody, které pro výběr použije. Přijímací pohovory jsou velmi obvyklou metodou, někdy mohou být spojeny s psychologickým testováním, často probíhají ve více kolech. Více propracovaným a také pro uchazeče náročnější jsou metody Assessment center. Assessment center je jeden z nejvíce propracovaných diagnostických postupů, přičemž charakteristiky této metody spočívají v současném posuzování více uchazečů (8 -12):

- od několika vyškolených pozorovatelů/assessorů;
- v množství zkušebních situací (různá cvičení, testy atd.);
- po delší dobu (většinou 2-3 dny);
- s ohledem na požadavky místa, které má být obsazeno (např. schopnost prosadit se, analytické myšlení, komunikační schopnost);
- podle předem zadaných pravidel. [17, s.405]

Získávání a výběr pracovníků je další část personální práce, jejíž efektivita je předpokladem úspěšného fungování organizací. Pokud jsou pracovní místa obsazena lidmi, kteří mají nejen dostatečné znalosti, schopnosti a dovednosti, ale jsou i vhodně motivováni, je to sice jen další krok na cestě k naplnění cílů organizace a úspěšnému řízení lidí, ale krok velmi důležitý.

7.4 Přijímání a orientace pracovníků

Proces přijímání a orientace pracovníka na pracovním místě nastává v okamžiku, kdy se organizace rozhodne pro přijetí uchazeče na pracovní místo a uchazeč tuto nabídku akceptuje. Různí autoři se liší v tom, které aktivity a procesy do tohoto období patří.

Koubek [20, s.181] do procesu přijímání a orientace pracovníků zahrnuje období od rozhodnutí o přijetí uchazeče o zaměstnání do jeho prvního dne v organizaci. Za klíčové považuje při přijímání pracovníka procesy související s podpisem pracovní smlouvy, seznámení zaměstnance se svým nadřízeným (pokud se s ním nesetkal během výběrového řízení), představení kolegů a uvedení na pracovní místo, které zahrnuje i předání pracovních pomůcek apod.

Naproti tomu Armstrong [1] zdůrazňuje, že do tohoto procesu náleží období počínající dnem nástupu do zaměstnání a končí období zapracování na pracovním místě.

Na Koubkovo pojetí přijímání navazuje proces orientace, který se blíží Armstrongově pojetí a je definován jako program adaptačních a vzdělávacích aktivit vytvořený pro každé pracovní místo. Tato fáze má usnadnit proces seznamování nových pracovníků s jejich novými úkoly, prostředím a podmínkami, ale také osvojování si potřebných znalostí a dovedností.

Cílem procesu orientace je zajistit, aby pracovník „co nejlépe zvládl pracovní požadavky na něj kladené, získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry a přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku.“ [2, s. 342] Orientace by měla zajistit zapracování pracovníka na pracovním místě společně s jeho seznámením s celou organizací, firemní kulturou atd. Účelem je předejít jeho demotivaci a plynoucí z nedostatku informací a nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů.

Proces orientace nových pracovníků bývá, zvláště v malých organizacích často podceňován, ale je dalším předpokladem pro úspěšné fungování nového pracovníka na pracovním místě. První čtyři části kapitoly o personálních činnostech popisovaly procesy plánování lidských zdrojů, vytváření pracovního místa, získávání a integrace nového zaměstnance. Na tyto procesy navazují aktivity personální práce, které zahrnují další rozvoj zaměstnanců, budování jejich kariéry, hodnocení pracovníků atd. Pojdme se tedy nejprve zaměřit na vzdělávání pracovníků.

7.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Lidský kapitál se v současné době, kdy už jsou mnohé zdroje a suroviny vyčerpány, stává hlavní konkurenční výhodou všech firem. Autoři Belcourt a Wright [3, s.14] vychází v úvodu své publikace ze dvou případových studií, z nichž vyvozují závěr: „Vedoucí pracovníci těchto organizací zjistili, že

investice do lidského kapitálu se vyplatí.“ Většina organizací však podle těchto autorů nepřistupuje k lidským zdrojům ekonomicky. Pravděpodobně usuzují, že čas a prostředky věnované školení a vzdělávání se nepromítnou do ekonomických výsledků firem. V současné době, kdy se změny urychlují, neustále se objevují nové technologie a jedním ze základních předpokladů konkurenceschopnosti organizace jsou adaptabilita a flexibilita nabývá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na významu. Vzdělávání a rozvoj pracovníků zahrnuje zejména přizpůsobování dovedností a schopností pracovníků novým požadavkům práce, rozšiřování jejich pracovních schopností, rekvalifikace na jiné činnosti, které organizace potřebuje atd. Už nestačí pouze uplatňovat dosažené vzdělání, ale je nutné jej rozšiřovat, doplňovat a přizpůsobovat se požadavkům práce, zaměstnavatelů i pracovního trhu. Vzdělávání se stává celoživotním procesem.

Bedrnová, Nový a kol. [2, s.347] uvádějí, že vzdělávání „zahrnuje výchovu, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci, výcvik a další vzdělávání pracovníků.“

Podle Koubka [21, s.239] zahrnuje vzdělávání následující aktivity:

- a) „Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností;
- b) rozšiřování pracovních schopností, tj. zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti ovládli znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst a prací;
- c) rekvalifikační procesy v organizaci, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které organizace potřebuje
- d) přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.
- e) formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.“

Systematické vzdělávání, které je nejefektivnějším vzděláváním v organizaci má několik fází:

1. identifikace potřeby vzdělávání;
2. plánování vzdělávání;
3. realizace;
4. vyhodnocení výsledků, účinnosti vzdělávání.

[20]

Vzdělávání v organizacích různých velikostí se liší. Malé organizace či podniky neprovádějí soustavné a systematické vzdělávání, jako je tomu u podniků velkých. Malé podniky mají tendenci přijímat již dostatečně kvalifikované pracovní síly, vzdělávání provádí spíše nepravidelně.

Abychom mohli úspěšně pochopit a naplánovat vzdělávání zaměstnanců je třeba pochopit proces učení. Existuje velké množství definic učení a výukových technik. Teorie učení zahrnuje několik

různých konceptů. Nejprve si však definujme učení. Většina lidí si s tímto pojmem spojí vzpomínku na školní léta. Potřeba učení se něčemu novému se stává v posledních letech nutností i pro dospělou populaci. Je to zejména díky dynamickému rozvoji společnosti. Jistě jsou profese, kde je tato potřeba méně či více pocítována. Obecně můžeme předpokládat, že s vyšší kvalifikací přichází i více dynamické prostředí a na tom závislá potřeba učení. Podle definice Basse a Vaughena [11, s. 178] „se učení projevuje jako poměrně stálá změna v chování, která vzniká na základě cvičení a zkušeností.“

V mnohém se od minulosti liší také metody, které se ke vzdělávání pracovníků využívají. Nevyužívá se pouze školení či zácvik na pracovní místo, ale v současnosti je mnoho dalších metod pro rozvoj a vzdělávání pracovníků.

Jednoduše je lze rozdělit na ty, které jsou využívány přímo na pracovním místě, přímo při výkonu práce (on the job training) a ty, které jsou používány ke vzdělávání mimo pracovní místo, a to buď přímo v organizaci nebo mimo ni (off the job training). Metody off the job jsou tedy interní, realizované přímo v organizaci nebo externí, které jsou realizovány v externím školicím středisku, vzdělávací agentuře či jiné organizaci. Předpokládám, že většina čtenářů si pod vzděláváním a rozvojem pracovníka představí zejména absolvování určitých kurzů, přednášek, školení. Existují však i jiné metody, které mohou být zaměstnanci ušity přímo podle jeho potřeb. Pokud jsou tato školení vedena nadřízeným, manažerem pracovníka, hovoří odborná literatura o metodě coachingu, counsellingu či mentoringu. Všechny tyto výrazy jsou užívány i v české podobě, jejich znění však nezasvěceným osobám mnohé nenapoví.

Coaching

Je metodou používanou často přímo na pracovišti, při pracovním procesu, která je založena na opakované instruktáži pracovníka a následném dohledu manažera na výkon práce. Gallwey [34, s.18] uvádí, že „koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon. Koučování spíše, než by něčemu učilo, pomáhá učit se.“ Parsloe [34, s.22] definuje koučování poněkud odlišně, když jej označuje za aktivitu, která „usiluje o okamžité zvýšení výkonnosti a rozvoj schopností cestou učení nebo instruování.“ Výhodou této metody je, že manažer má možnost poskytovat zaměstnanci častěji zpětnou vazbu, hodnocení jeho práce. Tato metoda zvyšuje nutnost komunikace a interakce mezi manažerem a jeho podřízeným. Nevýhodou může být fakt, že pracovník nemá obvykle dostatek času a možnost soustředění na novou aktivitu. Učení, instruktáž probíhá velmi často současně s výkonem ostatních pracovních povinností, může být nesouvislé.

Mentoring

Je metodou, která se podobá v mnohém coachingu. Parsloe [34, s.22] jej však na rozdíl od koučování považuje za metodu, která „je trochu něco jiného a týká se dlouhodobého osvojování dovedností v průběhu kariéry cestou poradenství a konzultací.“ To znamená, že pracovník si má svého mentora neboli rádce, člověka, kterého má již určitou zkušenost a provází jej během prvních měsíců v organizaci. Ten mu radí, podporuje jej a motivuje.

Counselling

Counselling bychom mohli česky nazvat poradenstvím. Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrný vztah učitel – student. Pracovník získává šanci projevit svou aktivitu a iniciativu, vyjadřuje se k mnohým problémům své práce, má možnost vyjádřit své názory, připomínky a návrhy řešení. Pracovník má možnost předkládat vlastní návrhy řešení různých problémů. Tato metoda je však časově náročná pro obě strany.

Volba výukové metody je jednou ze součástí plánování výukového procesu a výuková metoda by měla být nejvhodnější pro potřeby, které jsme identifikovali dříve. Mezi další výukové metody, které mohou být využity pro vzdělávání pracovníků patří dále:

- **Přednáška nebo přednášení** – nejvíce známá metoda, která je vhodná v případě, že potřebujeme většímu množství lidí sdělit velký objem informací. Podle autorů Belcourt a Wright [3, s.126] „má moderní podoba přednášek své kořeny ve středověku.“ Je efektivní metodou přímého kontaktu s lidmi, na druhé straně má také své nevýhody, jako například nízké zapojení posluchačů, což může vést k jejich nepozornosti a nízkému zájmu.
- **Modelování chování** – „je založeno na čtyřech základních principech: napodobování (modelování), zkouška chování (cvičení), zpevňování (odměna), a transfer, neboli přenos nových dovedností na pracoviště.“ [3, s.129]
- **Řešení případové studie** – vycházejí z konkrétní situace, případu, o němž posluchači dostanou informace a na základě těchto informací hledají různá možná řešení problémů. Metoda případových studií se vyvíjí od začátku 20. století. Tato metoda umožňuje zapojení posluchačů, výměnu názorů a zkušeností, diskusi a podporuje samostatné myšlení posluchačů. Vyžaduje však splnění určitých podmínek, jako je dostatečná úroveň kvalifikace studentů, dostatek času a nejlépe otevřené a nepřiliš formální prostředí. Často se využívá ke vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Rozvíjí analytické myšlení, slabou stránkou je náročná příprava a možnost účastníků „schovat se v davu“ a nevyvíjet žádnou aktivitu.
- **Hraní rolí** – je metoda využívající nácvik konkrétních situací, se kterými se mohou posluchači setkat. Využívají role, kdy posluchači si mohou v bezpečí vyzkoušet reakce a chování v různých situacích. Cílem je připravit je na tyto situace a modelovat také jejich možná řešení. Překážkou mohou být stud a rozpaky účastníků či jejich zlehčování situace

a přehrávání rolí. Podle autorů Belcourt a Wright [3, s.138] je „tato výcviková metoda nejužitečnější pro získávání dovedností v mezilidských vztazích nebo pro změnu postojů. Hraním role druhé osoby si účastníci rozvíjejí schopnost empatie.“

- **Skupinová diskuse** – je technika, která využívá možnosti zapojit posluchače do debaty, zprostředkovává kontakt mezi těmito posluchači, umožňuje jim výměnu informací. Při skupinové diskusi je důležité, aby byla správně vedena a účastníci neměli možnost příliš se vzdálit od tématu, cíle diskuse. V tomto okamžiku je důležitý zásah školitele, facilitátora, jehož úkolem je dovést skupinu k cíli z hlediska procesní stránky diskuse.
- **Počítačové vzdělávání – e-learning** – představuje formu individualizovaného vzdělávání pomocí počítače a dalších zařízení zajišťujících přenos informací, využití informačních a komunikačních nástrojů je široké – představuje účinnou formu pro zaškolování nových pracovníků, lze ho uplatnit jako metodu srovnávání vstupních znalostí účastníků před zahájením kurzů, je vhodným prostředkem pro připomenutí témat v období mezi kurzy. E-learning je relativně levným a nenáročným prostředkem získávání informací.
- **Rotace práce** – umožňuje vzdělávanému zaměstnanci projít několika pozicemi v rámci organizace. Pracovník je vždy pověřen na určitou dobu jinými úkoly v rámci organizace. Metoda přispívá k rozšíření jeho znalostí a dovedností, zvyšuje se flexibilita zaměstnance. Jako velmi vhodná se doporučuje tato metoda u nově přijatých absolventů škol, je však organizačně náročná.

Všechny metody vzdělávání zaměstnanců přispívají k tomu, aby měl zaměstnanec všechny znalosti a dovednosti, které potřebuje pro výkon práce. Vzdělávání zaměstnanců nejen podmiňuje úspěšnost a dosažení cílů organizace, ale i stabilizuje a motivuje pracovníky. Nejedná se však jen o to, aby měl zaměstnanec předpoklady pro určitou pracovní činnost, měl by být také schopen podávat co nejlepší pracovní výkon. Hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců je další částí této práce.

7.6 Hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu

7.6.1. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je úzce spojeno s dalšími personálními procesy, především se vzděláváním pracovníků, odměňováním a rozmísťováním pracovníků. V moderním pojetí personální práce je hodnocení součástí řízení pracovního výkonu. Pojďme se jím tedy zabývat podrobněji.

Podle definice uvedené autory M. Foot a C. Hook [11, s.232] „hodnocení pravidelně poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Hodnocení dává možnost se celkově podívat na náplň, zatíženost a množství práce.“ Ideální je, pokud se koná v pravidelných časových intervalech, obvykle jej provádí manažer. Tato setkání manažera a pracovníka se nejčastěji nazývají hodnotící pohovor a jeho cílem je podat zaměstnanci informaci o

tom, nakolik je jeho nadřízený spokojen s jeho prací a nakolik se mu podařilo naplnit očekávání a požadavky na výkon určité profese. Součástí rozhovoru může být i zjištění spokojenosti zaměstnance.

V odborné literatuře se vede diskuse o přístupu manažerů k hodnocení zaměstnanců mnozí z nich považují hodnocení formou pohovoru za zbytečné a byrokratické. Právě v těchto případech je úkolem personalisty vysvětlit a přesvědčit o smyslu této práce a mnohdy také naučit manažery vést hodnotící pohovory. Tento negativní postoj, který byl často vnímán pouze jako potřeba plnit úkol vedl k tomu, že často bylo hodnocení pracovního výkonu povrchní a potom neplnilo svůj smysl.

Koubek [21, s.33] uvádí několik nejčastějších kritických soudů o hodnocení práce, jak je uvádějí hodnocení pracovníci i manažeři:

- „Je to systém byrokratické nebo manažerské kontroly a ovládání pracovníků.
- Posiluje vztahy moci a definuje závislost.
- Zhoršují vztahy na pracovišti, zejména vztah mezi nadřízeným a podřízeným.
- Je to mocenský nástroj a jako takový vyvolává odpor a má jen malý efekt.
- Je to nepříjemný zážitek pro hodnoceného i hodnotitele.
- Je to systém, který obvykle slibuje mnohé, ale přináší jen málo.“

Hodnocení pracovního výkonu může vyvolávat představu něčeho nepříjemného, a to jak pro zaměstnance, tak i pro manažera. Důležité však je vysvětlit, že cílem tohoto hodnocení není pouze reflexe minulosti a posouzení zaměstnance, ale také plánování budoucnosti a hledání možností, jak může manažer napomoci zlepšení pracovního výkonu pracovníka. Spíše než v roli soudce je tady manažer v roli kouče, který se zaměřuje na budoucnost.

Pro implementaci hodnocení pracovního výkonu a na něj vázané odměňování jsou používány tyto argumenty:

- Bez hodnocení pracovního výkonu nemůže existovat v organizaci systém odměňování založený na pracovním výkonu, který je důležitým motivačním faktorem.
- Hodnocení pracovního výkonu je chápáno jako nástroj nejen pro odměňování, ale i rozvoj a vzdělávání pracovníků, jejich rozmisťování a další personální činnosti.
- Je užitečné mít v organizaci určitou podobu souhrnného hodnocení lidí a vědět, kdo je vynikající, průměrný či špatný pracovník.
- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců může sloužit k určení jejich potenciálu a možnosti jejich pracovního výkonu do budoucna.

