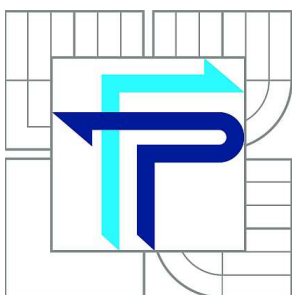


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ORGANIZACI

PROPOSAL FOR IMPROVEMENTS OF PERSONAL ACTIVITIES IN ORGANIZATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. IRENA TOKOŠOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tokošová Irena, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Návrh na zlepšení personální činnosti v organizaci

v anglickém jazyce:

Proposal for Improvements of Personal Activities in Organization

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. 2007. 399 s.

ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 2004. 209 s.

ISBN 80-7261-116-X.

KUBEŠ, M. a kol. Manažerské kompetence. 183 s.

ISBN 80-247-0698-9.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 18.05.2010

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena především na řízení lidských zdrojů. Analyzuje efektivitu práce v podniku s orientací na nedostatky personálního charakteru, tzn. na organizační strukturu, kompetence manažera, systém odměňování a hodnocení zaměstnanců a na stresovou zátěž v práci. Obsahuje návrhy řešení týkajících se zlepšení efektivitu práce formou personálních změn.

Abstract

This master's thesis is oriented on human resource management. This thesis analyzes the efficiency of the company with a focus on personal character weaknesses, ie. the organizational structure, competence of manager, combination compensation, system of employee appraisal and the stress load at work. It contains proposals for solutions on improving work efficiency through personnel changes.

Klíčová slova

Emoční inteligence, hodnocení zaměstnanců, kompetence manažera, odměňování, organizační struktura, personalistika, pracovní zátěž, psychologie organizace, řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké vztahy

Key words

Emotional intelligence, employee appraisal, competence of manager, combination compensation, organizational structure, personnel, working load, organization psychology, human resource management, employee relations

Bibliografická citace mé práce:

TOKOŠOVÁ, I. *Návrh na zlepšení personální činnosti v organizaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 90 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 18. května 2010

.....

Podpis

OBSAH

Úvod.....	9
I. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	10
1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	10
1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	10
1.2 Modely řízení lidských zdrojů.....	10
1.3 Cíle řízení lidských zdrojů.....	11
2. ÚLOHA PERSONALISTŮ.....	14
2.1 Základní role personalistů.....	14
2.2 Modely personalistů.....	14
2.3 Konflikt v práci personalistů.....	15
3. ÚLOHA LINIOVÝCH MANAŽERŮ.....	17
3.1 Základní role.....	17
3.2 Způsoby zlepšení kvality liniových manažerů.....	18
4. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ZALOŽENÉ NA SCHOPNOSTECH.....	19
4.1 Typy schopností.....	19
4.2 Soustavy schopností.....	20
5. KOMPETENCE MANAŽERA.....	22
5.1 Základní složky kompetence.....	23
5.2 Osobnost manažera.....	24
5.3 Emoční inteligence (EQ).....	24
6. DŮVĚRA A ZAMĚSTNANECKÝ VZTAH.....	26
6.1 Řízení zaměstnaneckého vztahu.....	26
6.2 Kdy pracovníci důvěřují managementu?.....	27
6.3 Psychologická smlouva.....	27
7. ZÁKLADY ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	29
7.1 Řízení pracovního výkonu.....	29
7.2 Hodnocení pracovního výkonu.....	30
7.3 Proces řízení pracovního výkonu.....	31
7.3.1 Definování role pracovníka.....	32
7.3.2 Dohoda o pracovním výkonu.....	32
7.3.3 Kritéria pro posuzování pracovního výkonu.....	33
7.4 Zavádění řízení pracovního výkonu.....	34
7.5 Model celkové odměny.....	35
8. ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY.....	37
8.1 Politiky zaměstnaneckých vztahů.....	37
8.2 Atmosféra zaměstnaneckých vztahů.....	37
8.3 Hlas pracovníků.....	38
8.3.1 Zapojování a participace.....	38
8.3.2 Účel hlasu pracovníků.....	38
9. PRACOVNÍ PODMÍNKY.....	40
9.1 Politika lidských zdrojů.....	40
9.2 Zvládání stresu.....	41
II. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	43
10. CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	43
10.1 Popis pracoviště.....	44

10.2 Metodika pracoviště.....	44
10.3 Poskytované služby.....	45
10.4 Organizační dokumenty podniku.....	47
10.5 Zdroje financování.....	47
11. ANALÝZA PODNIKU.....	48
11.1 SLEPTE analýza.....	48
11.2 Organizační struktura.....	50
11.3 Analýza organizace.....	51
11.4 Současná situace podniku.....	53
11.5 Výsledky dotazníkového šetření.....	55
12. ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH INFORMACÍ.....	59
12.1 Organizační struktura.....	59
12.2 Kompetence nadřízených.....	59
12.3 Platové ohodnocení, odměňování, hodnocení.....	60
12.4 Stresové zatížení v práci.....	61
12.5 Stručné shrnutí analýzy.....	62
III. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	63
13. NON ANALÝZA.....	63
14. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	64
14.1 Návrh organizační struktury.....	64
14.2 Návrh na zvýšení kompetencí.....	68
14.3 Návrh zavedení nové funkce.....	71
14.4 Platové ohodnocení zaměstnanců.....	74
14.5 Návrh hodnotícího dotazníku.....	75
15. PŘÍNOS NÁVRHU ŘEŠENÍ.....	79
Závěr.....	80
Seznam použité literatury.....	81
Seznam obrázků.....	81
Seznam příloh.....	81
Přílohy.....	82

Úvod

Pro svou diplomovou práci na téma Personální činnost v podniku jsem si vybrala státní podnik poskytující pečovatelskou službu, sídlící v Brně. Do základních činností pečovatelské služby patří pomoc při zvládnání běžných každodenních úkonů péče o vlastní osobu. Hodlám se zaměřit na nedostatky v oblasti personalistiky, tzn. na vedení / řízení lidských zdrojů. Personalistika má dnes v kterémkoli podniku své neodmyslitelné místo. Pokud jsou v organizaci nesprávní lidé na nesprávných místech, ať se snaží sebevíc, efektivita jejich práce je hodnocena maximálně průměrně. Proto je zapotřebí zvážit vhodnost zaměstnance ihned při jeho výběru na vhodnou pozici. Lidský kapitál má pro podnik nevyčíslitelnou cenu, proto je nutné všechny zaměstnance neustále vzdělávat a rozšiřovat jejich potenciál. Toto vzdělávání se netýká pouze vrcholového managementu, ale všech zaměstnanců v podniku, od TOP managementu až po řadového dělníka. **Cílem této práce je zanalyzovat personální situaci v podniku a navrhnout takové personální změny, které povedou ke zlepšení efektivity personální činnosti v podniku.**

I. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme koncepčně chápat jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejích cílů. Při řízení lidských zdrojů by měl být důraz kladen na:

- zájmy managementu;
 - uplatnění strategického přístupu, tj. takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány do strategie podniku;
 - chápání lidí jako majetku, do něž se investuje v zájmu dosažení cílů podniku a posílení jeho zájmů;
 - dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nové přístupy k hodnocení zaměstnanců);
 - dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace;
 - potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot a posilované za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.
- (ARMSTRONG, s. 149)

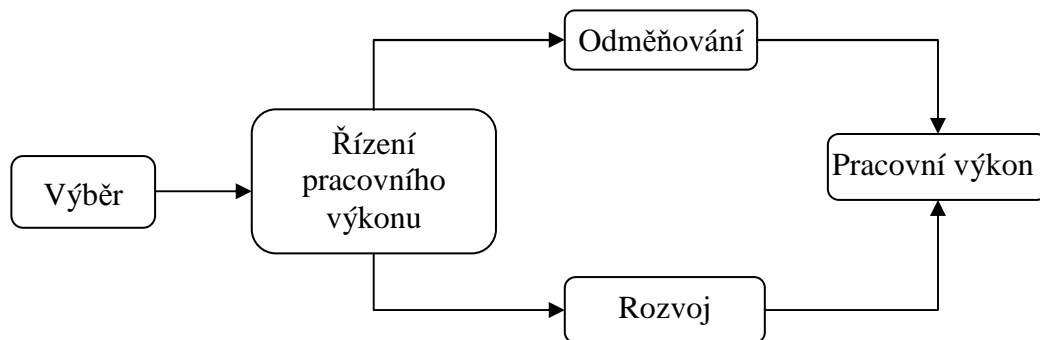
1.2 Modely řízení lidských zdrojů

Model shody

Jednu z prvních výslovných formulací pojetí řízení lidských zdrojů vytvořila Michiganská škola. Její představitelé zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií

organizace (proto název „model shody“). Dále vyjádřili názor, že existuje cyklus lidských zdrojů (určitá úprava cyklu je znázorněna na obrázku 1.1.), který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích. Jsou to:

1. **výběr** – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy;
2. **hodnocení** – řízení pracovního výkonu;
3. **odměňování** – „systém odměňování je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace“; musí odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že „podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti“;
4. **rozvoj** – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků. (ARMSTRONG, s. 28-30)



Obr. 1 Cyklus lidských zdrojů (zdroj: Armstrong, s. 29)

1.3 Cíle řízení lidských zdrojů¹

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Jak poznamenali Ulrich a Lake (1990), „systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní

¹ zpracováno podle ARMSTRONG, s. 30-32

organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

Efektivnost organizace

Strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytváření účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vůbec vytváření „skvělého pracoviště“

Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Lze ho považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Cílem je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí – jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti – tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji.

Řízení znalostí

Řízení znalostí je „jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích“ (Scarborough a kol., 1999).

Řízení odměňování

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

Zaměstnanecké vztahy

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

Uspokojování rozdílných potřeb

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran.

Překlenování propastí mezi rétorikou a realitou

Pracovníci personálních útvarů musejí pamatovat na to, že je relativně snadné přicházet s novými a inovativními politikami a postupy. Problémem však je zabezpečit, aby fungovaly. Podle Purcella a kol. (2003) si musejí uvědomovat, že jsou to linioví manažeři, kdo uvádějí politiku lidských zdrojů do života a řídí se jí.

2. ÚLOHA PERSONALISTŮ²

Tato kapitola se zabývá tím, co personalisté-profesionálové dělají a jak to dělají, a má přitom na mysli poznámku Boxalla a Purcella (2003), že „řízení lidských zdrojů nepatří specialistům z personálního útvaru“. Řízení lidských zdrojů patří liniovým manažerům a lidem, které řídí – tedy osobám zainteresovaným na řízení lidí.

2.1 Základní role personalistů

Poskytování služeb

Základní úlohou personalistů je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům. Těmi jsou vedení organizace, liniovní manažeři, vedoucí týmů a pracovních skupin a řadoví pracovníci. Služby se mohou – obecně řečeno – týkat všech stránek řízení lidských zdrojů: jejich plánování, získávání a výběru, rozvoje pracovníků, odměňování, zaměstnaneckých vztahů, zdraví a bezpečnosti a péče o pracovníky. Pozornost by se měla soustřeďovat na potřeby managementu (např. zabezpečení potřebných pracovníků), nebo ji lze rozšířit na všechny pracovníky (ochrana zdraví a bezpečnost při práci). (ARMSTRONG, s. 79)

2.2 Modely personalistů

Dave Ulrich a Wayne Brockbank (2005a a 2005b)

V roce 1997 vytvořil Dave Ulrich svůj model, ve kterém doporučuje, aby personalisté jako bojovníci za konkurenceschopnost ve vytváření a poskytování hodnoty vykonávali roli strategických partnerů, odborníků na správu (administrativu), bojovníků za pracovníky a činitelů změn. V roce 2005 přeformulovali model z roku 1997 a uvedli seznam následujících rolí:

- **Obhájce pracovníků** – zaměřuje se na potřeby současných pracovníků tím, že jim naslouchá, chápe je a umí se vcítit do jejich situace

² zpracováno podle ARMSTRONG, s. 79-93

- **Rozvíječ lidského kapitálu** – v této roli orientované na řízení a rozvíjení lidského kapitálu (jedinců i týmu) se soustřeďuje na přípravu pracovníků, aby byli v budoucnosti úspěšní.
- **Funkční expert** – zabývá se personálními postupy, které představují hlavní hodnotu personálního útvaru a personální práce, a na základě svých znalostí proniká do hloubky problémů. Některé personální postupy vykonává jako efektivní administrátor a jiné prostřednictvím politiky, nabídek a intervencí. Je nezbytné rozlišovat mezi základními personálními činnostmi – získáváním, vzděláváním a rozvojem, odměňováním atd. – a nově se objevujícími činnostmi, jako je komunikace, vytváření (navrhování pracovního procesu a organizace, a rozvoj schopností vést (*leadership*) u řídicích pracovníků.
- **Strategický partner** – má řadu dimenzí: expert na podnikání, činitel změn, strategický plánovač lidských zdrojů, manažer a konzultant v oblasti znalostí. Personalista je kombinuje a spojuje do systémů lidských zdrojů, aby pomáhal naplnit vizi a poslání organizace, pomáhá manažerům dělat to, co se udělat má, šíří v organizaci znalosti a podporuje učení.
- **Lídr** – vede personální útvar, spolupracuje s ostatními funkčními útvary a poskytuje jim vedení, vytváří a zdokonaluje standardy strategického myšlení a zabezpečuje řízení podniku. (ARMSTRONG, s.85)

2.3 Konflikt v práci personalistů

Jednou z otázek, kterou si musejí personalisté občas položit, je: „Kdo je klientem – podnik, nebo pracovníci?“ Vodítkem při řešení této situace může být existující kodex chování personalistů nebo etický kodex organizace. Personalisté, jak uvádí Thurley (1981), musejí často „jednat proti srsti“. Jejich hodnoty mohou být jiné než hodnoty liniových manažerů, a to je potenciální příčinou konfliktu.

Konflikty v práci personalistů mohou vznikat těmito způsoby:

- **Střet hodnot** – liniovní manažeři mohou jednoduše považovat své pracovníky za výrobní činitele, které je třeba užívat, využívat a zacházet s nimi v souladu s potřebami organizace.
- **Různé priority** – prioritou managementu může být přidat hodnotu – vyrábět více s použitím menšího množství zdrojů, a jestliže to znamená zbavovat se lidí, je to velmi špatné. Personalisté mohou uznávat potřebu přidat hodnotu, ale nikoliv na úkor pracovníků.
- **Svoboda versus kontrola** – liniovní manažeři mohou chtít svobodu, aby mohli řídit věci podle svého, vykládat politiku společnosti tak, aby vyhovovala jejich potřebám, a silná tendence k předávání pravomocí takovéto postoje povzbuzuje. Avšak personalisté mají spíše zájem na dosažení důsledného a spravedlivého přístupu k řízení lidí a uplatňování personální politiky. Mají také zájem na tom, aby se v žádoucí míře vyhovělo zákonům o zaměstnávání lidí a o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci. Mohou být také pověřeni prováděním kontroly a konflikt je pravděpodobný v tom případě, jestliže budou používat svou pravomoc příliš tvrdě.
- **Spory** – jsou-li v organizaci uznávány odbory, personalisté mohou být vtaženi do konfliktu v procesu vyjednávání a řešení sporů. Dokonce i když neexistují odbory, mohou vzniknout s jednotlivci nebo skupinami pracovníků konflikty týkající se řešení jejich stížností. (ARMSTRONG, s. 92-93)

3. ÚLOHA LINIOVÝCH MANAŽERŮ³

Linioví manažeři mají pro úspěšnost personální politiky a praxe zásadní význam.

3.1 Základní role

Podle definice Hutchinsona a Purcella (2003) linioví manažeři odpovídají za práci skupiny vyšší úrovní hierarchie řízení a jsou umístěni na nižších úrovních hierarchie řízení, obvykle pak na nejnižší úrovni. Mívají pracovníky, kteří jsou jim podřízeni, sami nemají žádnou odpovědnost za řízení nebo dozor a jsou odpovědni spíše za každodenní provádění jejich práce než za strategické záležitosti. Roli takových manažerů obvykle tvoří kombinace následujících činností:

- řízení lidí;
- řízení provozních nákladů;
- poskytování odborných znalostí;
- organizování, např. plánování přidělování práce a rozpis směn;
- sledování pracovních procesů;
- prověřování kvality;
- jednání se zákazníky / klienty;
- měření / posuzování výkonu.

Hotchinson a Purcell zaznamenali, že ve všech dvanácti organizacích, v nichž prováděli svůj výzkum, bylo nejobvyklejší aktivitou řízení lidí, zabezpečovanou liniovými manažery, řízení absence. Jinými aktivitami řízení lidí byly koučování a rozvoj, hodnocení pracovního výkonu, zapojování do rozhodování a komunikace, disciplinární záležitosti a vyřizování stížností pracovníků. V mnoha organizacích zabezpečovali linioví manažeři také získávání a výběr pracovníků, často ve spolupráci s personálním útvarem. Ve všech těchto organizacích tedy linioví manažeři vykonávali činnosti, které tradičně bývaly záležitostmi personálních útvarů. Tyto povinnosti v oblasti řízení lidí byly

³ zpracováno podle ARMSTRONG, s. 97-101

širší a obsahovaly více odpovědností, než by odpovídalo tradiční roli spočívající v dozoru (dohledu).

3.2 Způsoby zlepšení kvality liniových manažerů

Následující doporučení byla vytvořena Hutchinsonem a Purcellem (2003) za účelem zlepšení kvality liniových manažerů v oblasti řízení lidí:

- Liniovní manažeři potřebují čas na plnění svých povinností v řízení lidí; to je však často zatlačeno do pozadí jinými manažerskými povinnostmi.
- Liniovní manažeři musejí být pečlivě vybírání s mnohem větším důrazem na potřebné schopnosti chování.
- Liniovní manažeři se potřebují opírat o silné a přesvědčivé hodnoty organizace týkající se vedení a řízení lidí.
- Liniovní manažeři potřebují dobré pracovní vztahy se svými vlastními manažery (nadřízenými).
- Liniovní manažeři potřebují absolvovat dostatečný výcvik dovedností umožňujících jim vykonávat jejich činnosti v oblasti řízení lidí, jako je například řízení pracovního výkonu.

4. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ZALOŽENÉ NA SCHOPNOSTECH⁴

Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech se týká použití pojmu „schopnost“ a výsledků analýzy schopností za účelem informování a zlepšování procesů řízení pracovního výkonu, získávání a výběru, rozvoje pracovníků a odměňování pracovníků. Pojetí schopnosti v posledních letech ovládlo myšlení i praxi v oblasti lidských zdrojů. Mansfield(1999) definuje schopnost jako „zásadní, danému člověku vlastní charakteristiky, které vedou k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu“. Rankin (2002) charakterizuje schopnosti jako „definice dovedností a chování, které organizace očekávají, že budou jejich pracovníci uplatňovat ve své práci“.

4.1 Typy schopností

Schopnosti chování („měkké dovednosti“)

Schopnosti chování (v angličtině *competency*) definují očekávané chování, tj. ten typ chování, který je zapotřebí k odvádění výsledků v podobě týmové práce, komunikace, vedení lidí (*leadership*) a rozhodování.

Klíčovou roli v oblasti schopností hraje Boyatzis (1982), který zjistil, že efektivní výkon ovlivňuje několik faktorů. Tyto faktory zahrnují osobní kvality, motivy, zkušenost a charakteristiky chování. Boyatzis definoval schopnost chování (*competency*) jako „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce (pracovního místa) v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky“.

„Shluky“ schopností, které identifikoval, byly řízení cílů a kroků, usměrňování podřízených, řízení lidských zdrojů a vedení lidí. Rozlišoval mezi prahovými schopnostmi, které vytvářejí rozdíl mezi vysokým a nízkým výkonem. (ARMSTRONG, s. 151 – 3)

⁴ zpracováno podle ARMSTRONG, s. 151-154, s. 495-496

Odborné schopnosti („tvrdé dovednosti“)

Odborné schopnosti (v angličtině *technical competencies*) definují, co lidé musejí znát a být schopni dělat (znalosti a dovednosti), aby mohli efektivně zastávat své role. Vztahují se jednak ke generickým, druhovým rolím (skupiny podobných pracovních míst) nebo k individuálním rolím (jako „specifické schopnosti role“).