Hodnotí se obvykle:

- Výsledky práce;
- Pracovní chování;
- Sociální chování;

- Schopnosti a charakteristiky osobnosti

7.6.2 Řízení pracovního výkonu

Jak bylo řečeno v úvodu kapitoly, souvisí hodnocení pracovníků s řízením pracovního výkonu. Existují dva postoje k tomu, zda by řízení pracovního výkonu mělo být zařazeno k hodnocení zaměstnanců či nikoliv. Někteří odborníci doporučují, aby hodnocení a pracovní výkon byly v přímé souvislosti. Odpůrci tohoto přístupu nabízejí následující argumenty proti:

- Klasifikace jsou značně subjektivní, nelze vytvořit jednotný přístup, který by manažeři uplatňovali vůči zaměstnancům spravedlivě;
- Souhrnné hodnocení pracovního výkonu pomocí jediné klasifikace je značně zjednodušující a ignoruje velké množství faktorů;
- Při hodnocení se často používají slova jako „průměrný“, „nedostatečný“, která jsou pro zaměstnance demotivující, vyvolávají v nich negativní pocity a ti se potom staví do obranné pozice. Nastává hrozba toho, že se celý proces řízení pracovního výkonu přestane orientovat na budoucnost, zaměří se na minulost a navíc vyvolá negativní reakci u pracovníka. [21, s.132]

Co však znamená pojem řízení pracovního výkonu? Pod pojmem pracovní výkon si pravděpodobně mnozí představí množství odvedené práce, kvantitu, počet vyrobených kusů atd. Avšak u mnohých profesí je pracovní výkon jen těžce měřitelnou záležitostí. Nejde tady o množství práce, které bychom u mnohých profesí mohli měřit pomocí odpracovaných hodin. Důležitou součástí, velmi často důležitější než časový rozsah práce je kvalita práce. Může to být způsob, jakým zaměstnanec přistupuje k zákazníkům, klientům firmy, lékař či zdravotník ke svým pacientům, učitel ke svým žákům. A tyto kvality jsou obtížně měřitelné.

Koubek [21, s.23] uvádí, že „pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.“ Složkou pracovního výkonu již tedy nejsou pouze výsledky, ale i chování člověka a další charakteristiky jako dovednosti, osobnostní charakteristiky, hodnotový systém člověka atd.

Cílem řízení pracovního výkonu je proces zlepšování pracovního výkonu, na kterém by měli participovat jak pracovník, tak i jeho nadřízený, manažer. Podle Koubka [21, s.26] je řízení pracovního výkonu „založeno na dohodě o cílech, o znalostech, o dovednostech a chování (tedy způsobilosti), o zlepšování pracovního výkonu a o plánech osobního rozvoje.“

V praxi to znamená, že nadřízený spolu s pracovníkem definují jeho roli v organizaci, uzavírá s ním ústní nebo písemnou dohodu o pracovním výkonu a o tom, jaké vzdělávací či rozvojové aktivity mohou pracovníkovi pomoci při plnění jeho pracovních úkolů, které z těchto oblastí jsou prioritní a jakým způsobem je na tuto činnost vázáno hodnocení zaměstnance. „Řízení pracovního výkonu představuje strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody, nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.“ [20, s.190] Způsobem, jak realizovat řízení pracovního výkonu může být plánování osobního rozvoje.

7.6.3 Plánování osobního rozvoje

Plánování osobního rozvoje může být prvním krokem realizace procesu řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Osobní rozvoj však nespočívá jen v osvojování a rozvíjení znalostí a dovedností, ale zahrnuje i formování osobnostních prvků jedince, jeho chování. „Dá se říci, že osobní rozvoj v rámci koncepce řízení pracovního výkonu je rozvojem ovlivňujícím nejen práci daného jedince, ale i mimopracovní život.“ [21, s.75] Aby však učení a rozvoj účinně probíhaly, je vhodné, když probíhají na základě určitého formalizovaného systému, jehož jedním prvkem mohou být plány osobního rozvoje.

E. Bedrnová a I. Nový [2, s.361] na toto téma uvádí: „Základním předpokladem efektivního učení je vytvoření odpovědnosti za svůj vlastní rozvoj.“ A toho nelze dosáhnout jednostranným stanovením cílů, například ze strany nadřízeného, ale právě v podmínkách participace pracovníka a jeho nadřízeného. Pracovník tak získá možnost spolurozhodovat o dalším směru svého profesního rozvoje. I z tohoto hlediska je vhodné používat plány osobního rozvoje.

Plány osobního rozvoje jsou určitou dohodou mezi pracovníkem, na kterého je rozvoj bezprostředně zaměřen a jeho nadřízeným, jehož rolí je v tomto procesu pracovníkovi pomoci a podpořit jej. „V nejobecnější rovině je potom pracovník spoluodpovědný za identifikaci a formulaci cílů učení, za vypracování programu celého procesu, jakož i za jeho dodržení. Učitel/kouč/manažer nese naopak odpovědnost za poskytnutí potřebných prostředků a asistence v celém procesu.“ [2, s.362] Plány osobního rozvoje mohou být zaměřeny na jakoukoliv oblast lidské činnosti. Jejich smyslem je podporovat učení, získávání znalostí, dovedností a chování, které mohou přispět k dosažení organizačního cíle. Základním předpokladem přínosu plánů osobního rozvoje pro organizaci je přístup, který nepovede k jejich schematizaci a bude průběžně přizpůsobován potřebám pracovníka nebo pracovního místa. Plány osobního rozvoje mohou být přínosné zejména tím, že zprostředkují:

1. rozvoj studijních návyků a dovedností;
2. zvýšení sebedůvěry a vědomí odpovědnosti;
3. rozvoj schopnosti reflexe;

4. rozvoj schopnosti interakce a spolupráce.

Bedrnová, Nový a kol. [2, s.364] kromě těchto přínosů formulují ještě dvě praktická doporučení pro manažery:

- Prvním krokem je vytvoření kultury učení, která bude podporovat odpovědnost pracovníků za jejich profesní, ale i osobní rozvoj.
- Druhým krokem je zajistit takové možnosti vzdělávání, které budou dostatečně efektivní a stimulující.

7.6.4 Proces plánování osobního rozvoje

Plánování osobního rozvoje zahrnuje několik stadií, které v tomto procesu následují po sobě. Autoři J. Koubek [21, s.76] i E. Bedrnová a I. Nový [2] doporučují strukturu plánu osobního rozvoje. Ten by měl zahrnovat stanovení cíle, kterého chce pracovník dosáhnout, popis současného stavu, možnosti rozvoje, volbu a prostředky, jak cíle dosáhnout a nakonec důkazy, které potvrdí, že cílů bylo dosaženo.

Při plánování osobního rozvoje se uskutečňují následující fáze:

1. Analýza dosavadního pracovního výkonu pracovníka, nově dohodnutých cílů, jeho potřeb a přání.
2. Stanovení cílů směřujících k překonání obtíží při výkonu profese, zlepšení znalostí, dovedností a chování a rozšíření znalostí, dovedností i chování pracovníka.
3. Příprava plánu činnosti.
4. Realizace plánu činnosti.
5. Vyhodnocení plnění plánu činnosti.

Na závěr bych ráda shrnula, že řízení pracovního výkonu je metoda založená na podpoře, rozvoji a vzdělávání zaměstnanců tak, aby byli schopni co nejlépe dosahovat cílů vyplývajících z pracovní pozice a napomáhali organizaci směřovat k naplnění jejich cílů, poslání či strategie.

7.7 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jedna z nejstarších personální činností a v současné době má poměrně dobře rozpracovanou metodologii. Každá organizace by měla vytvořit takový systém odměňování, který bude přiměřený, spravedlivý a motivující. Často je požadavek spravedlivosti důležitější než úroveň odměňování. Spravedlnost v odměňování totiž ovlivňuje motivaci a spokojenost pracovníků, vztahy na pracovišti a stabilitu pracovníků na jejich místech.

Systém odměňování zahrnuje odměňování nejen prostřednictvím mzdy, ale i nefinančními výhodami, možností povýšení či pochvalou. Odměňování může zahrnovat i jiné výhody, jako např.

nadstandardní vybavení kanceláře, určité umístění pracoviště, možnost vzdělávání atd. V našich podmínkách je stále tendence vnímat odměňování jen jako vyplácení mimořádných finančních prémie.

V praxi existuje několik různých možností pro konstrukci odměn. V některých organizacích je jejich výše závislá na úrovni pracovního výkonu, jinde je odměna stanovena příslušností k určité organizaci či délkou trvání zaměstnaneckého poměru či praxe. Při konstrukci odměn je však třeba brát v úvahu různé mzdovotvorné faktory:

- Vnější
 - situace na trhu práce;
 - platné zákony, předpisy (např. minimální mzda, mzdové tarify apod.);
- Vnitřní
 - faktory související s požadavky pracovního místa a s jeho postavením v hierarchii funkcí organizace;
 - úroveň výkonu, úroveň plnění pracovních úkolů;
 - pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě;

[20, s.271]

Systém odměňování v organizaci by měl splňovat několik základních požadavků:

1. Přilákat potřebný počet dostatečně kvalitních uchazečů o zaměstnání.
2. Stabilizovat zaměstnance.
3. Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti.
4. Být zaměstnanci akceptován.

[20, s.267]

Obvykle podle Urbana [30, s.71] existují 4 složky odměny:

1. Základní či pevná mzda – obvykle se stanoví jako měsíční mzda nebo hodinová mzda;
2. Polopevná složka mzdy – je vázaná na osobní schopnosti zaměstnance, často se označuje jako osobní hodnocení zaměstnanců;
3. Pohyblivá motivační, resp. výkonová složka mzdy – vyplácí se na základě výkonu, provize, podílu na zisku, vyplácí se na základě výkonu zaměstnance, pracovního týmu nebo celé organizace;
4. Zaměstnanecké výhody – jsou vázány na pracovní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, mohou být závislé na umístění pracovního místa v hierarchii firmy.

Zaměstnanecké výhody, někdy označované také jako benefity poskytuje organizace na základě příslušnosti zaměstnance k organizaci. „Narozdíl od mzdy a dalších finančních odměn jsou benefity nezávislé na výkonu pracovníka.“ [4, s.356] Souvisí pouze s umístěním zaměstnance v hierarchii organizace. Zaměstnanci na různých pozicích mají nárok na rozdílné benefity. Mezi nejčastější

benefity patří příspěvky na stravování, dny dovolené nad rámec stanovený zákonem, příspěvky na sportovní či kulturní vyžití, další vzdělávání zaměstnanců, příspěvky na penzijní připojištění zaměstnanců apod. Nejvyspělejším systémem poskytování těchto výhod je zavedení systému Cafeterie, v rámci kterého má každý zaměstnanec určitý limit prostředků, které může čerpat na úhradu výhod, vybraných a nabízených organizací, dle vlastního výběru.

V odměňování je však nejvíce důležité zajistit nejen spravedlnost v odměňování, ale formulovat systém odměňování tak, aby byl v souladu s dalšími personálními opatřeními a činnostmi.

7.8 Ukončování pracovního poměru

Ukončení pracovního poměru zahrnuje potřebné činnosti související s odchodem jedince z organizace. Jedná se o „právní akt, jímž končí smluvní vztah mezi pracovníkem- zaměstnancem a zaměstnavatelem.“ [20, s.230] Ke skončení pracovního poměru může dojít buď jednostranným právním úkonem jednoho z účastníků smlouvy, nebo úkonem učiněným oběma stranami.

K ukončení může dojít těmito způsoby:

- výpovědí ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance;
- dohodou obou stran;
- okamžitým zrušením ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance;
- zrušením ve zkušební době zaměstnavatelem nebo zaměstnancem;
- skončením pracovního poměru, který byl uzavřen na dobu určitou;
- odchodem do důchodu;
- úmrtím zaměstnance

Propouštění pracovníků je iniciované organizací. Příčinou propouštění může být nadbytečnost pracovníka nebo jeho neschopnost, nedostatečný výkon či porušování pracovní kázně. „Nadbytečnost je stav, kdy organizace v důsledku změn své hospodářské situace, změn prostředí, ve kterém funguje, změn svých činností nebo změn používané techniky a technologie nepotřebuje dosavadní množství pracovníků a má potřebu je snížit.“ [20, s.232] Pro minimalizaci sociálních důsledků propouštění z organizačních důvodů je nezbytné, aby se organizace pokusila umístit nadbytečné zaměstnance na volná pracovní místa související s přirozeným odchodem zaměstnanců (z důvodů penzionování, rodičovských dovolených apod.). Pro snížení počtu zaměstnanců, kteří musí být propouštěni z organizačních důvodů je také možno přistoupit k stimulaci odchodu pracovníků do předčasného starobního důchodu či stimulaci ostatních zaměstnanců pro přechod na jiná pracovní místa u jiného zaměstnavatele. Zaměstnavatel těmto dobrovolně odcházejícím nabízí určité kompenzace, např. ve formě odstupného, může se také podílet na jejich rekvalifikacích.

Koubek [20] doporučuje dvě metody pro určení těch, kteří budou propuštěni z důvodů nadbytečnosti:

- a) Metoda LIFO (Last In First Out) – vychází z morálního závazku zaměstnavatele vůči zaměstnancům pracujícím pro organizaci nejdelší dobu. Tito zaměstnanci mají větší právo na setrvání v pracovním poměru než zaměstnanci noví.
- b) Metoda založená na výkonu zaměstnanců – vychází z přesvědčení, že v organizaci by měli zůstat nejvíce výkonní pracovníci. Tato metoda je však méně objektivní, lze ji využít jen tam, kde probíhá pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Pokud je pracovní poměr ukončen ze strany zaměstnance, bývá označen jako rezignace. Organizace by se měla zabývat příčinami, které vedly pracovníka k rozvázání pracovního poměru. Důležité je zjistit příčinu rezignace zaměstnanců a vytvořit opatření zabraňující dalšímu odchodu pracovních sil.

7.9 Zaměstnanecké vztahy

Pracovní vztahy zahrnují jednání zaměstnavatele se zaměstnanci, popř. odbory, způsob vyjednávání a dodržování kolektivních smluv, komunikace, dodržování pracovněprávních předpisů atd. William a kol. [35, s.508] uvádějí, že „zaměstnanecké vztahy jsou směsí filozofie podniku, personálních postupů a individuálních dojmů.“ Zaměstnanecké vztahy jsou pojmem širším než je pojem kolektivní smlouva nebo kolektivní předpisy, které jsou organizovány odbory. Zaměstnanecké vztahy neexistují pouze na kolektivní rovině, ale zahrnují i vztahy mezi zaměstnavatelem a jednotlivými zaměstnanci.

Armstrong [1, s.653] na toto téma uvádí, že „praxe zaměstnaneckých vztahů zahrnuje formální procesy, postupy a komunikační kanály. Je však důležité si uvědomit, že zaměstnanecké vztahy se realizují hlavně při běžném neformálním styku liniových manažerů a vedoucích týmů s pracovníky. Manažeři jednají v rámci politiky zaměstnávání a politiky zaměstnaneckých vztahů ale převážně ze své vlastní iniciativy.“

Pracovní vztahy jsou formální a neformální. Formální vztahy jsou upraveny různými pravidly, předpisy a řády. Formální pracovní vztahy upravují také zákony a další legislativní předpisy. V oblasti lidských zdrojů je potřeba se řídit především Zákoníkem práce, Zákonem o zaměstnanosti, kolektivními smlouvami, pracovními smlouvami a různými vnitřními předpisy organizace.

Neformální pracovní vztahy zpravidla nejsou žádnými předpisy regulovány. Vznikají v organizaci mezi jednotlivými pracovníky, pracovními skupinami a bývají ovlivněny zejména osobnostními charakteristikami jednotlivých účastníků.

Vztahy při práci v organizacích se dají členit do několika skupin:

- a) vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, které upravuje zákoník práce, kolektivní smlouva, pracovní smlouva, pracovní řád apod.;
- b) vztahy mezi zaměstnanci a sdružením zaměstnanců, tj. odbory, odborné profesní komory apod.;
- c) vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, obvykle upravované pracovním řádem organizace, organizačním řádem organizace, popř. dalšími předpisy;
- d) vztahy k zákazníkům a veřejnosti, které jsou regulovány pomocí různých řádů a pravidel, např. pracovní řád;
- e) vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci bývají upraveny pracovním a organizačním řádem;
- f) vztahy mezi spolupracovníky, které jsou obvykle formálně neupravené, ale mnohé organizace se snaží je alespoň částečně regulovat pomocí interních předpisů.