Rozvoj manažerů založený na schopnostech se může soustředit na omezený počet základních, obecně použitelných schopností nebo generických (druhových) schopností, o nichž organizace rozhodla, že budou tvořit podstatnou část vybavení jejích manažerů, jestliže tito mají vést organizace kupředu v souladu s jejími strategickými plány. Půjde např. o:

- **strategickou schopnost** znát měnící se podnikové prostředí, příležitosti pro vytváření trhů, podněty vyplývající z konkurence a silné a slabé stránky své vlastní organizace a rozumět jim – a to všechno v zájmu odhalení optimálních strategických reakcí a odpovědí na tyto skutečnosti;
- **schopnost řídit změny**, potřebnou pro rozpoznání potřeb změny, plánování programů změny a k přesvědčování ostatních, aby se dobrovolně podíleli na realizaci změny;
- **schopnost řídit týmy**, tj. přimět různé skupiny lidí s různým povoláním a různorodou kvalifikací, aby společně, dověře a efektivně pracovali;
- **schopnost řídit vztahy**, tj. efektivně vytvářet síť vztahů s jinými lidmi, a to za účelem sdílení informací a spojování zdrojů v zájmu dosahování společných cílů;
- **schopnost řízení v mezinárodním prostředí**, tedy schopnost řídit bez ohledu na mezinárodní hranice a úspěšně spolupracovat s lidmi jiných národností a z jiných států. (ARMSTRONG, s. 495 – 6)

4.2 Soustavy schopností

Soustava schopností obsahuje definice všech schopností chování používané v celé organizace nebo v její části. Poskytuje základnu pro používání schopností v takových oblastech, jako je získávání pracovníků, rozvoj pracovníků a odměňování.

Názvy schopností chování

Tabulka ukazuje prvních sedm názvů schopností chování, které se vyskytovaly u více jak 50% respondentů - organizací, které se zúčastnily šetření.

Název schopnosti	Zkrácená definice	% užívání
Týmová orientace	Schopnost pracovat kooperativně a flexibilně s jinými členy týmu a plně chápat roli, kterou má jako člen týmu hrát.	85
Komunikace	Schopnost jasně a přesvědčivě ústně nebo písemně komunikovat.	73
Řízení lidí	Schopnost řídit a rozvíjet lidi a získávat jejich důvěru a spolupráci za účelem dosahování výsledků.	67
Orientace na zákazníka	Neustálá péče o respektování zájmů vnějších a vnitřních zákazníků směřující ke splnění nebo překročení jejich přání, potřeb a očekávání.	65
Orientace na výsledky	Touha dělat věci dobře a schopnost klást si a plnit náročné cíle, vytvářet vlastní měřítka dokonalosti a soustavně hledat způsoby zlepšování výkonu.	59
Řešení problémů	Schopnost analyzovat situace, diagnostikovat problémy, rozpoznávat rozhodující problémy, vytvářet a vyhodnocovat alternativní postupy a nabízet logická, praktická a přijatelná řešení.	57
Plánování a organizování	Schopnost rozhodovat o postupech, zabezpečovat, aby byly k dispozici zdroje potřebné pro uskutečnění akcí, a vytvářet programy práce potřebné k dosažení stanoveného konečného výsledku.	51

(Zdroj: Armstrong, s. 153 – 4)

5. KOMPETENCE MANAŽERA

Kompetence jsou takové kvality manažerů, které lze rozvíjet. Tato skutečnost obsahuje velký příslib, že můžeme cílevědomě a pečlivě rozvíjet manažery, aby nároky komplexního prostředí zvládali co nejlépe.

Kompetenční přístup má potenciál překonávat nedostatky ostatních přístupů zejména proto, že:

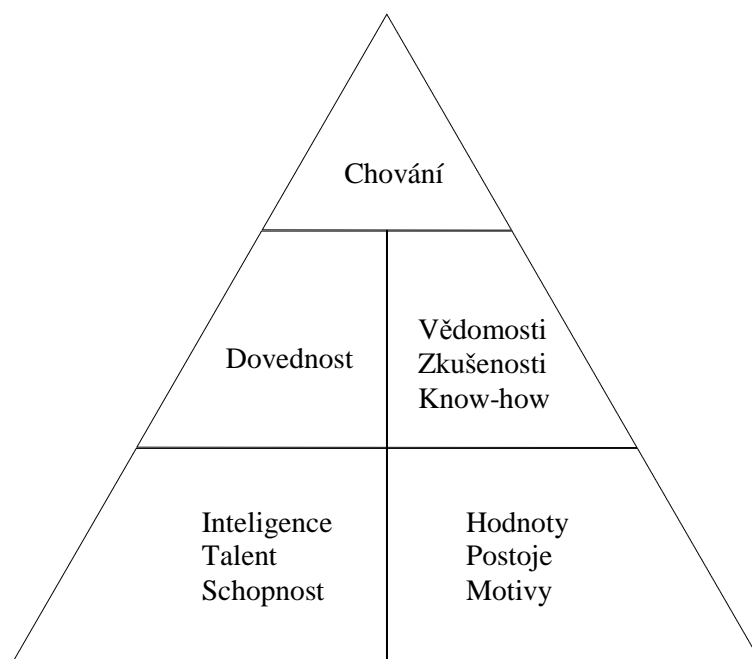
- se koncentruje na chování manažerů, na to, co opravdu dělají, nikoliv na popis toho, co by měli dělat, nebo co oni říkají, že dělají – je behaviorálně ukotvený,
- vyzdvihuje z chování to podstatné, což vede i v těch nejnáročnějších situacích, ve kterých se manažeři ocitají, k úspěchu – řídí se Paretovým pravidlem 80/20,
- je bezprostředně propojený s efektivností nejen jedince, ale celého útvaru či firmy. (KUBEŠ a spol., s.19)

Definice kompetence podle Woodruffe:

„Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.“

Kompetence je tedy podle Woodruffova přístupu chování (nebo série „chování“), které vede k očekávanému výsledku. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,
- má možnost v daném prostředí takové chování použít. (KUBEŠ a spol., s. 27)



Obr. 2 Hierarchický model struktury kompetence (zdroj: Kubeš str. 28)

5.1 Základní složky kompetence

Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Znamená to, že pokud poznáme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů. Jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, můžeme rozdělit do pěti kategorií.

1. **Motivy.** Jde o označení vnitřních pohnutek, které vzbuzují a udržují aktivitu.
2. **Rysy.** Typickým rysem je temperament, který ovlivňuje, jak bude člověk emocionálně reagovat na podněty z okolí.
3. **Vnímání sebe samotného.** Má vliv na osobní přesvědčení, zda dokáží nějaký úkol vykonat.
4. **Vědomosti.** K nim patří všechny poznatky, nahromaděné v určité oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici.

5. Dovednosti. Zajišťuje schopnost vykonat činnost související s nějakým fyzickým nebo duševním úkolem. (KUBEŠ a spol., s. 30 – 31)

5.2 Osobnost manažera⁵

Práce každého manažera představuje komplexní činnost, která má technické, technologické, ekonomické, organizační, sociální a psychologické aspekty. Charakter a obsah řídicí práce manažera **klade specifické nároky na profil jeho osobnosti.**

Manažer (řídící pracovník, vedoucí) je tím, kdo určuje, co, kdy a jak se bude na pracovišti odehrávat. Nemůže tak ale činit libovolně, bez ohledu na vedené pracovníky či pracovní skupiny. Musí proto umět s nimi vhodně komunikovat: sdělovat jim své požadavky, ale také jim naslouchat. **Úspěšně řídit a vést může jen ten manažer, který zná názory a potřeby svých spolupracovníků,** který je dokáže vhodně ovlivňovat a který dokáže propojovat jejich zájmy a cíle s podnikovými.

Za **faktory charakterizující vůdcovství** bývá např. podle Halpina a Wintera považováno:

- uznávání a chápání členů skupiny,
- iniciativa a organizační schopnosti,
- účast na životě skupiny,
- osobní vztah k motivacím členů skupiny,
- sociální citlivost vůči dění ve skupině.

5.3 Emoční inteligence (EQ)⁶

Goleman (1995) definoval emoční inteligenci následujícím způsobem:

- znalost toho, co cítíte, a schopnost zacházet s těmito pocity, aniž byste jimi byli ovládnuti;
- schopnost motivovat se k vykonání práce, být kreativní a dosahovat špičkového výkonu;

⁵ zpracováno podle PAUKNEROVÁ, s. 210

⁶ zpracováno podle ARMSTRONG, s. 153-160

- schopnost vnímat, co cítí ostatní, a efektivně zacházet se vztahy s ostatními lidmi.

Mít vysokou úroveň emoční inteligence je nezbytnou vlastností úspěšného lídra!

Čtyři složky emoční inteligence podle Golemana:

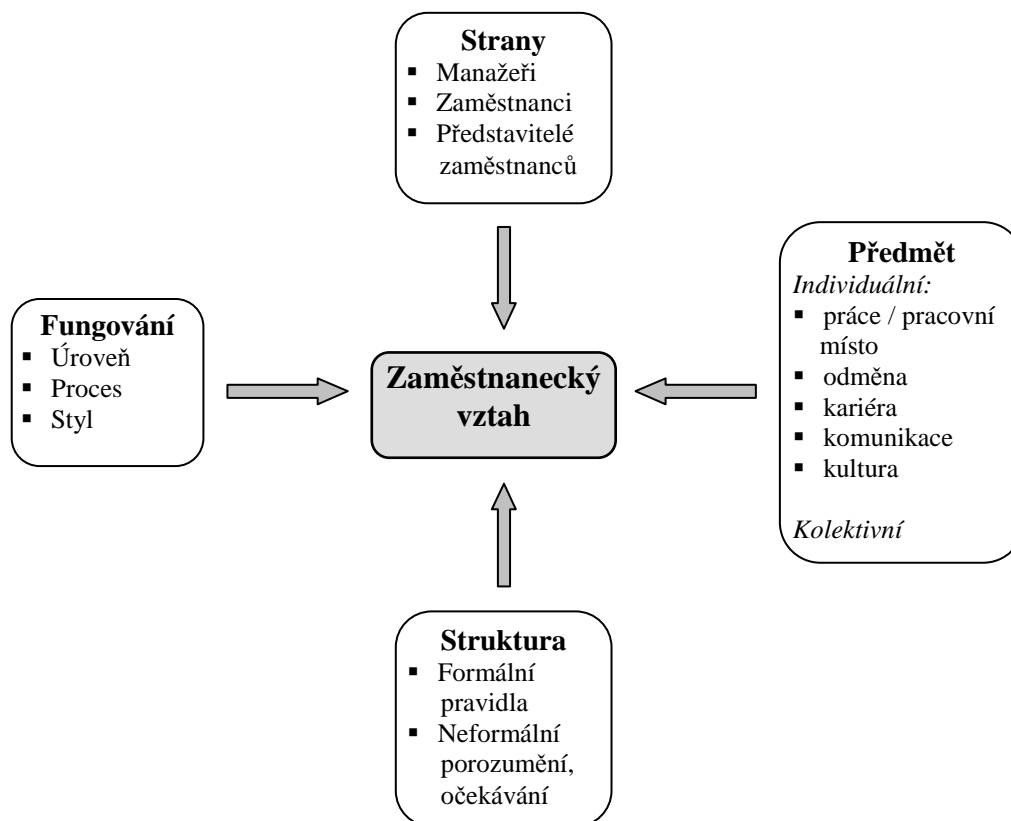
- 1. Sebeovládání** – schopnost kontrolovat rozvratné, rozrušující impulsy a nálady nebo jim dát jiný směr a regulovat své vlastní chování související se sklonem energicky a neodbytně sledovat cíle.
- 2. Znalost sama sebe** – schopnost rozpoznávat a rozumět svým náladám, emocím a pohnutkám a také vědět, jak působí na jiné lidi.
- 3. Sociální vědomí** – schopnost chápat emoční ustrojení ostatních lidí a dovednost jednat s lidmi na základě jejich emočních reakcí.
- 4. Sociální dovednosti** – zdatnost v řízení vztahů a budování sítí za účelem dosažení žádoucích výsledků od jiných lidí i dosažení osobních cílů a schopnost nalézt společnou řeč a budovat vztahy. (ARMSTRONG, s. 153-160)