[20, s.304-305]

Pracovní vztahy mohou mít také vliv na výkonnost a stabilitu organizace. Proto je nezbytně nutné, aby organizace věnovala pracovním vztahům náležitou péči a neustále se podílela na vytváření prostředí, které bude pro zaměstnance příznivé. Předpokladem pro zdravé pracovní vztahy je prostředí důvěry, kdy obě strany, tzn. vedení i pracovníci jsou přesvědčeni, že druhá strana má v úmyslu postupovat čestně a spravedlivě. [23, s.102]

7.10 Pracovní podmínky a sociální péče o zaměstnance

Sociální péče o zaměstnance a jejich pracovní podmínky zahrnuje prostředky a nástroje, které mohou být jednou z příčin spokojenosti v zaměstnání a přispívají k motivaci pracovníků. Tvorba a správa sociálních programů je jednou z činností personálního útvaru, často po dohodě s odbory. Programy sociální péče o zaměstnance by měly být atraktivní a diferencované, odpovídající aktuálním potřebám. Péče o pracovníky se týká širokého spektra oblastí a Koubek [20, s.321] ji dělí na tři skupiny:

- Povinná péče o pracovníky, která je zaměstnavateli uložena zákonem či kolektivními smlouvami vyšší úrovně;
- Smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace;
- Dobrovolná péče o pracovníky, která vychází z personální politiky organizace.

V konkrétní podobě se jedná o pravidla a předpisy týkající se pracovní doby, pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a dalších služeb pro zaměstnance – stravování, ubytování, poskytování zdravotní péče, ochranných pracovních pomůcek atd.

Každá organizace musí dbát na dodržování zákonných norem a předpisů. V oblasti péče o pracovníky se to týká především pracovní doby a pracovního režimu, bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Náležitá péče o pracovníky zvyšuje atraktivitu organizace, usnadňuje získávání pracovníků, zvyšuje jejich stabilitu na pracovišti, snižuje fluktuaci zaměstnanců a pracovní neschopnost. Je tedy v zájmu organizace, aby jeho personalisté zajistili pracovníkům co nejvhodnější pracovní podmínky a tak zvyšovali produktivitu organizace.

7.11 Personální informační systém

Personální informační systém poskytuje a zajišťuje informace, které jsou klíčové pro personální činnosti jako např. plánování, hodnocení, získávání a výběr pracovníků. Často bývá propojen s dalšími pracovišti organizace, která z něj čerpají data a informace, mohou informace čerpat i zapisovat. Příkladem informací, které mohou být v rámci tohoto systému sdílené a dostupné pro zaměstnance, popř. manažery jsou např. popisy pracovních míst, dokumentace související s plány osobního rozvoje zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců, různé směrnice a vnitřní pravidla uplatňovaná v organizaci atd. Je samozřejmé, že je třeba omezit přístup k osobním údajům o zaměstnancích, které jsou chráněny zákonem o ochraně osobních údajů. Koubek [20, s.340] definuje tento systém jako „uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracování a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné, jehož nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím.“

Personální informační systém byl poslední součástí kapitoly týkající se personálních činností v organizacích. Tyto jednotlivé činnosti jsou v organizacích rozpracovány do různé míry. Míra rozpracovanosti a uplatňování těchto jednotlivých činností může být znakem toho, jak jsou pro organizaci lidské zdroje důležité a jak je schopna či ochotna využívat potenciálu svých zaměstnanců při dosahování organizačních cílů.

Ve všech organizacích, ať jsou jakkoliv organizačně vyspělé, je nutno zabezpečovat lidské zdroje (získávání a výběr zaměstnanců). Všude také musí proběhnout určitý integrační proces. Organizace se setkávají s propouštěním zaměstnanců, vzděláváním a rozvojem, vytvářejí pracovní podmínky pro zaměstnance. Každá organizace, která najímá pracovní sílu, musí tuto pracovní sílu také odměňovat. A ve všech těchto oblastech se projeví přístup organizace k lidem, její strategie a politika.

Lidé, materiální zdroje, finance a informace jsou zdrojem a prostředkem k dosažení cílů organizace. Přičemž lidé jsou tím zdrojem, který může mít velký potenciál, často ovlivňuje a řídí využívání ostatních zdrojů a tím může zásadně ovlivnit fungování či nefungování organizace. Proto je nutné si význam lidských zdrojů pro organizaci uvědomit a podle toho s nimi také náležitě zacházet.

Řízení lidských zdrojů je obsahem personálního managementu, jehož podstata i jednotlivé součásti byly popsány výše. Všechny tyto jednotlivé aktivity však mohou zásadním způsobem ovlivnit samotného zaměstnance a zejména jeho vnitřní hnací síly k určitému jednání. Motivace člověka při výběru povolání, motivace pro přechod do jiného zaměstnání či motivace pro přijetí určitých rozhodnutí hraje klíčovou roli. Pokud je zaměstnanec motivován k jednání, které přispěje k dosažení cílů organizace, je to ideální model, který zvyšuje pravděpodobnost úspěchu organizace i uspokojení samotného zaměstnance. Jaká je však podstata motivace, co je to vůbec motivace a jak souvisí motivace s dosažením pracovních výsledků?

8. Motivace

Pro úspěšný a efektivní průběh pracovního procesu je nutno splnit několik podmínek. Jedním ze základních předpokladů toho, aby zaměstnanci přinášeli organizaci hodnoty a podíleli se na naplnění cílů organizace je jejich motivace.

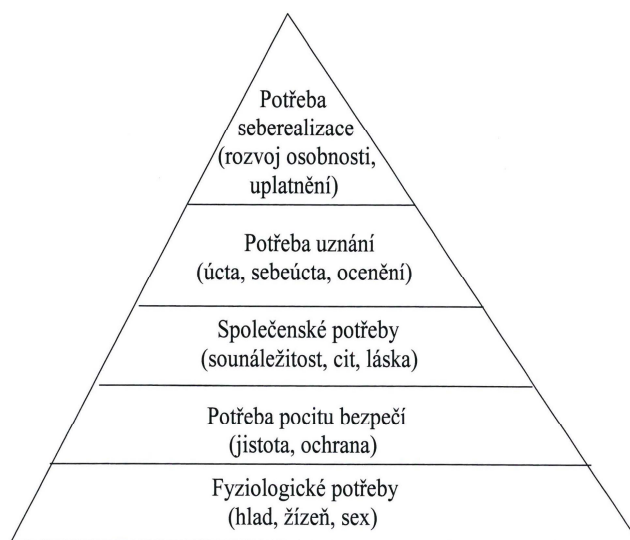
„Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních struktur.“ [2, s.241] V psychice člověka existují vědomé či nevědomé síly, pohnutky, motivy. Tyto síly, pohnutky či motivy působí na aktivitu člověka, na činnosti, které vykonává a ovlivňují ji určitým směrem. Je třeba však upozornit, že některé aktivity člověka nejsou motivované, ale mohou být automatizované či ovlivňované působením vnějších faktorů.

Důležité pro pochopení této problematiky je uvědomit si rozdíl mezi dvěma pojmy – motivem a stimulem. Motiv je určitá vnitřní psychická síla, která ovlivňuje chování a jednání člověka určitým způsobem tak, aby dosáhl těch cílů, které obvykle souvisí s požadovaným psychickým stavem jedince. Stimul je síla, která působí na jedince zvenku. Tzn., že vnější podnět se pokouší ovlivnit, usměrnit chování, jednání člověka určitým požadovaným způsobem.

Jak však motivace vzniká? Jak se stane, že člověk něco chce či naopak odmítá, že jedná nebo nejedná určitým způsobem? Na tuto otázku odpovídají Bedrnová a Nový [2, s.249]. K základním zdrojům motivace podle nich patří:

1. potřeby - a to potřeby primární, které vedou k uspokojení fyziologických potřeb a potřeby sekundární, neboli sociální, společenské, které jsou spojeny s člověkem jako sociální

bytostí, která žije v určitém společenském prostředí, v určité kultuře. Abraham Maslow seřadil tyto potřeby od těch nejnaléhavějších po nejméně naléhavé, přičemž platí, že jakmile jsou uspokojeny nižší potřeby, cítí jedinec potřebu uspokojit potřeby vyšší. Hierarchii potřeb podle Maslowa lze vidět na obrázku č. 1;



Obr. č. 1: Maslowova pyramida potřeb [37, s.1]

2. návyky – jsou činnosti, které se v průběhu života jedince opakují a postupně automatizují. Tyto zautomatizované činnosti se nazývají návyky a objevují se prakticky ve všech oblastech lidské činnosti;
3. zájmy – „zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem“ [15, s.322] Zájem je zvláštní druh motivu a právě v činnostech, jimiž se zájmy projevují či naplňují, se dále rozvíjí osobnost člověka v podstatě ve všech substrukturách, tj. i v oblasti zaměření a motivace;
4. hodnoty a hodnotové orientace – hodnoty úzce souvisí se subjektivním vnímáním určitých skutečností, odráží se v nich individuální smysl, smysl pro konkrétního jedince. Člověk hodnotí určité skutečnosti a tato hodnocení pak u každého jedince vytvoří jakousi „osobní hodnotovou mapu“, hierarchii hodnot. Tato hierarchie, tento hodnotový systém je potom zdrojem motivace činnosti jedince.
5. ideály – jsou určitou ideovou představou něčeho, co je žádoucí, pozitivně vnímané, něco, oč jedinec usiluje. Ideály se mohou týkat různých oblastí osobního i pracovního života. Vznikají na základě působení sociálních faktorů vývoje i utváření člověka - rodiny, autorit apod. Pro vytváření ideálů je důležitý proces učení, nápodoby a identifikace. [2]

8.1 Pracovní motivace a pracovní výkon

„Jako pracovní motivaci lze pojímat onen aspekt motivace člověka, který je spojen s plněním formálně předaných povinností, rozumí se tím tedy „motivace na pracovišti“, k níž patří všechny aspekty aktivity člena organizace, které tato organizace ovlivňuje v jejich intenzitě a zaměření.“ [25, s.107]

Motivace je důležitým předpokladem pro zvýšení efektivity pracovního výkonu zaměstnanců. V této souvislosti je třeba poznamenat, že není důležitá pouze motivace, ale i schopnosti jedince pro dosažení určitého výkonu. Kromě motivace tedy existují i další důležité faktory jako např. vědomosti, dovednosti a schopnosti pracovníka, ale i vnější faktory, které mohou zaměstnance stimulovat, a to např. pracovní prostředí a další pracovní podmínky. „Obecný závěr je tedy ten, že pracovní výkon jedince závisí na souhře subjektivních (motivace, schopnosti) a objektivních (pracovní podmínky) činitelů výkonu.“ [25, s.110] Pro vyjádření vztahu mezi motivací a výkonem bývá užíván vzorec vyjadřující úroveň výkonu:

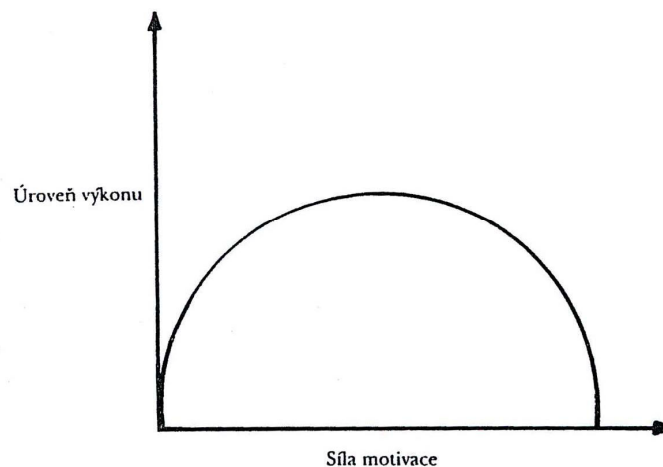
V – úroveň výkonu

M – úroveň motivace

S – úroveň schopností

$$V = f(M \cdot S)$$

Dalo by se předpokládat, že čím vyšší je úroveň motivace, tím vyšší je pracovní výkon. Nakonečný [25, s.118] však upozorňuje na to, že pravidlo, že silnější motiv znamená lepší výkon nemusí vždy platit. Pro každý úkol existuje určitá optimální úroveň motivace, která je závislá na obtížnosti tohoto úkolu. Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje Yerkesův – Dodsonův zákon, který se také označuje jako obrácená U – křivka (obr. č. 2).



Obr.č.2: Obrácená U křivka – vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu [25,s.119]

„Dobrý výkon je tudíž spojen s optimální úrovní motivace: příliš nízká, ale i příliš vysoká úroveň motivace nepřináší dobrý výkon.“ [25, s.110] Tato křivka vyjadřuje skutečnost, „že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká. S růstem intenzity motivace (odpovídajícího zaměření) se bude za jinak stejných okolností, tj. při stejné úrovni schopností a podmínek výkonu, zvyšovat, ale pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost člověka určitou mez, úroveň jeho výkonu se paradoxně sníží.“

Příčinou toho je fakt, že při vysoké motivovanosti je člověk pod velkým tlakem, který s sebou přináší i zvýšenou míru napětí, které negativně působí na fungování lidské psychiky. „Je-li vyvolána silná motivace, např. tím, že plněný úkol je mimořádně důležitý, nebo za jeho splnění lze očekávat velmi atraktivní odměnu, je – jak už víme – vyvoláno tak silné vnitřní napětí, které negativně interferuje v činnosti subjektu a zeslabuje tak jeho výkon.“ [25, s.118] S tímto tvrzením nesouhlasí někteří autoři – např. Bedrnová, Nový a kol. [2] Podle nich není toto pravidlo vždy platné – existují lidé, kteří jsou schopni podávat maximální výkon i pod velkým tlakem a jejich výkonnost ani pod vysokým tlakem neklesá. Broadhurst [25, s.119] se zase domnívá, že „platnost tohoto zákona je omezena jen na účinky kladné motivace a že souvisí s kapacitou mozku zpracovávat určité množství podnětů. Se vzrůstající obtížností úkolu se zvyšuje i množství podnětů, které mozek přijímá, a to vede ke zhoršení výkonu...“

I přes tyto teorie existují jedinci, kteří dokáží podávat vysoký výkon ve všech možných sférách lidské činnosti. Toto jejich zaměření se nazývá výkonová motivace. Jedná se relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu či alespoň „držet se co nejlépe“ v činnostech, v nichž je možné uplatnit určité měřítko kvality: např. splnění či nesplnění úkolu. [2, s.256]

Výkonová motivace tedy souvisí se dvěma lidskými tendencemi – s tendencí – potřebou dosáhnout úspěchu a tendencí vyhnout se neúspěchu. Výkonovou tendenci lze potom chápat jako podíl potřeby dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu. Podle toho, která z těchto potřeb převažuje dále směřují aktivity jedince. U jedinců s vyšší prioritou dosažení úspěchu lze předpokládat aktivity orientované na úspěch. Jedinci snažící se spíše vyhnout se neúspěchu zvolí spíše strategii pasivity.

8.2 Činitelé pracovní motivace

Existuje škála činitelů, které ovlivňují pracovní motivaci. Tyto činitele pracovní motivace (nebo-li motivátory) mohou organizace používat k motivaci svých zaměstnanců. Podle Offeho a Stadlera [25, s.120] se jedná o:

- Aktuální podmínky – únava, současné potřeby ad.;
- Ontogenetické podmínky – pracovní kvalifikace, postoje, motivy, zájmy, návyky;

- Vliv organizace – aktuální pracovní podmínky, aktuální pracovní úkoly, trvalejší podmínky jako např. mzdová politika, sociální politika, vztahy v organizaci apod.;
- Vliv mimoorganizačních skupin působících jako sociální vzory;
- Společensko-historické podmínky jako např. výrobní vztahy, právní a kulturní podmínky, tržní nabídky, politicko-ekonomická situace apod.

Je třeba odlišovat determinanty pracovní činnosti a motivaci pracovní činnosti. Mezi determinanty pracovní činnosti patří objektivní faktory (povaha pracovních úkolů, fyzické poměry na pracovišti) a subjektivní faktory (pracovní návyky, postoje). Motivace pracovní činnosti však „znamená vnitřní psychologické důvody této činnosti, které způsobují, že se člověk této práci ujímá, setrvává v ní po určitou dobu a vynakládá na ni určitou míru energie a úsilí.“ [25, s.121]

8.3 Specifické motivy práce

Teorie pracovní motivace uvažuje vliv různých specifických motivů práce, z nichž mezi nejvýznamnější patří:

- Vykonávaná práce – sama práce může jedinci umožnit, aby demonstroval osobní kompetenci k výkonu práce, která má určitou společenskou prestiž. Práce se stává důležitým zdrojem seberealizace. Motivačně silná je práce, která vyžaduje přejímání odpovědnosti, samostatné rozhodování, uplatnění iniciativy, tvořivosti apod.
- Mzda – dnes už není mzda vnímána jako nejsilnější motivační faktor pracovního výkonu. Spolu se mzdou nabízí organizace i další pobídky, které mohou ovlivňovat motivaci. „Různé formy výdělků mohou být označovány jako monetární pobídky.“ [25, s.121] Uplatňování různých pobídek lze nazvat mzdovou politikou organizace. Mzda je důležitým předpokladem pro zajištění materiální existence, ale značně také ovlivňuje společenský status jedince.
- Styl vedení – obvykle se uvádějí tři nejčastěji styly vedení:
 1. autokratický;
 2. demokratický;
 3. liberální;

Podle Bedrnové, Nového a kol. [2, s.150] však již nelze styly řízení třídit takovým způsobem. Podle těchto autorů je nutné se zaměřit především na jejich přístup k rozhodování a specifikovat situace, kdy řídicí pracovník mění své chování v závislosti na míře zralosti řízených pracovníků tak, že :

1. „nařizuje (autoritativní přístup);

2. přesvědčuje (užívá racionální i emocionální apely);
 3. konzultuje (využívá participace řízených pracovníků);
 4. deleguje (využívá samostatnosti řízených kolegů).“
- Sociální motivy – Kollárik [25, s.154] řadí mezi prvky pracovní motivace „úroveň mezilidských vztahů, celkovou sociální atmosféru na pracovišti, systém komunikace a význam sociálního prostředí jako udělovatele odměn.“ Autor zdůrazňuje význam těchto aspektů pro motivaci a pracovní výkon.

Kapitolou o motivaci pracovního jednání bych ráda uzavřela první, teoretickou část práce. Na ni bude navazovat druhá část práce, která je prakticky orientovaná a zabývá se personálním řízením v Gerontologickém centru Praha 8.

Na závěr teoretické části práce bych ráda shrnula její obsah. V současné struktuře organizací se příkládá velký význam lidským zdrojům. Ovlivňují zásadním způsobem konkurenceschopnost a úspěšnost organizace, dosažení jejich cílů a také hospodaření s dalšími zdroji, jako jsou materiální zdroje, finance či informace. Jejich řízení v organizaci se proto stává jednou z klíčových aktivit.

Teoretická část magisterské práce se tedy soustřeďuje na vysvětlení role personálního managementu v organizacích, personální politikou a z ní vycházející personální strategií a také specifiky personální práce v malých organizacích a neziskovém sektoru. Dále jsem se podrobněji zabývala jednotlivými činnostmi, které naplňují podstatu personálního managementu – od plánování lidských zdrojů v organizaci, až po ukončování pracovních poměrů. Na teoretickou část práce navazuje část druhá, která seznámí čtenáře s konkrétní organizací a systémem personální práce v této organizaci.

9. Analýza personálního řízení organizace

Analýzu personálního řízení organizace jsem realizovala v Gerontologickém centru v Praze 8. Použila jsem několik metod výzkumu, které budou podrobněji popsány níže. Nejdříve však představím organizaci a její činnosti.

9.1 Charakteristika organizace

Při charakteristice organizace budu nejprve vycházet ze Zřizovací listiny [38].

Tab.č.1: Základní údaje o Gerontologickém centru

V současné době sídlí Gerontologické centrum ve dvou budovách – v ulici Šimůnkova, kde se nachází denní stacionář, denní centrum pro seniory a také lůžková část specializovaná na klienty s demencí s kapacitou 12 lůžek, dále pak v ulici Benákově, ve které byla na podzim roku 2005 otevřena nová budova Gerontologického centra. V ní je v současné době umístěna lůžková část s kapacitou 22 klientů.

9.1.1. Historie organizace

„Gerontologické centrum v Praze 8 – Kobylisích vzniklo na základě rozhodnutí zastupitelstva městské části Praha 8. V červnu 1991 doporučili zastupitelé městské části tehdejšímu ředitel Obvodního ústavu národního zdraví Praha 8, aby v rámci probíhající transformace tohoto ústavu zvážil rozšíření služeb pro seniory v této městské části. Do výběrového řízení přihlásila MUDr. Holmerová, současná ředitelka organizace, projekt pracovně nazvaný Gerontologické centrum.“ [38,s.1] Jednalo se o projekt zdravotně sociálního zařízení kombinujícího několik forem zdravotní a sociální péče: lůžkovou část, denní centrum, domácí péči a další sociální služby.

„Projekt Gerontologického centra byl ředitelstvím OÚNZ Praha 8 akceptován a v říjnu 1991 dostalo Gerontologické centrum k dispozici objekt jeslí v Šimůnkově ulici, který byl postupně rekonstruován.“ V dubnu roku 1992 delimitovalo zastupitelstvo MČ Praha 8 Gerontologické centrum z jako samostatný subjekt, příspěvkovou organizaci. [39, s.1]

Nejstarší částí Gerontologického centra je lůžková jednotka sloužící doléčení a rehabilitaci geriatrických pacientů. Denní centrum pro pacienty postižené demencí vzniklo v roce 1994. Stanice domácí péče Gerontologického centra zajišťuje domácí ošetrovatelskou péči pacientům po propuštění z lůžkové části. Tato služba je doplněna dalšími službami, jako např. rozvoz obědů nebo nouzové volání tak, aby pacienti mohli být co nejdříve propuštěni do domácího prostředí a aby v něm mohli co nejdéle setrvat. [39, s.1-2]

9.1.2. Předmět a účel činnosti organizace

Ze Zřizovací listiny [38] vyplývá kromě výše uvedeného také hlavní účel a předmět činnosti Gerontologického centra: „Úkolem Gerontologického centra je starat se o tu část staré populace, která je riziková zdravotně či sociálně, a působit tak včasným zásahem proti zhoršení zdravotního stavu a soběstačnosti, s cílem co nejdéle zachovat a včas navracet pacienta do domácího prostředí. Gerontologické centrum je nestátní neziskovou organizací, jejímž cílem je níže uvedenými formami činnosti přispět ke zlepšení komplexní zdravotně sociální problematiky seniorů.“ [38, s.1]

Předmět činnosti:

- „Ambulantní zdravotní péče, zejména v oboru praktického lékařství, vnitřního lékařství a gerontologie;
- Lůžková péče zdravotní (zejména rehabilitační a doléčovací) a zdravotně sociální.
- Denní centrum pro seniory s komplexní zdravotně sociální problematikou (zejména trpící demencí);
- Domácí zdravotní péče a s ní související formy domácí pomoci;
- Doprava personálu za pacientem i doprava nemocných;
- Stravování seniorů a jiné sociální služby doplňkové povahy dle organizačního řádu a možnosti zařízení, včetně zapůjčování pomůcek, nouzové volání pro rizikové pacienty apod.;
- Činnost kontaktního a informačního centra pro seniory a rodinné pečující;
- Respitní péče lůžková;
- Odborné poradenství a poradenská činnost;
- Koordinace jednotlivých typů služeb s cílem zajistit návaznost dle potřeb seniora;
- Vědecká, vzdělávací, publikační a výzkumná činnost v oblasti gerontologie a organizace služeb;
- Aktivizační programy pro seniory;
- Programy podpory zdraví pro seniory;
- Programy podpory a pomoci pro chronicky nemocné pacienty a jejich rodinné příslušníky.“

[38, s.1]

Takto je účel a předmět činnosti Gerontologického centra popsán ve Zřizovací listině. Dále se však tato organizace podílí také na odborné výzkumné činnosti. V minulosti se jednalo o projekt 2405-1 Problematika optimální péče o staré a dlouhodobě nemocné občany, standardy pro akreditace pracovišť, 2404-1 Gerontologické centrum, projekt komprehenzivní péče o staré občany, možnost aplikace na jiné skupiny zdravotně postižených, 3269-3 Zdravotně sociální péče a její financování, 4115-3 Fenomén špatného zacházení se starými lidmi z pohledu veřejného zdravotnictví, jeho důsledky, možnosti prevence a mnoho dalších. [39, s.3]

9.1.3 Lidské zdroje v organizaci

Gerontologické centrum mělo k 1.10.2005 64 zaměstnanců. Od 1.1.2006 má organizace celkem 77 zaměstnanců, z čehož 55 zaměstnanců bude zaměstnáno na základě pracovní smlouvy a 22 zaměstnanců na základě jiných smluv (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti)

Množství lidí, které může Gerontologické centrum zaměstnat je regulováno rozhodnutím Rady Městské části Prahy 8, které je zřizovatelem Gerontologického centra. Ta také schvaluje roční objem finančních prostředků pro Gerontologické centrum, které jsou určeny na mzdy zaměstnanců. V rámci výše tohoto rozpočtu se musí vyplácet mzdy zaměstnanců. MČ Praha 8 také stanovila, že nad rámec platových tarifů mohou být zaměstnancům přiznány také mimotarifní zvláštní příplatky (osobní ohodnocení, odměny, příplatky), nejvýše však do 50% tarifního platu.

9.1.4 Struktura zaměstnanců v Gerontologickém centru

Gerontologické centrum nemělo po celou dobu své existence vypracovanou organizační strukturu. Po rozdělení organizace mezi dvě různá pracoviště se objevily nové potřeby, z nichž jednou bylo i vytvoření struktury, která by byla dostatečně přehledná pro všechny zaměstnance organizace. Tuto strukturu zpracovala ředitelka organizace MUDr. Iva Holmerová.

Struktura Gerontologického centra je následující:

- ředitelka GC;
- technický zástupce ředitelky;
- 2 administrativní pracovníci;
- 4 lékaři (v přepočtu celkem 4,31 úvazku);
- sociální pracovník;
- 2 staniční sestry (1 v oddělení Šimůnkova, 1 v oddělení Benákova);
- 19 zdravotních sester (v přepočtu celkem 11,4 úvazku);
- 2 rehabilitační pracovnice;;
- 1 ošetřovatelka;
- 11 sanitářů;
- 1 terapeut;
- 3 pečovatelky;
- pomocný personál: 8 kuchařek, 2 uklízečky, 2 prادلeny;
- 2 řidiči a 1 údržbář.

Věkový průměr zaměstnanců Gerontologického centra je téměř 43 let.

9.2 Metodika výzkumu

Analýza personálního řízení organizace byla provedena pomocí několika výzkumných metod. První z nich bylo dotazníkové šetření, zaměřující se na pět oblastí úzce souvisejících s personálním managementem. Dotazníky doplnily rozhovory se zaměstnanci a analýza interních dokumentů. Přehledně je projekt výzkumu také uveden v příloze č. 1.

Cílem výzkumu bylo analyzovat a popsat personální řízení organizace a zjistit spokojenost zaměstnanců s tímto řízením. Charakter výzkumu byl deskriptivní, popisný, neověřoval žádné teoretické předpoklady, měl explorativní ráz. Z tohoto důvodu nebyly na počátku stanoveny hypotézy, které by výzkum ověřoval. Také velikost vzorku byla příliš malá na to, aby bylo možné ověřit hypotézy. Zajímavé by jistě bylo zabývat se vztahy mezi proměnnými, např. souvislostí spokojenost zaměstnanců s personálním řízením a jejich věkem, délkou praxe, dosaženým vzděláním. Vzhledem k velikosti vzorku však nebylo možné vztahy mezi těmito proměnnými sledovat.

Přesto jsem se na začátku výzkumu a při tvorbě dotazníku zabývala studiem odborné literatury a vytvořila jsem si určité předpoklady související s personálním řízením v sociálních a zdravotnických organizacích. Prvním z těchto předpokladů je, že pro zaměstnance pracující v sociálních a zdravotních službách je důležitým motivačním prostředkem vědomí užitečnosti a smysluplnosti práce, přímý účinek jejich práce na život klienta. Tito lidé mají zájem o další vzdělávání, oceňují možnosti dalšího rozvoje a příležitosti ke vzdělávání. Předpokládám také, že v těchto organizacích funguje dobře komunikace a existují pozitivní vztahy. Pro zaměstnance je však velmi důležitá také výše finančního ohodnocení a v oblasti odměňování jsou nespokojeni.

9.3 Dotazníkové šetření

9.3.1 Metodologie dotazníkového šetření

Účelem dotazníku zaměřeného na spokojenost s řízením organizace (viz příloha č. 2) bylo zjistit pohled zaměstnanců na některé oblasti řízení a na základě toho si udělat rámcovou představu o řízení lidských zdrojů.

Před samotnou tvorbou dotazníku jsem se zabývala odbornou metodologickou literaturou a zabývala jsem se i několika jinými dotazníky spokojenosti zaměstnanců. Co se týče literatury, vycházela jsem zejména z oblíbené metodologické publikace M. Dismana „Jak se vyrábí sociologická znalost“. [7] Pro konkrétní představu o tom, jak by měl dotazník vypadat jsem využila pilotního dotazníku vytvořeného v rámci projektu PHARE 2000 „Modernizace ústřední státní správy v ČR“ nazvaného „Měření indexu spokojenosti pracovníků 2003“ [29], dále z dotazníku spokojenosti zaměstnanců, který použila S. Jedličková [16] pro svou magisterskou práci „Diagnostika personální politiky v organizaci a navržení konkrétních opatření na odstranění jejich nedostatků“.

Jak již bylo uvedeno výše, cílem výzkumu nebylo ověřit hypotézy. Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců s jejich řízením jsem se zaměřila na konkrétní oblasti personálního řízení, domény, které mohou tuto spokojenost identifikovat. Rozhodla jsem se soustředit na následující okruhy:

1. motivace zaměstnanců;
2. odměňování zaměstnanců;
3. vztahy v organizaci;
4. rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ;
5. organizace práce.

Pro každé z těchto témat jsem vytvořila 3-6 otázek. Respondenti vybírali svoji odpověď z pětibodové škály otázek. Dále jsem na závěr dotazníku na žádost ředitelky zařízení uvedla také 2 otevřené otázky. Na závěr dotazníku jsem zjišťovala také sociodemografické údaje – věk, délku zaměstnání v organizaci a nejvyšší dosažené vzdělání respondenta.

Dotazník jsem konzultovala s Mgr. Starostovou a Mgr. Vrzáčkem z FHS UK. Využila jsem také konzultace sociologa, PhDr. Evy Křížové. Samozřejmě se k němu vyjádřila i ředitelka organizace MUDr. Iva Holmerová. Na základě těchto konzultací jsem ještě provedla v dotazníku úpravy.

9.3.2 Organizace dotazníkového šetření

Protože jsem se obávala, že nízká návratnost dotazníku v organizaci o 64 zaměstnancích by mohla zkreslit validitu výsledků, shodly jsme se s ředitelkou organizace, že by bylo možné jej realizovat na velké provozní poradě celé organizace. Tato porada se koná pouze několikrát do roka a přítomná by měla být velká část zaměstnanců organizace.

Tak, jak bylo naplánováno, byly dotazníky rozdány v tištěné podobě k vyplnění na provozní schůzi dne 24. 10. 2005. Byla provedena instruktáž k vyplnění dotazníku, respondenti byli upozorněni, že dotazníky jsou anonymní a zpracování nebude prováděno vedením organizace. Byl jim vymezen dostatečný čas na vyplnění dotazníku.

Celkem bylo vyplněno 37 dotazníků. Celková návratnost byla tedy 100%, informace jsem získala od 57% zaměstnanců organizace. Musím však podotknout, že i toto číslo považuji za dostatečné také vzhledem k tomu, že validita dotazníkového šetření byla dále ověřena v rámci rozhovorů se zaměstnanci.

9.4 Rozhovory se zaměstnanci

9.4.1 Metodologie rozhovorů

Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit, zda informace vyplývající z dotazníků jsou validní a více se v rozhovorech zaměřit na stejné oblasti, na které bylo zaměřeno dotazníkové šetření. Vytvořila jsem si následující strukturu otázek:

1. Jak dlouho pracujete v GC? Jak jste se k této práci dostal/a?
2. Kdy Vás poprvé napadlo pracovat v této profesi?
3. Jak jste v této organizaci spokojen/a?
4. Mohla byste charakterizovat atmosféru na pracovišti?
5. Jak se Vám pracuje s Vašimi kolegy, nadřízeným?
6. Dává Vám nadřízený zpětnou vazbu o Vaší práci?
7. Jste spokojena s přístupem ke vzdělávání?
8. Využijete všechny svoje znalosti a dovednosti?
9. Jaký máte názor na osobní ohodnocení zaměstnanců? Mělo by být individualizované?
10. Co by Vám usnadnilo práci? Vyhovuje Vám materiální vybavení pracoviště?
11. Je organizace práce dobrá?
12. Pokud si představíte ideální den v zaměstnání, v čem by se lišil od toho současného?

Pokoušela jsem se zachovávat strukturu otázek, často byly ale upravovány a přizpůsobovány v závislosti na tom, jakým směrem se ubíral respondent.

9.4.2 Organizace rozhovorů

Rozhovory se zaměstnanci byly realizovány v návaznosti na dotazníkové šetření v měsících prosinci 2005 až únoru 2006. Zaměstnanci, se kterými byly vedeny rozhovory byli vybráni náhodným výběrem. Protože má organizace dvě pracoviště, vybrala jsem si několik zaměstnanců z pracoviště Benákova a několik zaměstnanců z pracoviště Šimůnkova. Rozhovory jsem vedla v Gerontologickém centru, obvykle v pracovní době respondentů. Vždy byla vyhrazena místnost, kde bylo zaručeno soukromí a klid na rozhovor. Rozhovory jsem nahrávala na diktafon, přičemž zaměstnanci byli vždy ujištěni o anonymitě a diskrétnosti při nakládání se záznamy rozhovorů. Každý rozhovor trval přibližně 25–45 minut. V magisterské práci nejsou zveřejněny celé přepisy rozhovorů, ale jsou využity pro ukázkou pouze části rozhovorů, které reprezentují určitý názor.