<p>Sebeovládání schopnosti související s touto složkou:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>sebekontrola</i> ▪ <i>důvěryhodnost a čestnost</i> ▪ <i>iniciativa</i> ▪ <i>adaptabilita – nejasné situace nevadí</i> ▪ <i>otevřenost vůči změnám</i> ▪ <i>silná touha uspět</i> 	<p>Sociální vědomí schopnosti související s touto složkou:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>empatie</i> ▪ <i>schopnost formovat a udržovat talent</i> ▪ <i>znalost organizace</i> ▪ <i>citlivost ke kulturním zvláštnostem</i> ▪ <i>oceňování (vážení si) rozmanitosti</i> ▪ <i>služba klientům a zákazníkům</i>
<p>Znalost sama sebe schopnosti související s touto složkou:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>sebedůvěra</i> ▪ <i>realistické sebehodnocení</i> ▪ <i>znalost vlastních emocí</i> 	<p>Sociální dovednosti schopnosti související s touto složkou:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>schopnost vést (leadership)</i> ▪ <i>efektivnost ve vedení změny</i> ▪ <i>zvládání konfliktů</i> ▪ <i>vliv / schopnost komunikace</i> ▪ <i>zdatnost v budování a vedení týmů.</i>

Obr. 3 Schopnosti související se složkami EQ (zdroj: Armstrong, s. 160), upraveno autorem

6. DŮVĚRA A ZAMĚSTNANECKÝ VZTAH⁷

Termín zaměstnanecký vztah charakterizuje vzájemné spojení, které existuje mezi zaměstnavateli a zaměstnanci či vůbec mezi pracovníky a pracovišti.



Obr. 4 Dimenze zaměstnaneckého vztahu (zdroj: Armstrong, s. 194)

6.1 Řízení zaměstnaneckého vztahu

Povahu zaměstnaneckého vztahu silně ovlivňují personální činnosti. Ty se týkají všech stránek personální práce. Ale mimořádně důležité je to, jak se s lidmi zachází v takových oblastech, jako je získávání, hodnocení, povyšování, vývoj kariéry, odměňování, zapojování / spoluodpovědnost a participace, projednávání stížností,

⁷ zpracováno podle ARMSTRONG, s. 193-204

disciplinární řízení a řešení nadbytečnosti. Na zaměstnanecký vztah má významný vliv i to, jak se od lidí žádá, aby vykonávali svou práci (včetně flexibility a víceoborovosti), jakým způsobem se vyjadřují a sdělují očekávání týkající se pracovního výkonu, jak je práce organizována a jak jsou lidé řízeni.

6.2 Kdy pracovníci důvěřují managementu?

Pracovníci budou s větší pravděpodobností důvěřovat managementu, když budou:

- věřit, že manažeři si skutečně myslí to, co říkají;
- vidět, že manažeři skutečně dělají, co říkají, že dělají – že činy manažerů odpovídají jejich slovům;
- ze zkušenosti vědět, že manažeři, řečeno slovy Davida Guesta (Guest a Conway, 1998), „dodržují dohodu – drží své slovo a plní svou část dohody“;
- mít pocit, že se s nimi zachází slušně, spravedlivě a důsledně.

Citace Sako (1994): *„Důvěra je kulturní norma, kterou je jen zřídka možné vytvořit záměrně, protože pokusy vytvořit důvěru nějakým praktickým, trochu vypočítavým způsobem by zničily skutečnou základnu důvěry.“*

6.3 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva v podstatě vyjadřuje kombinaci či jakési spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, týkající se toho, co jeden od druhého očekává.

Definice psychologické smlouvy podle Scheina (1965): *„Pojem psychologické smlouvy naznačuje, že existuje nepsaná řada očekávání neustále přítomná mezi každým členem organizace a různými manažery a ostatními lidmi v organizaci.“*

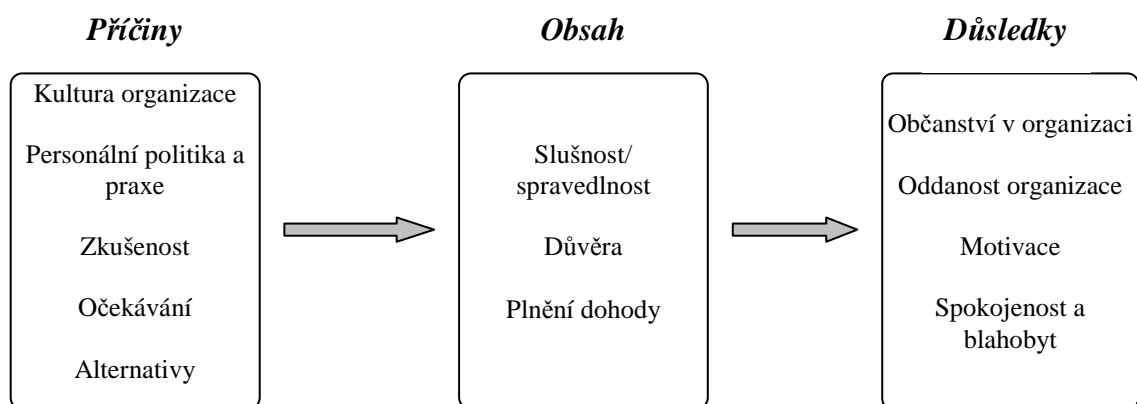
Aspekty zaměstnaneckého vztahu obsažené v psychologické smlouvě budou z hlediska pracovníků zahrnovat:

- zda se s nimi zachází slušně, spravedlivě a zásadově;

- jistotu zaměstnání;
- prostor pro uplatnění schopností;
- očekávání týkající se kariéry a příležitost k rozvoji dovedností;
- zapojování do rozhodování a řešení problémů a míra vlivu;
- důvěru v to, že organizace dodrží své sliby;
- bezpečné pracovní prostředí.

Z hlediska zaměstnavatele bude psychologická smlouva zahrnovat takové aspekty zaměstnaneckého vztahu, jako je:

- schopnost;
- úsilí;
- ochota;
- oddanost;
- loajalita.



Obr. 5 Funkční model psychologické smlouvy (zdroj: Armstrong, s. 204)

7. ZÁKLADY ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

7.1 Řízení pracovního výkonu⁸

Definice řízení pracovního výkonu podle Bacala:

„...neustálý proces komunikace probíhající v partnerském duchu mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným, zahrnující definování jasných očekávání a dosažení shody, pokud jde o práci, která se má udělat. Je to systém. To znamená, že má řadu složek, z nichž všechny musejí být přítomny, pokud má systém řízení pracovního výkonu znamenat pro organizaci, manažery a personál přidanou hodnotu.“

A dodává, že tato neustále probíhající komunikace mezi manažerem a pracovníkem musí být oboustranná, musí obsahovat nejen sdělování, ale i naslouchání, a jejím výsledkem musí být učení se a zlepšování se na obou stranách a konečným výsledkem pak soustavné zlepšování výkonu.

Pokud jde o ona zmíněná jasná očekávání a dosažení shody, pak se to podle Bacala týká:

- podstatných pracovních funkcí, jejichž vykonávání se od pracovníka očekává,
- toho, jak pracovníkova práce přispívá ke splnění cílů organizace,
- toho, co konkrétně znamená „dělat práci dobře“,
- toho, jak budou pracovník a jeho nadřízený spolupracovat v zájmu udržení či zlepšení současného výkonu pracovníka, či v zájmu navázání na tento výkon v jiné práci,
- toho, jak bude pracovní výkon měřen a
- identifikování a odstraňování překážek pracovního výkonu.

Bacal také upozorňuje na to, co **řízení pracovního výkonu není**:

- něco, co manažer vnucuje pracovníkovi,

⁸ zpracováno podle KOUBEK (2004), s. 19

- trik, který má přinutit lidi, aby pracovali lépe nebo pilněji,
- něco, co se používá jen v případech špatného pracovního výkonu,
- jenom vyplňování formulářů jednou za rok.

Řízení pracovního výkonu je plánovaný proces, jehož hlavními složkami jsou **dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog.**

7.2 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru).