9.5 Analýza dokumentů

Další součástí výzkumu byla analýza interních dokumentů. Většinu z nich jsem získala od ředitelky organizace a také od mzdové účetní organizace. Jednalo se o následující dokumenty, které úzce souvisí s personálním řízením organizace:

- Organizační řád;
- Provozní řád;
- Personální složky zaměstnanců;

- Popisy pracovních míst;

Zajímala jsem se také o dokumenty typu zápisů z porad, apod., dokumenty tohoto typu však Gerontologické centrum nevede. Podle slov ředitelky jsou při zajišťování chodu Gerontologického centra vytvářeny a využívány jen nezbytně nutné, tedy zákonem nebo nařízením zřizovatele dané dokumenty.

9.6 Hlavní zjištění

V následujícím textu bych ráda uvedla hlavní zjištění, která vyplynula z dotazníkového šetření, rozhovorů i analýzy dokumentů. Hlavní závěry jsou rozděleny do jednotlivých oblastí domén, na které se výzkum zaměřoval (motivace, odměňování, rozvoj a vzdělávání, vztahy v organizaci a organizace práce). Jednalo se o následující oblasti:

1. motivace zaměstnanců;
2. odměňování zaměstnanců;
3. vztahy v organizaci;
4. rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ;
5. organizace práce.

9.6.1 Motivace zaměstnanců

Na základě výsledků vyplývajících z dotazníků i rozhovorů můžeme v oblasti motivace učinit závěr, že relativně velká část zaměstnanců je v zaměstnání spokojena, zaměstnanci jsou motivováni jak vnitřně, tak i vedením organizace. Dvě třetiny (66%) zaměstnanců mají pocit, že se podílí na něčem důležitém, 38% respondentů souhlasilo plně a stejný počet respondentů souhlasil částečně s tvrzením, že práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Rozhovory tento předpoklad i výsledky dotazníků potvrdily. Lidé pracující v Gerontologickém centru jsou opravdu vnitřně motivováni. Uspokojuje je zlepšující se stav klientů a jako pozitivní faktor někteří uvádějí i spokojenost s přístupem svého nadřízeného. Jak odpovídali zaměstnanci na otázky související s motivací při rozhovorech?

V: „Co jste dělala za školu?“

R1: „Všechno, já jsem měla ekonomku rozdělanou, hotelovku rozdělanou, no a tak...A tak jsem pak začala jako pomocnice, sháněla jsem práci a práce bylo všude, že jo... Takže pomocnice ve zdravotnictví, nádobí pěkně, pak jsem si udělala kurz sanitárskéj a říkala vrchní sestra, že by nebylo špatný, abych si udělala večerní školu, no. Tak jsem si udělala večerní školu, no... Pak Brno teda, nástavbu...“

V: „Jakým způsobem to udělala, že Vás takhle k tomu přitáhla (vrchní sestra)?“

R1: „Tak vona umí pracovat s lidma.“

V: „Myslíte, že je dobrá nadřizena, že je to její zásluha, že jste to takhle dotáhla“

R1: „Určitě“

V: „Říkáte, že jste dělala spoustu středních škol, našla jste se až tady v tom?“

R1: „Ano, našla jsem se zde. Kdyby to člověk věděl v šestnácti, tak to mohlo bejt dávno.“

V: „Co Vás na té práci baví?“

R1: „Práce s lidma určitě, a... tak to uzdravení, no, že to je vidět a jdou domů.“

V: „Jak jste se dostal k zdravotní sestře?“

R2: „No, já jsem technickej antitalent. Moje technický dovednosti končej u zašroubování žárovky, tak jsem si říkal, tak co jako, na gympl, mě nebaví se učit, jako já na žádný technický zaměření, to mě holt taky nebere, no já jsem z rodiny zdravotních sester, tak jsem si říkal tak co, tak to zkusím a uvidíme a už jsem u toho zůstal....Mě ta práce baví a to je jedinej důvod proč to dělám. Protože vím, že jsem k něčemu, že ten svůj život úplně nepromarním a že můžu pomoci někomu, kdo to potřebuje.“

V: „Dělají to ty lidi s láskou tu práci?“

R5: „Jo, já myslím, že jo. Každý, každý, každý.“

Souhrnně lze prohlásit, že zaměstnance GC motivuje přímý účinek na klienta, pocit prospěšnosti a smysluplnosti práce.

9.6.2 Odměňování zaměstnanců

V oblasti týkající se odměňování jsem se setkala s mnohem většími rozdíly v jednotlivých odpovědích. Problematika odměňování byla vnímána jako pravděpodobně nejvíce rozporuplná a problematická. Nejedná se však o výrazně negativní výsledky. Největší podíl zaměstnanců (30%) zaujímá neutrální postoj k možnosti přijmout jinou pracovní nabídku, pokud by byla lépe finančně honorována. Souhrnně výsledky dotazníkového šetření i rozhovorů ukázaly, že zaměstnanci nejsou motivováni jen mzdou, ale i dalšími faktory, jako je obsah práce, viditelné výsledky a pracovní kolektiv. Se mzdovými podmínkami je spokojen i nespokojen stejný počet respondentů - 25% s tímto tvrzením nesouhlasí, 27% ano. Na základě těchto výsledků vznikl předpoklad, že zaměstnanci jsou si vědomi podobného finančního ohodnocení i v jiných organizacích, mnozí naopak uvádějí, že v jiných zařízeních zdravotnického či sociálního charakteru by byli ohodnoceni hůře. Mnozí zaměstnanci toto potvrzují také v rozhovorech. Při těch také uvádějí další výhody své práce - velká podpora vzdělávání, možnost čerpat určitou částku z Fondu kulturních a sociálních potřeb, příspěvek na dětské tábory apod. Při rozhovorech jsme se dostali také na téma osobního ohodnocení. Osobní ohodnocení v organizaci bylo doposud prováděno jednotně, většina zaměstnanců však souhlasila s tím, že by mělo být spíše individualizované. Individualizované osobní ohodnocení by je také lépe motivovalo.

R1: „Tak zdravotnictví, tak já si myslím, že tady dobrý, no, že moje kolegyně si stěžují víc teda. Tady, že jo, několikrát za rok se přidává, tak ty moje kolegyně (které pracují v jiných zařízeních), je jim to odebrato. Tady se to zatím nestalo, teď poprvý. Jinak vůbec, s vejplatou vůbec ve zdravotnictví, tak samozřejmě to je málo, že jo.“

R2: „Tak mě osobně ty peníze v té práci nemotivují, jako je sice dobrý brát víc peněz, ale tak co, dá se žít i bez nich, a docela dobře.“

V: „A dovedete si představit, nebo chtěl jste někdy dělat něco jiného? Co kdyby někdo přišel s nabídkou, že můžete dělat něco jiného za lepší peníze? Zvažoval byste to?“

R2: „Záleží na tom, co by to bylo, jo. Nechtěl bych úplně vypadnout z oboru. Ale jsou určitě věci, který by mě silně bavily...Musela by mě ta práce prostě bavit, když to tak řeknu.“

...

R2: „No já nevím jako, osobní ohodnocení jako takový by asi mělo být individuální pro každého, jo, protože to je osobní ohodnocení, tak to má hodnotit každý. Ale mě je to jedno, mě kdyby za to nedali žádný peníze, tak je mi to jedno.“

R5: „Jako je to vlastně všude ve zdravotnictví, to je asi celkově ve zdravotnictví, ty platy nejsou, že jo, takový...“

Někteří zaměstnanci v rozhovorech uváděli, že ačkoliv je finanční ohodnocení nedostatečné, dostává se jim alespoň společenského uznání a ocenění jejich práce, jiní to naopak nepocítují vůbec. Uvádím příklady, které reprezentují oba názory:

V: „Dostává se alespoň ve Vašem okolí pocitu, že Vaše práce má smysl? Oceňují to lidi z Vašeho okolí, rodina, přátelé?“

R1: „Spíš ne. Přejde jim to zbytečný. To neřešte, já mám kolem sebe samý stavebníky, takže...“

R2: „Jojo, to jo, to jo jako.“

9.6.3 Vztahy v organizaci

Co se týče vztahů v organizaci, byly výsledky dotazníkového šetření poměrně pozitivní. Nejvýznamnější výsledky se týkaly tvrzení týkajícího se konfliktu s kolegy – 81% respondentů nesouhlasilo s tím, že by se často dostávali do konfliktu s jinými zaměstnanci. Naproti tomu 79% respondentů souhlasí s tvrzením, že si s kolegy poskytují vzájemnou podporu, což je velmi vysoký podíl, ze kterého bychom mohli usuzovat na pozitivní vztahy na pracovištích. 62% zaměstnanců souhlasilo a dalších 22% částečně souhlasilo s tvrzením, že mohou otevřeně mluvit o svých problémech se svým nadřízeným. Svého nadřízeného vnímají jako kolegu, osobnost, které mohou důvěřovat a která má zájem jim pomoci. Zaměstnanci od vedoucího pracovníka očekávají spíše podporu než kontrolu nebo uplatňování autority. Tyto závěry potvrzují i následující výpovědi:

V: „Chtěla byste pracovat i v nějaké jiné pomáhající profesi, ve zdravotnictví třeba někde jinde? Na jiném oddělení?“

R1: „Třeba na jiném oddělení? To dřív určitě jsem chtěla, ale dneska už ne. Dneska už ne, protože jsme stejnej kolektiv už skoro 17 let a ta práce je hodně v kolektivu, že jo. Tady mám kolegyně ze školy, stejně starý jako já, starý báby, takže.. “

V: „Povídejte něco o tom kolektivu. Jak je to možné, že jste tak dlouho spolu...“

R1: „Jak je to možný, no, tak je to zásluha...(kývne hlavou ke dveřím)“

V: „Vaší nadřízené?“

R1: „Určitě.“

V: „Jak se Vám pracuje tady na tom pracovišti, jaká je tady atmosféra, co kolegyně? Jste tady v kolektivu žen...“

R2: „Tak já jsem na to zvyklej, po čtyřech letech na zdrávce kdy jsme byli tři kluci na třicet holek tak mi tohle přijde docela dobrý, že jo. Ale jako mně se tady pracuje dobře jako, předčilo to moje očekávání.“

V: „Jaká je tady nálada?“

R2: „Vesměs dobrá, řekl bych.“

V: „Jak často se objevuje ta špatná a proč to je?“

R2: „Tak proč to je, tak každej máme svoje starosti, i když se to snažíme netahat do práce stejně jako netahat si práci domů, tak se tomu člověk nevyhne. No tak jako je vidět, že vždycky někdo nemá náladu, že jo, ale já myslím, že se to v tom jako nezobrazuje, právě naopak tady máme takovou pohodovou atmosféru.“

V: „A jsou tady nějaký konflikty mezi Vámi a kolegy, nebo mezi nadřízenýma?“

R2: „No tak vždycky to trošku skřípe, že jo, ale já si nemyslím, že by to bylo tak horký, tak kdyby tady byly ty problémy, tak tady ty lidi nejsou, že jo.“

V: „Takže občas něco je...“

R2: „...ale dá se to unést.“

9.6.5 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je v organizaci ze strany vedení podporováno, což ví i sami zaměstnanci. Mají přístup k různým seminářům, konferencím apod. Toto potvrzují i výsledky dotazníkového šetření, kde 79% respondentů je spokojeno s možností dalšího rozvoje v rámci zaměstnání. Většina zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedla, že nejen že se mohou vzdělávat, ale mají o vzdělávání také sami zájem.

S pravdivostí tohoto tvrzení lze souhlasit i na základě výsledků rozhovorů. Také při nich zaměstnanci uvedli, že se mohou vzdělávat, vedení jim vždy vyjde vstříc a nejen že je to jejich povinností, ale mají i zájem. Zájem je o odborná zdravotnická školení i kurzy zaměřené na „měkké

dovednosti – soft skills“ týkající se komunikace a přístupu ke klientovi i rodině. Zaměstnanci také potvrzují, že se vzdělávají a nové poznatky a dovednosti ve své práci uplatňují. Respondenti v rozhovorech uvedli:

R1: „Je to povinnost, že jo, vzdělávat se neustále, celej život, a myslím si, že teď to funguje. A vůbec to fungovalo, od tý doby co jsem tady, tak to funguje. Máme umožněný od šéfky jakýkoliv vzdělávání, bez problémů. Většinou choděj nabídky, protože spolupracujeme v tý geriatrici, že jo, tak choděj nabídky, no vod nich, no prostě. Vybereme si, co nás zajímá a poprosíme a je nám teda dovoleno...“

V: „Myslíte, že i to, co se naučíte, že to i prakticky uplatníte v té práci?“

R1: „No jo, to určitě. Na takový přednášky chodíme hlavně.“

R4: O tom jsem mluvila zkraje, že se rozjíždí projekt péče o stáří, o tyhleto seniory, tak že my všichni, všichni pracovníci absolvujeme různý semináře a vlastně minimálně jednou měsíčně, jo, takže jako pořád, navíc máme tady nabídky nejen na semináře, který si pořádáme sami, ale i na semináře který pořádá vlastně celá republika. Já třeba na podzim jsem byla na tři dny byla v Hradci Králové na konferenci, která se týkala seniorů, takže v tomhleto je naše vedení je jediné rádo když na tyhleto semináře a školení chodíme a velice to podporuje.

9.6.5 Organizace práce

Poslední oblast týkající se organizace práce byla také vyhodnocena poměrně pozitivně. Pokud bych shrnula všechny otázky za celou oblast organizace práce, jednoznačně převažuje pozitivní hodnocení. Většina zaměstnanců přímé péče s klienty pracuje v dvousměnném provozu (12ti hodinové směny), někteří zaměstnanci pracují také v jednosměnném režimu. Významná byla odpověď na otázku po materiálním vybavení pracoviště, kdy 70% respondentů souhlasilo s tvrzením, že jsou spokojeni s materiálním vybavením pracoviště. V případě Gerontologického centra však může být toto pozitivní hodnocení zapříčiněno faktem, že obě pracoviště jsou nová, resp. pracoviště Benáková je v nové budově, pracoviště Šimůnkova je nově rekonstruováno. Zaměstnanci mají také k dispozici vybavení a pracovní pomůcky, které jim práci usnadňují. Jedná se o polohovací postele, bezbariérové prostory, koupelny uzpůsobené i pro imobilní klienty apod.

R1: „Tak já jsem nadšená, určitě, je to perfektní, je to nový, tyhleto prostory umíme, že jo, dělali jsme na LDNce dvaatřicet lidí, že jo, najednou...takže já jsem nadšená, mě se tady hrozně líbí.“

R2: „No tak to mě docela vyhovuje. Bylo to, že nás tady bylo málo, ale to jsme si mezi sebou vyříkali a domluvili jsme se, a to si myslím, že je důležitý.“

Zaměstnanci také uvádějí, že personálním obsazením na obou pracovištích je dostatečné. Jistě by uvítali pracovní sílu za účelem výpomoci, ať už na ranní směně, kdy je potřeba nápor práce

nejvyšší, nebo během odpoledních hodin za účelem vedení programu pro klienty. Na druhou stranu potvrzují, že práce je ve stávajícím personálním obsazení zvládnutelná.

R1: „My jsme na LDNce jsme začínali na dvaatřiceti lidech, že jo, teda tady 14 ve dvou pracovníkách, což jde. Když jsou těžší pacienti, chtělo by to víc personálu, že jo, hlavně ráno, když jsou ty hygieny a tak. Šimůnkova byla menší, dole bylo třeba osum míst, tak to jsem se jim mohla i víc věnovat, že jo...“

9.7 Podrobná zjištění

V této části práce bych ráda ještě uvedla podrobnější zjištění, která vyplynula z dotazníkového šetření a doplnila bych je o další informace z analýzy dokumentů i rozhovorů se zaměstnanci. Otázky použité v dotazníku jsou opět setříděny podle jednotlivých oblastí, domén, na které se výzkum zaměřoval (motivace, odměňování, rozvoj a vzdělávání, vztahy v organizaci a organizace práce).

Pro vyhodnocení je použita tato škála:

- 1 – nesouhlasím
- 2 – částečně nesouhlasím
- 3 – ani souhlas, ani nesouhlas
- 4 – částečně souhlasím
- 5 – souhlasím

Tab. č. 2: Motivace zaměstnanců

| Ot.č. | Motivace | celkem odpovědí | relativně v % | | | | |
|-------|---|--------------------|---------------|---|----|----|-----------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Mám pocit, že v zaměstnání vykonávám něco důležitého | 35 | 3 | 3 | 0 | 28 | 66 |
| 8. | Vedení organizace se zajímá o pracovní podmínky zaměstnanců | 37 | 5 | 8 | 3 | 22 | 62 |
| 19. | Můj nadřízený mi poskytuje neformální hodnocení mé práce | 33 | 21 | 0 | 25 | 9 | 45 |

| | | | | | | | |
|-----|---|----|---|---|---|-----------|-----------|
| 22. | Má práce mi přináší vysokou míru uspokojení | 34 | 9 | 9 | 6 | 38 | 38 |
|-----|---|----|---|---|---|-----------|-----------|

Na základě výsledků dotazníkového šetření v oblasti motivace vyplynulo, že zaměstnanci Gerontologického centra jsou motivováni jak vnitřními potřebami, tak zřejmě i vedením organizace. U 66% zaměstnanců jejich práce vyvolává pocit, že se podílí na něčem důležitém, 38% respondentů souhlasilo plně a stejný počet respondentů souhlasil částečně s tvrzením, že práce jim přináší vysokou míru uspokojení. To často zmiňovali respondenti i v odpovědích na otevřené otázky (viz s. 61). 62% zaměstnanců souhlasilo s tvrzením, že vedení organizace se zajímá o pracovní podmínky zaměstnanců a 45% zaměstnanců souhlasí s mírou hodnocení práce zaměstnance ze strany nadřízeného. Ačkoliv neexistují pravidla pro hodnocení zaměstnanců, věnují se jejich nadřízení tomuto hodnocení v každodenní praxi, což potvrdily rozhovory se zaměstnanci. Další skupinou otázek jsou otázky týkající se odměňování.