Hodnocení pracovního výkonu se již zdiskreditovalo, protože příliš často fungovalo jako shora dolů směřující a značně byrokratický systém, v němž hrál rozhodující roli spíše personální útvar než linioví manažeři. Hodnocení pracovního výkonu mělo sklon dívat se do minulosti, soustřeďovalo se spíše na to, co se dělalo špatně, než aby hledělo kupředu a zabývalo se budoucími potřebami rozvoje. Linioví manažeři často odmítali systémy hodnocení pracovního výkonu jako časově náročné a zbytečné záležitosti. Pracovníci pak nesnášeli povrchnost, s jakou toto hodnocení prováděli manažeři postrádající potřebné dovednosti, kteří měli sklon k subjektivismu a pouze se snažili tuto záležitost nějak odbýt. (ARMSTRONG, s. 416)

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle

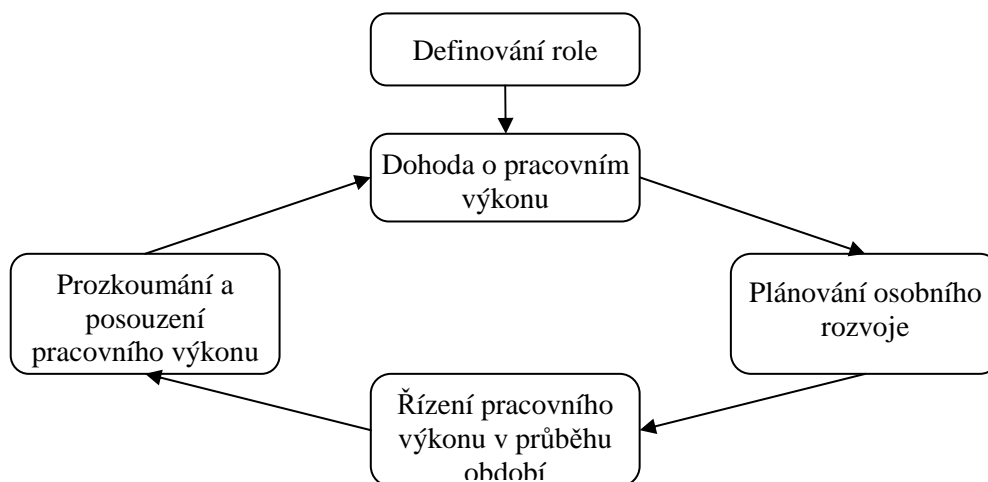
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém – složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personální útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Tab. 1 Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu (zdroj: Armstrong, s.417)

7.3 Proces řízení pracovního výkonu⁹

Řízení pracovního výkonu by mělo být považováno za flexibilní proces, a nikoliv za „systém“. Používání termínu „systém“ naznačuje, že jde o stabilní, standardizovaný a byrokratický přístup, který není v souladu s pojetím řízení pracovního výkonu.

Řízení pracovního výkonu lze charakterizovat jako neustále probíhající sebeobnovující cyklus, jak to ukazuje obrázek



Obr. 6 Cyklus řízení pracovního výkonu (zdroj: Koubek (2004), s. 41)

⁹ zpracováno podle KOUBEK (2004), s. 41-43

7.3.1 Definování role pracovníka

Definice role charakterizuje úlohu, kterou má pracovník hrát při plnění svých cílů. Pojem role se zabývá tím, co lidé dělají a jak to dělají, než aby se úzce soustředoval na obsah práce.

7.3.2 Dohoda o pracovním výkonu

Dohoda definuje očekávání, tedy výsledky, které mají být dosaženy, a schopnosti požadované k dosažení těchto výsledků. Dohoda se týká následujících bodů:

1. **Cíle a normy (standards) výkonu** – výsledky, které mají být dosaženy, definované v podobě cílů a norem.
2. **Profil schopností** – schopnosti požadované k tomu, aby daná role byla plněna efektivně.
3. **Měřítko a ukazatele výkonu** – aby bylo možné posoudit míru, v jaké byly dosaženy cíle a normy pracovního výkonu.
4. **Posouzení schopností** – jak bude posuzována úroveň schopností, včetně diskusí směřujících k vyjasnění očekávání s odkazem na profil schopností v definici role a dohod o způsobu evidence, které budou užitečné při posuzování schopností.
5. **Základní hodnoty nebo požadavky činnosti** – dohoda se také může odvolávat na základní hodnoty organizace týkající se kvality, služby zákazníkům, týmové práce, rozvoje pracovníků atd., o kterých se předpokládá, že je pracovník bude při své práci respektovat.

Cíle charakterizují něco, co musí být dosaženo nebo splněno. Různé typy cílů jsou:

- Průběžné, stabilní cíle role nebo práce – všechny role mají jakési „vestavěné“, trvalé, neodmyslitelné cíle, které lze v profilu role vyjádřit jako hlavní oblasti výsledků.
- Výsledky (výsledkové cíle) – jsou definovány jako kvantifikovatelné výsledky, kterých je třeba dosáhnout.
- Úkoly / projekty – cíle mohou být stanoveny v podobě dokončení úkolů nebo projektů nebo dosažení dílčích výsledků ke konkrétnímu datu.

- Chování – očekávání jsou často stanovena obecně v soustavách schopností, ale lze je také definovat individuálně podle jednotlivých bodů soustavy. Soustavy schopností se mohou týkat oblastí chování spojeného se základními hodnotami, např. s týmovou prací, žádoucí a nežádoucí chování apod.

Cíle musí být SMART

S	= <i>Specific/stretching</i>	tedy konkrétní/náročný	- jasný, jednoznačný, přímočarý, pochopitelný a podnětný;
M	= <i>Measurable</i>	tedy měřitelný	- kvantita, kvalita, čas, peníze;
A	= <i>Achievable</i>	tedy dosažitelný	- podnětný a náročný, ale splnitelný pro schopného a oddaného jedince;
R	= <i>Relevant</i>	tedy důležitý	- důležitý z hlediska cílů organizace, s podnikovými cíly;
T	= <i>Time framed</i>	tedy časově určený	- aby byl dosažen v dohodnutém termínu.

(Zdroj: Koubek (2004), s. 43, upraveno autorem)

Měření výkonu při dosahování cílů je základnou pro poskytování a vytváření zpětné vazby, identifikuje, kde jde práce dobře, a poskytuje tak východisko pro budování dalšího úspěchu, a ukazuje také, kde to nejde tak dobře, a lze tak podniknout kroky k nápravě.

7.3.3 Kritéria pro posuzování pracovního výkonu

Kritéria pro posuzování pracovního výkonu by měla správně vyvažovat mezi:

- dosaženými výsledky v porovnání s cíli;
- existující a uplatňovanou úrovní znalostí a dovedností (odbornými schopnostmi, odbornou způsobilostí);
- chováním při práci ovlivňujícím výkon (schopnostmi chování);
- mírou, v jaké chování respektuje základní hodnoty organizace;
- každodenní efektivností.

7.4 Zavádění řízení pracovního výkonu¹⁰

Program zavádění řízení pracovního výkonu by měl vzít v úvahu skutečnost, že jednou z hlavních příčin, pro které selhává, je to, že linioví manažeři nemají zájem, nebo nemají potřebné dovednosti, nebo obojí. Důležité je, aby se pro to angažoval vrcholový management, aby jeho vedení přivedlo liniové manažery k tomu, aby se ujali své úlohy a vzali řízení pracovního výkonu za svou věc. Proces, s jehož pomocí se to bude zabezpečovat, musí být jednoduchý (nikoliv příliš mnoho papíru) a manažeři musejí být přesvědčeni, že čas, který tím stráví, se jim vyplatí v podobě zlepšeného výkonu.

Vynikající praktické rady, jak zavádět řízení pracovního výkonu nebo dělat podstatné změny v jeho existující podobě, poskytli respondenti šetření o odměňování z roku 2005.

Měli byste

Nejčastěji zmiňovaná „měli byste“ podle pořadí výskytu byla následující:

- konzultujte / zapojujte
- zabezpečujte vzdělávání
- komunikujte (o procesu a jeho výhodách)
- zaangažujte vrcholový management
- propojte to s potřebami zainteresovaných stran a zajistěte, aby to pro ně mělo význam
- získejte liniové manažery pro to, aby si celou záležitost „přivlastnili“
- zabezpečte, aby byl jasný účel a jasné procesy
- monitorujte a vyhodnocujte
- propojte to s kulturou organizace
- pečlivě plánujte a připravujte
- propojte to s ostatními procesy v oblasti lidských zdrojů
- proveďte pilotní ověření
- vyjasněte vazbu na odměňování
- zacházejte s tím jako s podnikovým / celopodnikovým procesem

¹⁰ zpracováno podle ARMSTRONG, s. 413-432

- buďte realističtí, pokud jde o velikost a tempo změny
- definujte očekávání týkající se pracovního výkonu
- zařídte, aby tento proces byl povinný

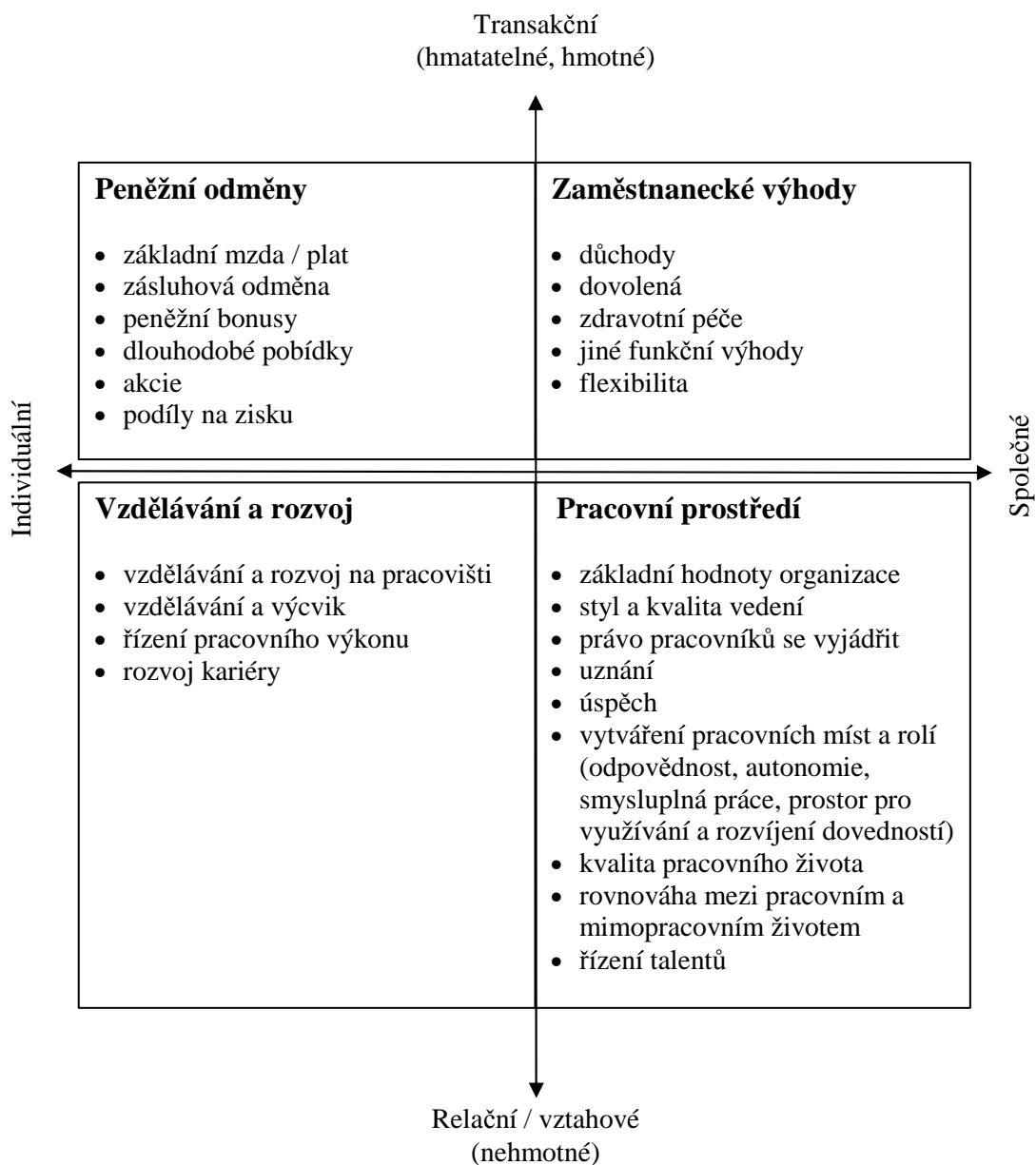
Neměli byste

Nejčastěji zmiňovaná „neměli byste“ podle pořadí výskytu byla následující:

- nedělejte z toho žádnou akci plnou vyplňování formulářů a papírování
- nedělejte to příliš složité
- nevrhejte se překotně do nového systému
- nepodceňujte čas, který zavedení systému zabere
- neměňte neustále systém
- nepředpokládejte, že manažeři mají potřebné dovednosti
- nespojtejte to s odměňováním
- nenásledujte slepě ostatní
- nezanedbávejte komunikaci, konzultování ve vzdělávání
- nepředpokládejte, že to každý chce

7.5 Model celkové odměny

Pojetí celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něčím více než jejich zasypáváním penězi.



Obr. 7 Model celkové odměny (zdroj: Armstrong, s. 522)

8. ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY¹¹

Zaměstnanecké vztahy jsou tvořeny všemi oblastmi personální řízení, které v sobě zahrnují vztahy s pracovníky – přímé a/nebo realizované prostřednictvím kolektivních smluv v těch organizacích, kde se uznávají odbory.

8.1 Politiky zaměstnaneckých vztahů

Britská Industrial Relations Services (1994), tedy instituce poskytující služby v oblasti kolektivních pracovních vztahů, zjistila, že existují čtyři přístupy k politice zaměstnaneckých vztahů:

- **Nepřátelský:** organizace si rozhoduje po svém a od pracovníků se očekává, že se přizpůsobí. Pracovní uplatňují svou sílu tím, že odmítají spolupracovat.
- **Tradiční:** panují zde dobré každodenní pracovní vztahy, kdy vedení podniku předkládá návrhy a pracovníci na ně reagují prostřednictvím svých zvolených představitelů.
- **Partnerský:** organizace zapojuje pracovníky do vytváření a realizace jednotlivých oblastí své politiky, ale zachovává si právo řídit.
- **Sdílení moci:** pracovníci jsou zapojováni do každodenního a strategického rozhodování.

Stále větší zájem je o partnerský přístup. Cílem partnerské politiky je vytváření a udržování pozitivního, produktivního, kooperativního a důvěru vzbuzujícího klimatu zaměstnaneckých vztahů.

8.2 Atmosféra zaměstnaneckých vztahů

Atmosféra zaměstnaneckých vztahů v určité organizaci odráží názory managementu, pracovníků a jejich představitelů na způsoby, jakými jsou zaměstnanecké vztahy řízeny, a na to, jak se různé strany při vzájemných jednáních chovají. Atmosféra

¹¹ zpracováno podle ARMSTRONG, s. 627-632, 653-654

zaměstnaneckých vztahů může být dobrá, špatná nebo neutrální, podle toho, do jaké míry:

- si vedení podniku a pracovníci navzájem důvěřují;
- vedení podniku jedná s pracovníky slušně a ohleduplně;
- vedení podniku jedná ohledně svých kroků a záměrů otevřeně – politika a procedury zaměstnaneckých vztahů jsou průhledné;
- v každodenním styku jsou udržovány harmonické vztahy, vyúsťující spíše do dobrovolně a chtěné spolupráce než do nechtěné a zdráhavé poslušnosti;
- je konflikt, pokud k němu dojde, řešen bez uchýlování se k použití krajních prostředků a řešení sporu se dosahuje pomocí integračních postupů, které vyústí do řešení, v němž dosahují zisku obě strany;
- pracovníci jsou obecně oddáni zájmům organizace a rovněž jak dalece s nimi vedení podniku jedná jako se zainteresovanými osobami a partnery, jejichž zájmy by měly být chráněny tak, jak jen je to možné. (ARMSTRONG, s. 627 – 632)

8.3 Hlas pracovníků

Výraz „hlas pracovníků“ se vztahuje k právu pracovníků vyslovovat se k záležitostem, které se jich v jejich organizace týkají, a spolurozhodovat o nich.

8.3.1 Zapojování a participace

Zapojování znamená, že management dovoluje pracovníkům diskutovat s nimi o záležitostech, které se pracovníků týkají, ale management si přitom zachovává právo řídit. Participace znamená, že pracovníci hrají v procesu rozhodování větší roli, tj. jde o uspořádání zabezpečující, aby pracovníci měli příležitost ovlivňovat rozhodování managementu a přispívat ke zlepšování výkonu organizace.

8.3.2 Účel hlasu pracovníků

Účel hlasu pracovníků definovali Marchington a kol. (2001) následujícím způsobem:

- **Zřetelné vyslovování individuální nespokojenosti** – společně s managementem dát do pořádku problém nebo předejít zhoršení vztahů.

- **Výraz kolektivity organizace** – nabízet jakousi mocenskou protiváhu vůči managementu.
- **Příspěvní k rozhodování managementu** – hledat zlepšení v organizaci práce, kvalitě a produktivitě.
- **Demonstrování vzájemnosti a vztahů spolupráce** – dosáhnout dlouhodobé životaschopnosti a rozvoje organizace a jejích pracovníků. (ARMSTRONG, s. 653 – 4)

9. PRACOVNÍ PODMÍNKY

citují:

„ Pracovní prostředí člověka je nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím jeho rozvoj. Pokud toto prostředí nebude příznivé, žádná z jiných věcí, které pro člověka uděláme, nebude efektivní. To je důvod, proč se upřednostňuje „pěstitelský“ přístup k rozvoji manažerů před „průmyslovým“ přístupem.“ (McGregor)

9.1 Politika lidských zdrojů

Celková politika definuje, jak organizace plní svou sociální odpovědnost vůči svým pracovníkům a jak vyjadřuje své postoje k nim. Je vyjádřením jejích hodnot nebo přesvědčení, jak by se mělo s lidmi zacházet. Peters a Waterman (1982) napsali, že pokud by byli požádáni, aby uvedli jednu všeobecně platnou radu pro management, jednu pravdu, kterou by mohli vytěžit ze svých výzkumů toho, co činí organizaci excelentní, byla by následující: „Vytvořte si svůj systém hodnot. Rozhodněte se, za čím si organizace stojí.“

Hodnoty vyjádřené v souhrnné deklaraci politiky lidských zdrojů se mohou explicitně nebo implicitně týkat těchto pojmů:

- **Spravedlnost:** zacházet s pracovníky slušně a podle jejich zásluh a uplatňovat zásadu nestrannosti. Tzn., chránit jedince před jakýmkoliv nespravedlivým rozhodnutím jejich manažerů, poskytovat jim stejné příležitosti k zaměstnávání a povyšování a uplatňovat spravedlivý systém odměňování.
- **Ohleduplnost:** brát v úvahu situaci jedinců při rozhodování, která ovlivňují perspektivy, jistoty nebo sebeúctu pracovníků.
- **Učení probíhající v organizaci:** přesvědčení o potřebě podporovat vzdělávání a rozvoj všech členů organizace, nabízet v tomto ohledu příležitosti a poskytovat potřebnou podporu.
- **Výkon prostřednictvím lidí:** význam přikládáný vytváření kultury výkonu a soustavné zlepšování; význam řízení pracovního výkonu jako nástroje

definování vzájemných očekávání a dohody o nich; poskytovat lidem objektivní zpětnou vazbu týkající se jejich pracovního výkonu.

- **Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem:** usilovat o takové způsoby zaměstnávání lidí, které jim umožní dosahovat rovnováhy mezi jejich pracovními a osobními závazky..
- **Kvalita pracovního života:** vědomé a neustálé zaměření na zlepšování kvality pracovního života. To zahrnuje posilování pocitu uspokojení pracovníků z práce, dosahovaného pokud možno omezováním monotónnosti, zvyšováním rozmanitosti a odpovědnosti, posilováním pravomocí a omezováním situací, kdy jsou lidé vystaveni příliš velkému stresu.
- **Pracovní podmínky:** zabezpečovat zdravé, bezpečné a pokud možno i příjemné pracovní podmínky. (ARMSTRONG, s. 142)

9.2 Zvládání stresu

„Práce vykonávaná převážně ve styku s lidmi. Zatěžuje jak smyslové (neuropsychické) procesy, tak také vyšší psychické procesy. Kromě toho klade specifické nároky na vyšší míru rozvinutosti osobnosti pracovníků. Její namáhavost se projevuje mnoha nespecifickými formami, převážně nepříznivými změnami v činnostních i osobnostních charakteristikách pracovníků. Může způsobovat četné poruchy v jednání lidí na pracovišti i mimo ně, případně i poruchy jejich osobnosti.“ (PAUKNEROVÁ, s. 154)

Existují čtyři hlavní důvody, proč by měly organizace brát na vědomí stres a něco s ním dělat:

1. Mají společenskou odpovědnost zajišťovat dobrou kvalitu pracovního života.
2. Nadměrný stres způsobuje onemocnění.
3. Stres může vyústit do neschopnosti vyrovnávat se s požadavky práce, což ovšem vyvolává další stres.