Tab. č. 3: Odměňování zaměstnanců

| Ot.č. | Odměňování | celkem odpovědí | relativně v % | | | | |
|-------|---|--------------------|---------------|----|-----------|-----------|-----------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Pokud bych dostal/a lepší finanční nabídku, odešla bych do jiného zaměstnání | 36 | 28 | 6 | 30 | 22 | 14 |
| 12. | Moje práce je vzhledem k míře odpovědnosti dostatečně finančně ohodnocená | 36 | 14 | 8 | 16 | 31 | 31 |
| 21. | Jsem spokojena se mzdovými podmínkami | 33 | 25 | 15 | 15 | 18 | 27 |
| 24. | Jsem spokojena s dalšími výhodami, které jsou mi jako zaměstnanci poskytovány | 36 | 3 | 8 | 17 | 15 | 57 |

Problematika odměňování se ukázala být nejvíce rozporuplnou. V otázce č. 9 vyjadřuje největší podíl zaměstnanců (30%) neutrální postoj k tvrzení, zda by byli ochotni přijmout jinou pracovní nabídku, pokud by byla lépe finančně honorována. Zajímavé jsou také výsledky u další otázky zabývající se ohodnocením práce vzhledem k míře odpovědnosti. 31% respondentů souhlasilo a dalších 31% částečně souhlasilo s tvrzením uvedeným v otázce. Pokud uvažuji nad tímto výsledkem, je jeden z možných důvodů úroveň vzdělání respondentů, zaměstnanců Gerontologického centra. 23% zaměstnanců má vzdělání bez maturity, dalších 61% má vzdělání s maturitou. 15% zaměstnanců Gerontologického centra má vyšší odborné či vysokoškolské vzdělání. Téměř stejný podíl zaměstnanců odpověděl kladně i záporně na tvrzení, že jsou spokojeni se mzdovými podmínkami – 25% s tímto tvrzením nesouhlasí, 27% ano.

V oblasti odměňování jsem se zajímala podrobněji o systém odměňování a konzultovala jsem jej se mzdovou účetní Gerontologického centra. Mzda zaměstnance Gerontologického centra se skládá z několika součástí. První z nich je stejně jako v jiných profesích hrubá měsíční základní mzda. Ta je v Gerontologickém centru závislá na nejvyšším dosaženém vzdělání zaměstnance a

délce praxe. Uplatňují se zde tzv. „tarifní platy“, tzn., že každý zaměstnanec je zařazen podle dvou výše uvedených kritérií do určité platové třídy. Podle toho, k jaké profesi zaměstnanec náleží jsou používány tarifní tabulky, tzn., že jsou rozdílné platové tarify pro profese zdravotnické, nezdravotnické a sociální. Další dodatkové složky mzdy mohou být:

- osobní hodnocení zaměstnance, což je individuální forma hodnocení práce zaměstnance, jeho výši určuje nadřazený zaměstnanec;
- mimořádná odměna, která bývá vyplácena výjimečně a to pouze za činnosti mimořádného významu;
- příplatek za pracovní pohotovost lékařů;
- příplatek za noční práci, práci v sobotu, neděli a ve svátek;
- příplatky za práci přesčas

Tyto dodatkové složky mohou zvyšovat tarifní mzdu o max. 50%.

Proto se vedení Gerontologického centra v koncem roku 2005 rozhodlo zavést nový způsob osobního ohodnocení, prozatím u skupiny zaměstnanců, kteří pracují v přímé péči s klientem. Mělo by se jednat o systém osobního ohodnocení, který by byl motivující, individualizovaný a vycházející z jasně formulovaných kritérií. Tato kritéria, která jsou pro organizaci důležitá si stanovilo vedení organizace. Navrhla jsem stanovit pro každé kritérium škálu možností, které vyjádří míru naplnění kritéria jednotlivým zaměstnancem. Byla stanovena kritéria, která jsou pro vedení organizace důležitá:

- Kvalita a množství odvedené práce;
- Laskavost vůči pacientům/klientům, rodinným příslušníkům i spolupracovníkům;
- Dochvilnost, spolehlivost;
- Odbornost a zachovávání doporučených postupů, odborných, právních a etických principů;
- Kvalita spolupráce a ochota podílet se na zlepšování práce a klimatu zařízení, organizační schopnosti;
- Pomoc v neobvyklých a neočekávaných situacích;
- Další odborný růst, vzdělávání, aktivní zapojení do systému vzdělávání pracovníků;
- Inovativní přístup, zavádění nových metod, zavádění systému kvality v zařízení a nových poznatků do praxe;
- Konstruktivní kritičnost, prezentování svých názorů včas, správně a přiměřeným způsobem, kritizování problémů a nikoli osob;
- Loajálnost vůči zařízení a jeho zřizovateli, schopnost pozitivně prezentovat výsledky naší společné práce.

Tab. č. 4: Vztahy v organizaci

| Ot.č. | Vztahy v organizaci | celkem odpovědí | relativně v % |
|-------|---------------------|--------------------|---------------|
|-------|---------------------|--------------------|---------------|

| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|----|----|----|----|----|----|
| 1. | Jsem spokojen/a s atmosférou na pracovišti | 37 | 3 | 13 | 11 | 32 | 41 |
| 5. | Můj přímý nadřízený mi pravidelně říká, co dělám dobře a v čem bych se měl/a zlepšit | 35 | 6 | 6 | 8 | 26 | 54 |
| 11. | Se svým nadřízeným můžu otevřeně hovořit o pracovních problémech | 37 | 3 | 0 | 13 | 22 | 62 |
| 14. | Často se při práci dostávám do konfliktu s jinými zaměstnanci | 37 | 81 | 3 | 0 | 0 | 16 |
| 18. | Vzniklé konflikty dokáži vyřešit sám/a | 33 | 6 | 6 | 12 | 39 | 37 |
| 23. | S kolegy si poskytujeme při práci vzájemnou podporu | 33 | 9 | 3 | 0 | 9 | 79 |

Co se týče vztahů v organizaci, výsledky dotazníkového šetření poukazovaly na pozitivní vztahy v organizaci. Nejvýznamněji bylo hodnoceno tvrzení týkající se konfliktu s kolegy – 81% respondentů nesouhlasilo s tím, že by se často dostávali do konfliktu s jinými zaměstnanci. Naproti tomu 79% respondentů souhlasí s tvrzením, že si s kolegy poskytují vzájemnou podporu. Přes 80% zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že mohou otevřeně hovořit se svým nadřízeným. 41% zaměstnanců uvedlo, že jsou spokojeni s atmosférou na pracovišti. Během rozhovorů se zaměstnanci jsem však zjistila, že jejich názory na vztahy v organizaci nejsou tak jednoznačné.

Někteří respondenti uvádějí, že v organizaci jsou pozitivní vztahy mezi zaměstnanci vzájemně i mezi zaměstnanci a vedením. Jiní zaměstnanci poukazují na konflikty jak mezi zaměstnanci, tak i mezi zaměstnanci a vedením. Nikdo z respondentů však neuváděl oblast vztahů za významně problematickou. Spíše ji vnímají tak, že mají kolegyně oblíbenější a méně oblíbené, ale jsou schopny vyjít se všemi. Podobně je to i se vztahy směrem k vedení organizace - takový vývoj lze předpokládat, pokud si uvědomíme, že kroky činěné vedením organizací nejsou vždy v souladu s přáními a představami zaměstnanců. Spíše respondenti poukazovali na fakt, že většina zaměstnanců jsou ženy, což může znamenat více konfliktů, ale na druhou stranu potvrzovali, že problémy a případné konflikty se pokouší řešit ihned a přímo.

V: „Řeknete mi teda ještě něco o tom vedení, ať už teda přímá nadřízená...“

R4: „Moje přímá nadřízená je výborná, je fakt že to vyšší vedení, tam to trošku někdy hapruje, myslím si, že tam ne komunikace, ale ten pohled na naši práci... Někdy si myslím, že to není voceněný. Nemyslím finančně, někdy by stačilo kolikrát jenom slovo.“

V: „Chybí Vám ten neformální kontakt, nebo takový lidských přístup?“

R4: „Ano, ano. Jo, protože v každý práci se udělá chyby, nechťic! A když se potom z tý chyby, když si ji člověk uvědomí, tak by to mělo bejt vlastně relativně v pořádku. Ale když Vám to házej na hlavu dál a táhne se to, tak to nedělá dobrej pocit nejenom u toho člověka, ale v celým kolektivu.“

V: „Měli jste tady takový případ, kdy se něco takového nepříjemného někomu stalo?“

R4: „Já si myslím že, vono, my jsme se tady do tý budovy stěhovali na podzim, že jo, je to mnohem větší budova, tam to bylo mnohem menší zařízení co jsme byli, tady je to mnohem větší, takže jsem si museli zvykat zase, že jo, nejen na nový prostředí, nový pacienty, zvykat si kde co je, já

nevím, já si teďko neuvědomuju, přímo abych Vám dala příklad a ten podzim byl dost nervózní. Já nevím.“

Tab. č. 5: Rozvoj a vzdělávání

| Ot.č. | Rozvoj a vzdělávání | celkem odpovědí | relativně v % | | | | |
|-------|--|--------------------|---------------|---|----|----|-----------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Jsem spokojen/a s možnostmi dále se rozvíjet v rámci své práce | 35 | 3 | 0 | 3 | 15 | 79 |
| 10. | Jsem spokojen/a s využitím svých znalostí a dovedností | 36 | 3 | 6 | 6 | 30 | 55 |
| 13. | Mám zájem se v rámci své profese dále vzdělávat | 35 | 6 | 0 | 11 | 14 | 69 |
| 17. | Do budoucna vidím možnosti mého dalšího profesního růstu | 34 | 21 | 3 | 23 | 21 | 32 |

Vzdělávání zaměstnanců je v organizaci vysoce ceněno ze strany vedení, které má zájem na dalším vzdělávání zaměstnanců. Jak již bylo jednou uvedeno, zaměstnanci mají přístup k různým seminářům, konferencím a školením. Možnost účasti na vzdělávání je závislé na dohodě s vedením organizace, přičemž zaměstnanci uvádějí, že jim obvykle vedení organizace vychází vstříc. Třetina zaměstnanců vidí do budoucna možnost profesního růstu a 55% zaměstnanců je spokojeno s tím, jak jsou využívány jejich znalosti a dovednosti.

Tab. č. 6: Organizace práce

| Ot.č. | Organizace práce | celkem odpovědí | relativně v % | | | | |
|-------|--|--------------------|---------------|---|----|-----------|-----------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Jsem spokojen/a s běžnou organizací práce | 36 | 0 | 6 | 6 | 30 | 58 |
| 7. | Jsem spokojen/a s materiálním vybavením pracoviště | 36 | 0 | 0 | 8 | 22 | 70 |
| 15. | V organizaci je vysoké pracovní vytížení | 35 | 8 | 3 | 26 | 37 | 26 |
| 20. | Pracovní doba mi vyhovuje | 34 | 12 | 0 | 2 | 12 | 74 |

Nejvíce významná byla odpověď na 20. otázku týkající se pracovní doby. Naopak nejméně významná odpověď byla na otázku č. 15 týkající se pracovního vytížení. Odpovědi na tuto otázku byly nejvíc rozporuplné. 26% souhlasilo s tvrzením, že v organizaci je vysoké pracovní vytížení, stejné množství respondentů si myslí hodnotí toto tvrzení jako sporné (zvolili odpověď „ani tak, ani tak“). 37% respondentů toto tvrzení hodnotí jako částečně pravdivé.

Součástí dotazníku byly i dvě otevřené otázky (č. 25 a 26).

Zajímavé a pro vedení organizace potěšující jsou jistě i odpovědi na otázku číslo 25 znějící: „Čeho si na své práci vážíte?“ K této otázce se vyjádřilo větší množství respondentů než k následující

otevřené otázce. Odpovědi jsem setřídila do několika skupin. Skupiny, do kterých jsem odpovědi setřídila jsou následující:

- pomoc potřebným, přímý účinek na klienta – 10 respondentů (odpovědi např. „je potřebná“, „že pomáhám lidem a výsledky jsou často ihned patrné“, „pomoc potřebným“, „že mohu být prospěšná“ atd.);
- seberealizace, ovlivnění vlastního života– 2 respondenti („člověk mění pohled na život“, práce s lidmi mi dává pocit vlastní potřebnosti);
- odborné úrovně – 2 respondenti („odbornosti“, „že mohu využívat své odborné znalosti“);
- kolektiv, vztahy – 3 respondenti („kolektivu a vzájemné podpory“, „přátelské atmosféry“ ad.);
- prostředí – 1 respondent („mohu práci vykonávat v důstojném prostředí)

Jak vidíme, pro největší podíl zaměstnanců (44%) je důležitý fakt, že jejich práce může být pro klienta prospěšná. Hledisko pomoci potřebným je pro ně podstatné. Dále se odpovědi týkaly pracovního kolektivu a vztahů v organizaci. Lhostejná není pro některé zaměstnance seberealizace v práci, dobrá odborná úroveň zařízení ani prostředí.

Otázka číslo 26 byla položena následujícím způsobem: „Co by vedení organizace mělo udělat, abyste se v zaměstnání cítil/a spokojenější?“ K této otázce se v dotaznících vyjádřila asi jen deset respondentů. Odpovědi jsem opět utřídila pro přehlednost do kategorií:

- 4 respondenti mají zájem na zlepšení komunikace v organizaci;
- 2 respondenti považují za důležité zlepšit vztahy v organizaci;
- 1 respondent by přivítal zlepšení finančního ohodnocení;
- 1 respondent považuje za důležité zvýšit bezpečnost objektů (patrně díky pokusu o vloupání z podzimu 2005)

V rámci analýzy dokumentů jsem se zajímala také o to, jakým způsobem jsou vedeny jednotlivé složky zaměstnanců. Tuto agendu vede v Gerontologickém centru mzdová účetní organizace. Zajímalo mne, co všechno je obsahem takové složky zaměstnance. Dalšími dokumenty, které jsem měla zájem analyzovat byly popisy pracovních míst, individuální vzdělávací plány, formuláře využívané při dotazníkovém šetření atd. Zabývala jsem se také otázkou, do jaké míry by mělo vedení organizace zájem na formalizaci těchto procesů nebo dokumentů.

Součástí složky každého zaměstnance je osobní dotazník, který vyplňuje zaměstnanec při nástupu do Gerontologického centra. Jeho cílem je zjištění osobních údajů o zaměstnanci, jeho vzdělání, údajů o rodině, které by mohly mít vliv na zdanění jeho příjmů, údajů o zdravotní pojišťovně apod. Tento dotazník bylo v poslední době třeba rozšířit, protože údaje o zaměstnancích vyžadované zdravotními pojišťovnami a Správou sociálního zabezpečení se stále rozšiřují.

Každý zaměstnanec musí při nástupu do GC absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Tuto provádí buď praktický lékař zaměstnance nebo smluvní lékař GC. Záznamy o vstupní lékařské prohlídce i

periodických prohlídkách zaměstnanců jsou uloženy v personálních složkách jednotlivých zaměstnanců. Dále zaměstnanec odevzdává při nástupu do zaměstnání Potvrzení o zaměstnání od předchozího zaměstnavatele (tzv. zápočtový list). Každý zaměstnanec musí také doložit výpis z rejstříku trestů a potvrdit tak svoji trestní bezúhonnost.

Součástí personální složky se stává při nástupu jeden výtisk pracovní smlouvy, platového výměru a pracovní náplně zaměstnance.

10. Doporučení pro personální management

Obsahem této kapitoly je návrh opatření, která by mohla personální práci v Gerontologickém centru zkvalitnit. V průběhu psaní magisterské práce jsem se soustředila na dvě oblasti, ve kterých jsem zpracovala návrhy na další postup a implementaci těchto opatření.

10.1 Změna v oblasti odměňování

První z doporučených změn je zavedení individualizovaného systému osobního ohodnocení zaměstnanců. Pro osobní ohodnocení zaměstnanců byl po dlouhou dobu využíván princip, který nereflaktoval rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci a mohl by být vnímán jako nemotivující. Všem zaměstnancům pracujícím na určité pozici (zdravotní sestra, pomocný zdravotnický personál) bylo přiznáno osobní ohodnocení stejné výše. Na jednu stranu může být tento systém vnímán jako spravedlivý a transparentní, na druhé straně může být některými zaměstnanci vnímán jako nemotivující a rovnostářský, i když argument pro jeho obhájení, tzn., dorovnání nízkých mezd, zejména pro pomocný zdravotnický personál je pochopitelný. Mnozí zaměstnanci totiž nedosáhli ani úplného středoškolského vzdělání a osobní hodnocení je mnohdy jedním z mála možných způsobů, jak jim alespoň částečně zvýšit mzdu stanovenou mzdovými tarify. Pokud je však osobní ohodnocení zaměstnanců využíváno jako způsob zvýšení mzdy stanovené tarify, dojde k popření jeho základního smyslu – diferencovat zaměstnance podle schopností a motivovat je k lepším výkonům. Mnohdy však vedení podobných organizací nemá jinou možnost volby. Přesto se v současné moderní personální práci uplatňuje spíše trend diferenciacie a individualizovaného osobního ohodnocení.

Na základě informací, které mi poskytli vedoucí pracovníci Gerontologického centra a také mzdová účetní jsem vytvořila formulář pro stanovení výše osobního ohodnocení pro jednotlivé pracovníky (viz příloha č. 3). Tento způsob hodnocení reflektuje požadavky a kritéria stanovené vedením Gerontologického centra a vychází z tzv. bodovací metody – tzn., že pro hodnocení jednotlivých kritérií se používají body. Podle celkového počtu dosažených bodů se odvíjí výše osobního hodnocení zaměstnanců. Nový způsob realizace osobního ohodnocení byl představen jak ředitelce

organizace, MUDr. Ivě Holmerové, tak i mzdové účetní organizace a dalším vedoucím pracovníkům organizace (2 staniční sestry) a byli také seznámeni s tím, jak s novými formuláři pro osobní ohodnocení zacházet. U každého zaměstnance by tedy byla jednou za čtvrt roku vyhodnocena tato kritéria a na základě toho by byla stanovena výše osobního ohodnocení. Důležité je, aby vedoucí pracovníci poskytovali také zpětnou vazbu svým podřízeným, ve kterých oblastech cítí rezervy a osobní ohodnocení tak mělo také motivační účinek.

Od 1.1.2006 se však změnila tarifní mzdy zaměstnanců zdravotnických i nezdravotnických profesí a byly zvýšeny tarifní mzdy. Objem finančních prostředků však zůstal stejný, což vede ke známému přesouvání peněz mezi rozpočtem stanoveným na fixní mzdy a rozpočtem určeným pro další mimotarifní složky mzdy. Objem prostředků na osobní ohodnocení se snížil a proto se snížila i možnost diferencovat mzdy zaměstnanců na základě individuálního ohodnocení.

10.2 Plány osobního rozvoje

Druhým návrhem na zlepšení personálního managementu je zavedení plánů osobního rozvoje. Jak již bylo zmíněno výše, vzdělávání zaměstnanců je v Gerontologickém centru aktivita značně podporovaná, není však žádným způsobem koordinována. Proto jsem navrhla vedení organizace zavést systém vzdělávání a plánování kariéry, který by byl každému zaměstnanci „ušit přímo na míru.“ K tomu mohou sloužit plány osobního rozvoje, tzn. písemná dohoda mezi pracovníkem, na kterého je rozvoj bezprostředně zaměřen a jeho nadřízeným. Tyto plány osobního rozvoje by měly být pravidelně vytvářeny na určité časové období a na konci tohoto období by mělo být vyhodnoceno jejich plnění. Plány osobního rozvoje podporují rozvoj schopnosti sebereflexe, posouzení a zhodnocení svých znalostí, dovedností a schopností, stanovení individuálních cílů do budoucna a způsobu jejich naplnění.

Plány osobního rozvoje, jejich smysl a možnosti využití jsem opět představila vedení organizace (viz příloha č. 4). Současně jsme se shodli na tom, že informaci o úmyslu realizovat plány osobního rozvoje představíme všem zaměstnancům na společné schůzce, která se uskuteční koncem března 2006. Pro tento účel jsem vytvořila prezentaci seznamující se smyslem a způsobem plánování osobního rozvoje. Tuto prezentaci jsem také předala vedení organizace (viz příloha č. 5).

11. Závěrečné shrnutí práce

Cílem této magisterské práce bylo analyzovat současné personální řízení v Gerontologickém centru v Praze 8 a spokojenost zaměstnanců s tímto řízením. Problematika lidských zdrojů je v dnešní době velmi aktuální, neboť praxe ukazuje, že ty organizace, které jí věnují patřičnou pozornost, vnímají jedince v organizaci jako aktivní a tvůrčí subjekt a zohledňují zájmy a kvalifikaci jedince mají největší předpoklady k úspěchu.

V teoretické části magisterské práce se zabývám současným postavením personální práce ve struktuře řízení celé organizace, vývojem personální práce, pojmy jako je např. personální politika a strategie. Další část práce seznamuje čtenáře s problematikou řízení lidí v malých podnicích a neziskových organizacích. Podstatnou část práce také tvoří kapitola popisující obsah jednotlivých personálních činností od personálního plánování přes získávání a výběr pracovníků, adaptační a vzdělávací procesy až po ukončování pracovního poměru. Poslední kapitola teoretické části nabízí základní poznatky z teorie motivace a pracovní motivace.

Druhá, prakticky zaměřená část práce v úvodu seznamuje čtenáře s organizací, kde byla praktická část práce realizována, tzn. s Gerontologickým centrem v Praze 8. Je zde popsán právní status, účel a předmět činnosti organizace a stručně také historie organizace. Dále je uveden cíl výzkumu, tj. analýza personálního řízení a spokojenosti zaměstnanců s tímto řízením v Gerontologickém centru a návrh nápravných opatření v problémových oblastech, popř. jejich implementace. Výzkumné metody, které byly použity zahrnují dotazníkové šetření, rozhovory a analýza dokumentů. Popsán je také plán realizace výzkumu a použití výsledků výzkumu.

Další část práce už uvádí popis samotného procesu tvorby, organizace a analýzy dotazníkového šetření, rozhovorů se zaměstnanci i analýzy dokumentace. Analýza personálního řízení a spokojenosti zaměstnanců je vystavěna a vychází z těchto metod.

Výsledkem výzkumného šetření jsou závěry, které jsem shrnula v kapitole 9.6. Jedním z hlavních zjištění je fakt, že jak vedení organizace, tak i zaměstnanci jsou velmi nakloněni vzdělávání zaměstnanců, vzdělávací aktivity u svých zaměstnanců vedení podporuje a zaměstnanci mají o vzdělávání zájem. Proto jsem navrhla vedení Gerontologického centra implementovat plány osobního rozvoje, které pomohou individualizovat a usměrňovat vzdělávání každého zaměstnance tím směrem, ve kterém se vyskytují určité rezervy, případně umožní zaměstnancům rozvíjet a specializovat svou kvalifikaci v specifických oblastech. Druhým hlavním doporučením je reakce na současný stav organizace, která neprovádí individualizované osobní ohodnocení zaměstnanců a mnohdy přispívá určitým profesním skupinám stejnou částkou. Tento způsob odměňování je nevyhovující, neboť popírá vlastní smysl a účel, kterým je motivovat zaměstnance a individuálně ocenit jeho výkon a vyjádřit tak míru spokojenosti s jeho prací.

Pokusím-li se o shrnutí celého obsahu magisterské práce, musím konstatovat, že považuji práci za dobře zvládnutou po metodologické stránce. Uskutečnila jsem vlastní dotazníkové šetření, několik rozhovorů se zaměstnanci a zabývala jsem se také analýzou dokumentů. Informace získané na základě těchto výzkumných metod považuji za relevantní k tomu, abych mohla provést analýzu personálního řízení a zaujmout stanovisko k hypotézám, které jsem si na začátku stanovila. Na základě analýzy personálního řízení jsem se dále zaměřila na dvě oblasti, ve kterých bych doporučovala změnu. Provedla jsem seznámení vedení organizace i vedoucích pracovníků s těmito návrhy a nabídla jsem svou další spolupráci při jejich implementaci.

12. Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, z angl. orig. A Handbook of Human Resource Management Practice, 8th edition, Kogan Page Limited, London 2001 přel. J. Koubek, 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vydání. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [3] BELCOURT, M.; WRIGHT, P.C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vydání Praha: Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [4] BYARS, L. L.; RUE, L.W.: *Human Resource Management*. 2.vydání. Homewood: Irwin, 1987. 531 s. ISBN 0-256-03630-6.
- [5] COULTER, M.; ROBBINS, S.P.: *Management*, z amer. orig. Management, 7th edition, Pearson Education Inc., New Jersey 2002 přel. V. Šafaříková, 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [6] DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. 1.vydání. Praha: C.H. Beck pro praxi, 2001. 256 str. ISBN 80-7179-603-4.
- [7] DISMAN, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vydání Praha: Karolinum, 2002. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- [8] DONELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; INVACEVICH, J. M.: *Management* z angl. orig. Fundamentals of Management, 9th edition, Richard Irwin Inc. přel. J. Koubek a V. Dolanský, 1.vydání. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [9] DRUCKER, P. F.: *Věk diskontuity. Obraz měnící se společnosti* z angl. orig. The Age of Discontinuity, Guidelines to Our Changing Society, Transaction Publishers, New Brunswick and London, 1992 přel. P. Medek, 1.vydání. Praha: Management Press, 1994. 377 s. ISBN 80-85603-44-6.
- [10] DVOŘÁK, Z.: Metodika zpracování personální strategie podniku. *Personál*, 1998, roč. 5, č. 10, s. 10-12. ISSN 1213-8878.

- [11] FOOT, M.; HOOK, C.: *Personalistika* z angl. orig. Introducing Human Resource Management Pearson Education Ltd. 1999 přel. J. Bláha a kol., 1.vydání. Praha: Computer Press, 2002. 490 s. ISBN 80-72265-15-6.
- [12] FRIČ P.; GOULLI, R. *Neziskový sektor v České republice*. 1.vydání Praha: Eurolex, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.
- [13] FRIČ, P.: *Strategie rozvoje neziskového sektoru*. 1. vydání Praha: Fórum dárců, 2000. 81 str. ISBN neuváděno
- [14] HIND, A.: *The Governance and Management of Charities*. 1.vydání. Herts: Voluntary Sector Press, 1995, 485 str. ISBN 0-95258-010-1
- [15] HYHLÍK, M.; NAKONEČNÝ, M.: *Malá encyklopedie současné psychologie*. 2. vydání. Praha: SPN, 1977. 338 str. ISBN neuváděno
- [16] JEDLIČKOVÁ, S.: *Diagnostika personální politiky v organizaci a návržení konkrétních opatření na odstranění jejích nedostatků*. Praha, Univerzita Karlova. Fakulta humanitních studií. Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, 2005. 66 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Petr Vrzáček.
- [17] KASPER, H.; MAYRHOFER, W.: *Personální management. Řízení – organizace* z něm. orig. Personalmanagement, Führung, Organisation, 3.vydání, Linde Verlag Wien 2005 přel. B. Cempírek a kol., 1. vydání, Praha: Linde 2005. 592. str. ISBN 80-86131-57-2.
- [18] KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*. 1.vydání Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- [19] KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. 1.vydání Praha: Grada Publishing, 1996. 240 str. ISBN 80-7169-206-9.
- [20] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3.vydání. Praha: Management Press, 2004. 360 str. ISBN 80-7261-033-3.
- [21] KOUBEK, J.: *Řízení pracovního výkonu*. 1.vydání Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [22] LAMSER, V.: *Základy sociologického výzkumu*. 1.vydání Praha: Nakladatelství svoboda, 1966. 353 s. ISBN neuváděno.

- [23] MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J.: *Moderní personální management*. 1.vydání Jinočany: H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-65-X.
- [24] MIKA, F.: Manažeři často podceňují vedení lidí. *Hospodářské noviny* 2003, Kariéra Business, 10.3.2003, roč. XLVII, č. 48, s. 8 ISSN 0862-9587.
- [25] NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vydání. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [26] SCHEIN, E. H.: *The Art of Managing Human Resources*. 1.vydání. New York: Oxford University Press, 1987. 297 s. ISBN 0-19-504882-2.
- [27] STÝBLO, J.: *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1.vydání. Praha: VOX, 2004. 116 s. ISBN 80-86324-43-5.
- [28] SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E.: *Základy sociologického výzkumu*. 1. vydání Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
- [29] Twiningový projekt PHARE 2000 „Modernizace Ústřední Státní Správy“ [online]. [citováno 2006-09-03] Dostupné z <<http://www.mvcr.cz/reforma/phare/kolektiv.htmlvize>>.
- [30] URBAN, J.: Praktické zásady odměňování. *Moderní řízení*, 2005, roč. 15, č.9, s. 71-73. ISSN 0026-8720.
- [31] URBAN, J.: Personální strategie společnosti: její cíle a struktura. *Personál*, 1999, roč. 6, č. 2, s. 15-17. ISSN 1213-8878.
- [32] VEBER, J. a kol: *Management. Základy, prosperita, organizace*. 1.vydání. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [33] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O.: *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 4.vydání Praha: Management Press, 2001. 312 s. ISBN 80-7261-041-4.
- [34] WHITMORE, J.: *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*, z angl. orig. Coaching for Performance. Growing People, Performance and Purpose., Nicholas Brealey Publishing, London 2002, přel. A. Lisa. 1.vydání. Praha: Management Press, 2004. 185 str. ISBN 80-7261-101-1
- [35] WILLIAM, B.; WERTHER,.; DAVIS, K.: *Lidský faktor a personální management*. z amer. orig. Human Resources a Personnel Management, 3rd edition, McGraw-Hill, Inc. přel. Barbora Procházková. 1.vydání. Praha: Victoria Publishing, 1992. 612 s. ISBN 80-85605-04-X.

[36] ŽÁK, M. a kol: *Velká ekonomická encyklopedie*. 1.vydání Praha: LINDE, 1999. 806 s. ISBN 80-7201-172-3.

[37] Maslowova pyramida potřeb [online]. [citováno 2006-04-03]

Dostupné

z <

<http://old.mendelu.cz/~market/edu/mar/sem1/Maslowova%20%20pyramida.doc>>.

Interní dokumenty Gerontologického centra:

[38] Zřizovací listina Gerontologického centra

[39] Historie Gerontologického centra

13. Seznam příloh

Příloha 1: Projekt výzkumu

Příloha 2: Dotazník spokojenosti zaměstnanců s řízením organizace

Příloha 3: Formulář „Osobní ohodnocení zaměstnanců“

Příloha 4: Formulář „Plán osobního rozvoje“

Příloha 5: Prezentace plánů osobního rozvoje

Příloha 6: Projekt magisterské práce

Příloha č. 1: Projekt výzkumu

Pro praktickou část magisterské práce v oblasti analýzy personálního řízení v Gerontologickém centru jsem si stanovila následující cíle, metody a plán výzkumu:

Cíl:

4. analýza personálního řízení a spokojenosti zaměstnanců s tímto řízením v Gerontologickém centru;
5. návrh nápravných opatření v problémových oblastech a popř. jejich implementace

Metoda:

- dotazníkové šetření;
- rozhovory;
- analýza dokumentů

Plán:

2. projekt bude probíhat od října 2005 do března 2006, během této doby proběhne realizace a vyhodnocení dotazníkového šetření, rozhovory se zaměstnanci a návrh a představení nových opatření;
3. u dotazníkového šetření se předpokládá návratnost alespoň 50%

Použití výsledků výzkumu:

- pro zpracování praktické části magisterské práce;
- pro vedení Gerontologického centra

Příloha č. 2: Dotazník spokojenosti zaměstnanců s řízením organizace

Dotazník spokojenosti zaměstnanců s řízením organizace

Vážení zaměstnanci Gerontologického centra,
jako studentka Fakulty humanitních studií se ve své magisterské práci na téma "Personální řízení v Gerontologickém centru" zabývám také spokojeností zaměstnanců v Gerontologickém centru. Vzhledem k tomu bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto anonymního dotazníku. Ráda bych Vás upozornila, že veškeré výsledky budou přísně anonymní a nemusíte mít obavu z jejich zneužití proti Vám. Je však důležité, abyste jej vyplnili svědomitě a v souladu s Vaším názorem. Jedině tak mohou zjištěné výstupy ovlivnit některá budoucí opatření v organizaci v prospěch Váš i organizace.
Vámi vybrané odpovědi zaškrtněte do příslušného políčka. Pokud se zmýlíte, k chybné odpovědi napište zřetelně NE a zaškrtněte a vyznačte správnou odpověď.