4. Nadměrný stres může snížit efektivnost pracovníka, a tudíž ohrozit výkon organizace.

Cesty, jak může organizace zvládat stres, zahrnují:

- **vytváření pracovních míst** – vyjasňování rolí, snižování nebezpečí vyplývající z nejasnosti role a z konfliktu rolí a poskytování lidem větší míry autonomie v rámci dané struktury za účelem řízení jejich odpovědností a povinností;
- **cíle a normy výkonu** – stanovování rozumných a dosažitelných cílů, které mohou být náročné, ale nejsou pro pracovníky nadměrným a nemožným břemenem;
- **umísťování a rozmísťování** – péče o zařazování lidí na taková pracovní místa, který mohou s ohledem na své schopnosti zvládat;
- **rozvoj kariéry** – plánování kariéry a povyšování pracovníků v souladu s jejich schopnostmi, péče o to, aby nedocházelo k nevhodnému povyšování nebo k nevhodnému nepovyšování;
- **procesy řízení pracovního výkonu**, které umožňují dialog mezi manažery a jedinci o práci, problémech a ambicích lidí;
- **konzultace** – dávající lidem příležitost mluvit s svých problémech s členem personálního útvaru nebo s podnikovým lékařem, nebo k tomu účelu používat program pomoci pracovníkům;
- **vzdělávání manažerů** v oblasti hodnocení pracovního výkonu a v oblasti metod konzultování a v tom, co mohou manažeři udělat pro zmírnění svého vlastního stresu a snížení stresu ostatních;
- **politika rovnováhy mezi pracovním a nepracovním životem**, jež bere v úvahu tlaky na pracovníky, kteří mají na starosti, děti, partnery nebo další osoby, a již mohou tvořit takový opatření, jako je zvláštní dovolená nebo pružná pracovní doba. (ARMSTRONG, s. 679)

Huczynski a Fizpatrick (1989) analyzovali příčiny absence. Odhaduje se, že se ve Velké Británii v důsledku stresu každoročně ztrácí 40 milionů pracovních dní. Lze to připsat přetížení prací, špatným pracovním podmínkám, směnové práci, nejasnosti nebo konfliktu rolí, vztahů a ovzduší v organizaci. Úroveň absence ovlivňuje také kvalita řízení, zejména u bezprostředních nadřízených. (ARMSTRONG, s. 701)

II. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

10. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Pro svou diplomovou práci na téma Zlepšení personální činnosti v podniku jsem si zvolila státní podnik poskytující pečovatelské služby, sídlící v Brně. V domě s pečovatelskou službou je umístěn přechodný pobyt pro seniory a středisko osobní hygieny. Budova pečovatelské služby byla rekonstruována a pro účely pečovatelské služby zprovozněna v r. 1990

Za provoz pracoviště odpovídá vrchní sestra – vedoucí pečovatelské služby, která má VŠ vzdělání v oboru sociálním a střední odborné vzdělání zdravotnického zaměření. Pracovnice je řádně registrovaná k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu u MZČR. Dále zde pracuje pět zdravotních sester, jejichž vzdělání a praxe odpovídá požadavkům poskytovaných služeb. Pečovatelky splňují svou kvalifikaci absolvováním sanitárního kurzu, pedikérského kurzu a různých školení a seminářů.

Všichni zaměstnanci v pečovatelském oboru splňují povinnosti vyplývající ze zákona č. 258/2000 Sb. § 19 a 20 – O ochraně veřejného zdraví – tzn. že jsou k této činnosti zdravotně způsobilí, mají znalosti o ochraně veřejného zdraví a vlastní platné zdravotní průkazy.

Do základních činností pečovatelské služby patří pomoc při zvládnutí běžných každodenních úkonů péče o vlastní osobu (oblékání, drobné ošetrovatelské úkony, podání léků apod.), pomoc nebo provádění osobní hygieny, popř. poskytnutí podmínek pro její provedení (koupel, pedikúra, masáž), zajištění celodenní stravy a její podání, drobné nákupy pro klienty, převlékání osobního a ložního prádla a zajištění jeho praní a žehlení a volnočasové aktivity klientů.

10.1 Popis pracoviště

Pracoviště je rozděleno na Přejchodný pobyt a Středisko osobní hygieny.

Přejchodný pobyt

Jedná se o lůžkové zařízení s kapacitou 16 lůžek, která jsou rozmístěna ve dvou třílůžkových pokojích a pěti dvoulůžkových pokojích. Dále je vybaven čtyřmi záchody s umyvadly a bezbariérovou sprchou pro klienty. Součástí je i jídelna pro klienty a kuchyňka (přípravna jídla), kde se strava před podáním klientům připravuje. Klienti jsou zde ubytováni na přechodnou dobu (maximálně tři měsíce). Přejchodný pobyt je určen klientům, kteří vzhledem ke svému zdravotnímu stavu vyžadují provádění různých osobních úkonů pod dohledem nebo přímo pracovníkem pečovatelské služby a to v nepřetržitém provozu.

Personál pracujících v přechodném pobytu má rovněž vytvořené pracovní zázemí. K dispozici mají pracovnu sester, šatnu s hygienickým zařízením, sklad materiálu a úklidovou komoru.

Středisko osobní hygieny

Nachází se cca ve čtvrtině prostoru v prvním podlaží budovy oddělené od provozu pečovatelské služby a má svůj zvláštní vstup z ulice. Nachází se zde čekárna pro klienty, záchod a umývárna, dále jsou zde tři pedikérské boxy, v dalších místnostech je koupelna se třemi vanami, sprchový kout a oddělená pracovna masérky. Pracovníci mají k dispozici šatnu, hygienické zařízení a sklad materiálu v suterénu budovy.

10.2 Metodika pracoviště

Pečovatelská služba poskytuje služby seniorům a občanům sociálně a zdravotně znevýhodněným, dále i rodinám s dětmi a to všechny druhy služeb, tzn. ambulantní, pobytové nebo terénní. Posláním zařízení pečovatelské služby je pomáhat prostřednictvím svých Terénních služeb seniorům a občanům zdravotně

znevýhodněným setrvávat ve svém vlastním přirozeném prostředí i v nepříznivých sociálních situacích a tak je podporovat v zachování vazeb na rodinu, blízké a přátele. Cílem pracovníků pečovatelské služby je poskytování kvalitních služeb v souladu s principy, které si pečovatelská služba stanovila jako základní filozofii své služby tak, aby bylo naplněno její poslání.

senior – klient jemuž vznikl nárok na starobní důchod

občan sociálně (zdravotně) znevýhodněný – klient, jemuž byl přiznán invalidní (částečně invalidní) důchod

rodina s dětmi – rodina s trojčaty, nebo rodina, ve které se do dvou let narodila dvakrát dvojčata.

10.3 Poskytované služby

Obligatorní (základní – povinné) a **fakultativní** (dobrovolné) úkony jsou poskytovány pouze na základě smlouvy.

Obligatorní – to, co je stanoveno v zákoně, náklady jsou dotovány státem

Fakultativní – to, co je poskytováno nad rámec zákona klientům, jsou dotovány městem jako zakladatelem společnosti a obcemi jako smluvními partnery, tzn. že tyto služby nejsou sociální, tudíž jsou nahraditelné jakoukoliv komerční službou, např. pedikúra, dovážka obědů bez poskytnutí dalších služeb.

Smlouva může být uzavřena pouze s tím žadatelem, který potřebuje podporu tzn., že na základě jeho odůvodněných potřeb je možné sestavit individuální plán a na základě individuálního plánu sledovat, zda služba plní poslání sociální služby a společnosti.

Typy poskytovaných služeb:

1. Registrace – terénní a ambulantní pečovatelská služba
 - služba v domácnosti
 - služba ve středisku osobní hygieny
2. Registrace – denní stacionář
3. Registrace – týdenní stacionář

Personální standardy:

Noví pracovníci prochází zácvikem, jehož délka je nejméně jeden měsíc, nejčastěji tři měsíce. Po tuto dobu je nový pracovník na svém úseku zaučován zkušeným pracovníkem. Působení nového pracovníka je průběžně hodnoceno bezprostředním nadřízeným a po uplynutí stanovené lhůty je pracovník převeden do počtu stálých zaměstnanců.

Terénní pečovatelská služba:

Tato služba je poskytována osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotní postižení a rodinám s dětmi ve vymezeném čase v domácnostech osob.

Ambulantní pečovatelská služba:

Cílem této služby je poskytování pomoci seniorům a občanům se zdravotním postižením ve středisku osobní hygieny pečovatelské služby.

Odlehčovací služby poskytované v přechodném pobytu:

Pobytové odlehčovací služby jsou poskytovány osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotní postižení, o které je jinak pečováno v jejich domácím prostředí. Cílem je zajištění kvality života uživatele služeb i při nepřítomnosti pečující osoby a poskytující pečujícím rodinám (osobám) úlevu a nezbytný odpočinek.

Agentura pečovatelské služby poskytuje své služby za úhradu dle ceníku ze Zákona č 108/2006 Sb. o sociálních službách a prováděcí vyhlášky č 505/2006 Sb.

10.4 Organizační dokumenty podniku

Zaměstnanci podniku se řídí organizačním řádem a interními směrnici.

10.5 Zdroje financování

Pečovatelská služba má vypracovaný rozpočet na příslušný kalendářní rok. Jedná se zejména o plánované výdaje a plánované příjmy, nutné pro zajištění služeb. zařízení každoročně vypracovává statistická hlášení pro magistrát města Brna a MPSV o hospodaření. Vnitřní pravidla pro přijímání darů nejsou stanovena vzhledem k tomu, že se jedná o služby provozované státní institucí a dary není možné přijímat.

11. ANALÝZA PODNIKU

11.1 SLEPTE analýza

Sociální aspekty

Podnik poskytuje služby seniorům jejichž finanční situace zdaleka nebývá na úrovni pracujících obyvatel. Počet této populace se stále navyšuje, do budoucna to znamená, že hrozí nedostatek domovů, středisek i ošetřovatelů pro seniory.

Legislativní

Podnik podléhá Zákonu o sociálním zabezpečení č. 29/2007 Sb., dále samozřejmě Zákoníku práce č. 382/2008 Sb., Zákonu o daních z příjmu č. 362/2009 Sb. aj. S tím souvisejí i specifické vyhlášky a normy, které musí podnik taktéž respektovat

Ekonomické

Podniku je každý rok ÚMČ Odborem pro sociální věci a zdravotnictví schvalován rozpočet pro hospodaření podniku na další rok. Na podnik mají nepochybně vliv makroekonomické změny, tzn. fiskální i monetární politika, inflace, zaměstnanost apod.