Děkuji Vám za spolupráci,

Julie Baránková
studentka Fakulty humanitních studií
kontakt: j.barankova@mail.muni.cz

Prosím, použijte následující stupnici pro zodpovězení následujících otázek:

| Nesouhlasím | Částečně nesouhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Částečně souhlasím | Souhlasím |
|-------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. | Jsem spokojen/a s atmosférou na pracovišti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. | Jsem spokojen/a s pravomocemi, kterými v rámci své práce disponuji | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. | Jsem spokojen/a s možnostmi dále se rozvíjet v rámci své práce | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. | Mám pocit, že v zaměstnání vykonávám něco důležitého | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. | Můj přímý nadřízený mi pravidelně říká, co dělám dobře a v čem bych se měl/a zlepšit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. | Jsem spokojen/a s běžnou organizací práce | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. | Jsem spokojen/a s materiálním vybavením pracoviště | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. | Vedení organizace se zajímá o pracovní podmínky zaměstnanců | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. | Pokud bych dostal/a lepší finanční nabídku, odešla bych do jiného zaměstnání | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. | Jsem spokojen/a s využitím svých znalostí a dovedností | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. | Se svým nadřízeným můžu otevřeně hovořit o pracovních problémech | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. | Moje práce je vzhledem k míře odpovědnosti dostatečně finančně ohodnocená | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. | Mám zájem se v rámci své profese dále vzdělávat | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. | Často se při práci dostávám do konfliktu s jinými zaměstnanci | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---------------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 15. | V organizaci je vysoké pracovní vytížení | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | | | | | | | | | |
| <p>Pozor, stupnice možností se mění! Prosím, použijte následující stupnici pro zodpovězení následujících otázek:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;">Souhlasím</td> <td style="text-align: center;">Částečně souhlasím</td> <td style="text-align: center;">Ani souhlas, ani nesouhlas</td> <td style="text-align: center;">Částečně nesouhlasím</td> <td style="text-align: center;">Nesouhlasím</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table> | | | | | | | Souhlasím | Částečně souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Částečně nesouhlasím | Nesouhlasím | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Souhlasím | Částečně souhlasím | Ani souhlas, ani nesouhlas | Částečně nesouhlasím | Nesouhlasím | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | |

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 17. | Jsem spokojena s mírou odpovědnosti, která se váže k mé práci | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. | Do budoucna vidím možnosti mého dalšího profesního růstu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. | Vzniklé konflikty dokáži vyřešit sam/a | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. | Můj nadřízený mi poskytuje neformální hodnocení mé práce | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. | Pracovní doba mi vyhovuje | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. | Jsem spokojena se mzdovými podmínkami | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. | Má práce mi přináší vysokou míru uspokojení | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. | S kolegy si poskytujeme při práci vzájemnou podporu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. | Jsem spokojena s dalšími výhodami, které jsou mi jako zaměstnanci poskytovány | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

26. Čeho si na své práci vážíte? Prosím, uveďte:

27. Co by vedení organizace mělo udělat, abyste se v zaměstnání cítil/a spokojenější?

| | |
|------------|------------------------------------|
| 28. | Do které věkové kategorie patříte? |
| | a) 18 - 25 let c) 35 - 50 let |
| | b) 25 - 35 let d) nad 55 let |

| | |
|------------|---|
| 29. | Jaké máte nejvyšší ukončené vzdělání? |
| | a) základní bez vyučení d) středoškolské s maturitou |
| | b) základní - vyučen e) vysokoškolské |
| | c) vyučen s maturitou |

| | |
|------------|--|
| 30. | Jak dlouho pracujete v Gerontologickém centru? |
|------------|--|

- | | |
|----------------------|---------------|
| a) méně než 6 měsíců | d) 4 - 9 let |
| b) 6 až 11 měsíců | e) 10- 15 let |
| c) 1 - 3 roky | |

Příloha č. 3: Formulář „Osobní ohodnocení zaměstnanců“

OSOBNÍ OHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Jméno zaměstnance: _____

Pracovní zařazení: _____

| KRITÉRIUM | HODNOCENÍ | BODY |
|-----------------------------------|---|------|
| Kvalita | Zvládá všechny činnosti samostatně, je schopen nadstandardních výkonů, aktivně řeší problémy | 2 |
| | Zvládá všechny činnosti, které má v popisu práce | 1 |
| | Nezvládá dostatečně činnosti, které má v popisu práce | 0 |
| Laskavost | Je velmi laskavý v přístupu ke klientovi, rodinným příslušníkům i spolupracovníkům | 2 |
| | Dobře vychází s klienty, rodinnými příslušníky i spolupracovníky | 1 |
| | Existují pochyby o dobrém přístupu ke klientovi, rodinným příslušníkům i spolupracovníkům | 0 |
| Dochvilnost a spolehlivost | Je dochvilný a spolehlivý | 1 |
| | Není dochvilný a spolehlivý | 0 |
| Odbornost | Zná všechny odborné pracovní postupy, dodržuje právní a etické principy | 2 |
| | Zná jen některé odborné pracovní postupy, dodržuje právní a etické principy | 1 |
| | Nedostačující znalost odborných pracovních postupů nebo porušování právní a etické principy | 0 |
| Pomoc | Ochota spolupracovat a pomoci v kritických a neočekávaných situacích | 1 |
| | Nespolehlivost v kritických a neočekávaných situacích | 0 |
| Vzdělávání a rozvoj | Aktivní přístup k osobnímu rozvoji, zájem o další vzdělávání | 2 |
| | Vzdělává se, pokud musí | 1 |
| Inovativnost | Proaktivní přístup ke změně, zavádění nových metod práce, systému řízení kvality a nových poznatků do praxe | 2 |
| | Pasivní přístup ke změně, zavádění nových metod práce, systému řízení kvality a nových poznatků do praxe | 1 |
| | Odpor ke změnám, novým metodám, neschopnost přizpůsobit se | 0 |
| Vztahy a atmosféra | Pozitivní vztahy, budování pozitivní atmosféry, organizační schopnosti | 2 |
| | Pasivní postoj ke klimatu a vztahům v organizaci | 1 |
| | Špatný vliv na vztahy a klima v organizaci | 0 |
| Komunikace | Aktivní prezentování svých názorů, proaktivní přístup k problémům | 1 |
| | Pasivita a lhostejnost k problémům v organizaci | 0 |
| Loajalita | Loajální k organizaci, schopnost pozitivně prezentovat GC | 1 |
| | Negativistický postoj k organizaci | 0 |
| Celkem | | |

Hodnocení provedl dne

Podpis nadřízeného.....

Osobní ohodnocení provádějí přímí nadřízení jednotlivě pro každého ze svých podřízených. Hodnocení se provádí pravidelně čtvrtletně. Tento dokument se podepsaný v tištěné podobě vkládá do osobní složky zaměstnance.

Bodové ohodnocení a určení výše osobního ohodnocení:

| Počet bodů | Výše osobního ohodnocení |
|-------------------|---|
| 16 - 11 | Přiznáno plné osobní ohodnocení |
| 10 - 7 | Přiznáno $\frac{1}{2}$ maximální částky osobního ohodnocení |
| 6 - 4 | Přiznána $\frac{1}{4}$ maximální částky osobního ohodnocení |
| 3 - 0 | Nepřiznáno osobní ohodnocení |

Příloha č. 4: Formulář „Plán osobního rozvoje“

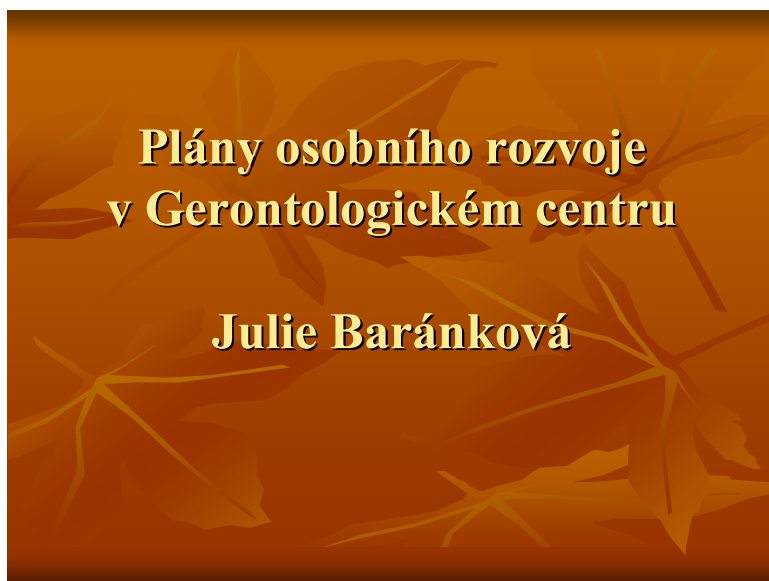
Plán osobního rozvoje zaměstnance Gerontologického centra v Praze 8

Datum rozhovoru:

.....
Podpis zaměstnance

.....
Podpis nadřízeného

Příloha č. 5: Prezentace plánů osobního rozvoje



- Předpokladem efektivního učení je vědomí odpovědnosti lidí za svůj vlastní rozvoj
- Smyslem je podporovat učení, rozšiřovat znalosti a dovednosti, přechod na náročnější práci, specializaci, zvyšování flexibility

Plán osobního rozvoje

- Forma písemné smlouvy nadřízeného se zaměstnancem
- Vypracovává pracovník ve spolupráci s nadřízeným

- Obsah: to, co považuje pracovník za důležité, klíčové, žádoucí pro své vzdělávání, rozvoj
- Společná odpovědnost nadřízeného a pracovníka za formulaci i realizaci plánu

1. krok: Analýza současného stavu

- Dosavadního výkonu pracovníka, identifikace problémů, mezer ve znalostech, dovednostech a chování
- Nově dohodnutých cílů, požadavky na znalosti, dovednosti, chování
- Potřeb a přání pracovníka

2. krok: Stanovení cílů

- Cíle k překonání dosavadních problémů
- Zlepšení znalostí, dovedností a chování vyžadovaných novými cíli organizace, pracovníka
- Zlepšení znalostí, dovedností a chování orientované na kariéru pracovníka
- Zlepšení znalostí, dovedností a chování orientované na flexibilitu pracovníka

3. krok: Příprava plánu činnosti – struktura plánu

- Určení potřeb rozvoje
- Očekávané výsledky (cíle učení)
- Aktivity k nim vedoucí (metody)
- Stanovení odpovědnosti
- Časový plán
- Vyhodnocení výsledku

Možnosti vzdělávání

- Klasické vzdělávací kurzy – přednášky, workshopy, diskuse
- Jiné vzdělávací metody (na pracovišti nebo mimo pracoviště)

Jiné rozvojové aktivity

- Pozorování práce ostatních
- Práce na projektech
- Mentoring
- Zapojení do jiných oblastí práce
- Rotace práce
- Případové studie
- Učení se akcí
- Instruktaž

Příloha č. 6: Projekt magisterské práce

Univerzita Karlova
Fakulta humanitních studií
Katedra Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Projekt magisterské práce

(Předběžný název: Personální management v organizacích poskytujících sociální služby – případová studie Gerontologického centra)

Jméno: Julie Baránková

Osobní číslo: 9585

Imatrikulační ročník: 2003

Květen 2005

Místopřezné prohlášení

Tímto prohlašuji, že s tématem práce souhlasil vedoucí práce Mgr. Petr Vrzáček.

podpis vedoucího práce

podpis studenta

Formulace problému:

5. Podstata personalistiky

Základem úspěšného fungování každé organizace je nutnost sladění několika různých zdrojů. Každá organizace musí k podpoře svého fungování využívat a vzájemně sladit tyto zdroje:

5. finanční zdroje;
6. materiální zdroje;
7. informace;
8. a konečně lidské zdroje. (podle Koubka, 2004, str.13)

Klasik světového managementu P. F. Drucker považuje právě lidi za největší kapitál organizací. Význam pracovníků, a tedy i jejich řízení se za několik posledních desetiletí značně zvýšil. Úkolem řízení lidských zdrojů, což je nejnovější koncepce personalistiky uplatňovaná od 50. a 60. let 20. století je podílet se na výkonnosti a úspěšnosti organizace prostřednictvím zlepšování a rozvoje pracovních schopností lidí.

Personální práci definuje Koubek jako tu oblast řízení organizace, „která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2004, str. 14)

Bedrnová a Nový popsali jasně strukturu personálního managementu z obsahového hlediska: Zahrnuje následující tři oblasti:

6. personální politiku a její realizaci – získávání a rozmisťování zaměstnanců, využití jejich potenciálu a seberealizace;
7. sociální politiku a její realizaci – vytvoření podmínek pro úspěšnou realizaci personální politiky a pracovní spokojenost zaměstnanců;
8. vedení lidí – ovlivňování pracovní ochoty zaměstnanců. (podle Bedrnová, Nový, 2002, str. 315)

Dále lze popsat personální management z pohledu různých činností. Jedná se o „vyhledávání pracovníků, nábor, přijímání a rozmisťování pracovníků; pracovní a sociální adaptaci, výchovu a vzdělávání, motivaci a stimulaci, hodnocení, profesní kariéru a uvolňování pracovníků.“ (Bedrnová, Nový, 2002, str. 317)

9. Personální práce v sociálních službách

Je však nutno zdůraznit, že personální práce v sociálních službách má svá specifika. Známostou charakteristikou práce v tomto sektoru je tradičně nižší finanční ohodnocení než v komerčním sektoru. Oster uvádí, že výzkumy bylo potvrzeno, že neziskové organizace platí svým pracovníkům méně než organizace ziskové. „A nejen že poskytují menší platové ohodnocení, ale také nabízejí méně jiných výhod, benefitů.“ (1995, str. 66) Na druhé straně je požadavek na vysoké pracovní nasazení a kvalitu práce.

Rozhodnutí lidí pracovat v oblasti sociálních či zdravotních služeb musí být vedeno nějakým motivem. Abraham Maslow vytvořil ve čtyřicátých letech teorii motivace lidského chování. Bedrnová a Nový definují motivaci jako „skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé a uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.“ (Bedrnová, Nový, 2002, str. 241) Podle Maslowovy teorie člověk ve svém jednání postupuje následujícím způsobem: základní fyziologické potřeby, potřeba jistoty, sounáležitosti, uznání a seberealizace. Jak tedy postupují zaměstnanci služeb sociální práce při volbě svého povolání? Jaké impulsy je vedou pro rozhodnutí pracovat v organizacích, které nabízejí nižší finanční ohodnocení a společensky méně uznávanou práci?

Současný populační vývoj v celé Evropě bude do budoucna vyžadovat jak kvalitativní, tak i kvantitativní růst nabízených a poskytovaných sociálních služeb. Proto nabývá na významu otázka, jak zajistit, aby v organizacích poskytujících sociální služby pracovali lidé dostatečně kvalifikovaní, motivovaní, aby se jejich kvalifikace udržovala a zvyšovala a přispívali tak k dosažení poslání organizace. Určitě existují příklady jak dobré, tak i špatné praxe. V magisterské práci bych se zaměřila na příklad organizace poskytující zdravotní a sociální služby seniorům, konkrétně budu uvádět případovou studii Gerontologického centra v Praze 8. Management organizace mi vyšel vstříc a bylo mi přislíbeno, že budu mít přístup k dokumentům a materiálům potřebným pro zpracování

magisterské práce stejně jako spolupráce personálu Gerontologického centra. Předpokládám, že mnohá zjištění mohou být inspirující a prospěšná také pro další organizace, i když management nepopírá, že mohou být odhaleny i určité nedostatky. Z tohoto příkladu dobré praxe by potom mohly čerpat další organizace při koncepci své personální politiky.

Výzkumné metody:

Výzkumná metoda, která bude v diplomové práci využita, bude studium materiálů a dokumentace, rozhovory se zaměstnanci a vedoucími organizace. Předpokládám, že povedu 3-5 rozhovorů s pracovníky Gerontologického centra. Z různých interních předpisů se pokusím zjistit, zda vůbec, či do jaké míry je zpracovaná personální politika organizace, do jaké míry je rozpracována do konkrétní strategie, strategických cílů v oblasti řízení lidských zdrojů. Budu zjišťovat, podle jakých kritérií jsou přijímáni noví zaměstnanci, podle jakých schémat se řídí odměňování, zda organizace řeší další vzdělávání zaměstnanců atd.

Literatura:

6. Plamínek, J: *Řízení neziskových organizací*. Praha: 1996.
7. Frič, P.; Goulli, R.: *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex, 2001
8. Koubek, J: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004
9. Nový, I.; Bedrnová, E.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002.
10. Oster, S. M.: *Strategic management for nonprofit organizations*. New York: Oxford university press, 1995.
11. OECD: *The non-profit sector in a changing economy*. Paris: OECD, 2003
12. Novotný, J: *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2004
13. Rektořík, J: *Ekonomika a řízení NO*. Brno: Masarykova univerzita, 1998
14. Bowman, Cliff: *Managing strategy*. London : Macmillan Business, 1996.
15. Foot, M., Hook, C.: *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002
16. Musil, L., Hubíková, O., Kubalčíková, K.: *Kultura poskytování osobních sociálních služeb: případová studie pečovatelské služby*. (Zpráva z první fáze výzkumu.) [online] Brno: VÚPSV [cit. 2004-12-13]

Dostupný z WWW: <<http://www.vupsv.cz/Musil1.pdf>>