Politické

Politickým změnám podnik samozřejmě podléhá. Pro podnik je podstatné, jestli je ve vládě strana zaměřena programem na veřejnou a sociální sféru nebo strana podporující podnikatele a soukromou sféru.

Technologické

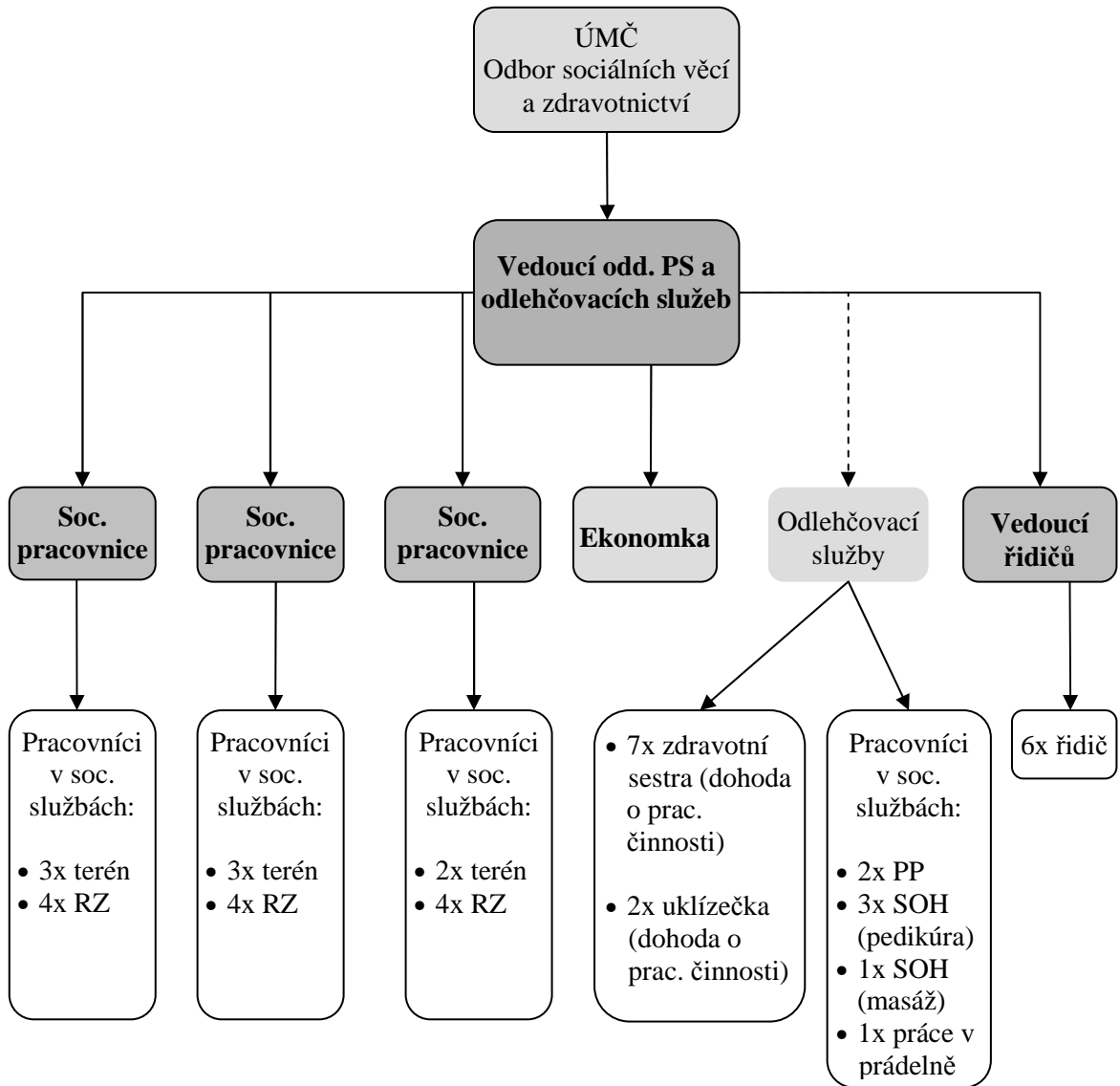
Změny v technologiích se podniku významně nedotýkají. Podnik pro svůj chod potřebuje minimální techniku. Důležitý článek zde hraje především člověk.

Ekologické aspekty

Nejsem si vědoma, že by podnik podléhal Zákonu o odpadech č. 326/2009 Sb. a podobným. Nevím o případech, kdy by zaměstnanci podniku měli k dispozici čistící či

kosmetické výrobky šetrné k životnímu prostředí. Naopak je zde enormní spotřeba léků a zdravotnického materiálu. U podniku jsem též nezahlédla kontejnery na tříděný odpad. Podnik se nechová ekologicky, nicméně po stránce zákona je vše v pořádku, jelikož nepodléhá žádnému zákonu o ekologii.

11.2 Organizační struktura podniku



Vysvětlivky:

RZ.....pracovníci rozvázející oběd

SOH.....středisko osobní hygieny

PP.....přechodný pobyt

PS.....pečovatelská služba

Terén.....terénní PS

Obr. 7 Organizační struktura podniku

Z obrázku 7 lze vyčíst, že se jedná o organizační strukturu liniovou. Podnik zaměstnává celkem 47 zaměstnanců, z toho s 38-mi byl navázán hlavní pracovní poměr, zbylých 9 zaměstnanců zde pracuje na základě dohody o pracovní činnosti.

Terénní služba čítá 8 zaměstnanců, Středisko osobní hygieny 4 zaměstnance, kde se jedná o 3 pedikérky s jednou masérkou. Dále v podniku figuruje 6 řidičů každodenně rozvážejících oběd, z nichž má každý k dispozici 2 pracovnice v sociálních službách. O Přejížděný pobyt se ve dne starají 2 pracovnice, na noční služby je uzavřena dohoda o pracovní činnosti se sedmi zdravotními sestrami. Dohoda o pracovní činnosti je taktéž uzavřena s dvěma uklízečkami. V podniku je vedená jedna pracovnice v prádelně, která má na starost praní a žehlení osobního prádla klientů, dále ložního a pomocného prádla potřebného v Přejížděném pobytu.

Celý podnik obecně spadá pod vedení ÚMČ Odboru sociálních věcí a zdravotnictví. Zevnitř je podnik řízen jednou vedoucí, pod kterou spadají ekonomka a nepřímí podřízení výše uvedených zaměstnanců a to 3 sociální pracovnice a jeden vedoucí řidičů.

11.3 Analýza organizace

Analýza vnějšího prostředí

Vzhledem k tomu, že se jedná o státní podnik, nelze zde uvažovat o konkurenčním prostředí, které by mohlo podnik významně ovlivnit. Významní konkurenti podniku jsou soukromé firmy poskytující stejné služby, které jsou ovšem dražší pro klienta, ale podmínky pro zaměstnance jsou výhodnější.

Jelikož je podnik ovládán Odborem sociálních věcí a zdravotnictví, který rozhoduje i o rozpočtu pro daný státní podnik s pečovatelskou službou, nelze očekávat závatně vysoký přísun financí do této sféry. Systém rozdělování financí je neprůhledný a pokusy senátorů o zprůhlednění tohoto systému zmizely do ztracena.

Analýza vnitřního prostředí

Posláním organizace je pomáhat lidem, primárně seniorům, kterých bude v budoucnu přibývat a nebude pro ně místo.

Organizace je pod dohledem hlavní vedoucí, která odmítá udělovat pravomoci svým přímým podřízeným.

Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými se dají označit za typické, kdy podřízení mají z nadřízených strach. Velice dobře fungují podřízení jako tým, kromě jistých výjimek, které nejsou týmové práce schopni a stále se chovají individualisticky, protože mají strach nést odpovědnost za tým jako týmový hráč a jsou neochotni být chváleni a odměňováni za celý tým, nikoli osobně.

I přes snahu hlavní vedoucí vše kontrolovat, vedení organizace působí vcelku demokraticky, kdy zaměstnanci mohou nabídnout přímé nadřízené různé návrhy a vzájemně se dohodnou na změnách apod. ovšem pokud nezasahuje hlavní vedoucí, která řídí podnik spíše autokraticky.

Přístup k zaměstnaneckým vztahům se dá označit jako partnerský, kdy organizace zapojuje pracovníky do vytváření a realizace jednotlivých oblastí své politiky, ale zachovává si právo řídit. Pravděpodobně v důsledku malé organizace (celek organizace tvoří 47 lidí) není těžké se na něčem společně dohodnout.

Strategické otázky a cíle

Strategický cílem je zvýšit efektivitu práce v podniku, zejména po personální stránce. Jak bylo řečeno v analýze zjištěných informací, otázky změny jsou zaměřeny na organizační strukturu podniku, kompetence nadřízených, platové ohodnocení, hodnocení zaměstnanců a stresové zatížení v práci.

11.4 Současná situace podniku

Vedení podniku

Za provoz podniku odpovídá vrchní sestra – vedoucí pečovatelské služby, která je přímá nadřízená třem sociálním pracovnícím, vedoucímu řidičů, ekonomce a celému oddělení odlehčovacích služeb. Funkci hlavní vedoucí zastává vrchní sestra 7 let.

Vedoucí řidičů byl do této funkce dosazen před šesti lety. Jeho pracovní náplní je organizovat práci řidičů, plánovat trasy řidičů v případě chybějícího článku apod. V podniku je k dispozici pro případy nutného odvozu/dovozu klientů na přechodný pobyt a středisko osobní hygieny nebo zpátky domů. Dále jsou jeho služby využity v případech nutného odvozu ostatních vedoucích pracovníků na šetření s klienty, úřady a spol.

Ekonomka má na starost účetnictví podniku, řízení financí a ostatní úkony související s hospodařením podniku.

Přímými podřízenými hlavní vedoucí jsou také tři sociální pracovníce, které zde pracují 3 roky. Do jejich pracovní náplně podle ÚMČ spadá vykonávání sociálních šetření, zabezpečování sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů a odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální péče, základní sociálně právní poradenství, depistážní činnost, zajištění poskytování krizové pomoci a sociální rehabilitace.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanci dostávají každý měsíc stravenky, na které jim stát přispívá 15Kč na 50Kč stravenku. Jednou za rok mají nárok na příspěvek na nový pracovní oděv a ošatné. Dále se zaměstnancům přispívá na dopravu, vedení účtů (500Kč/rok), osobní konto 4000Kč/rok (rekreace, rehabilitace, kultura, pojištění penzijní, pojištění životní, jazykové vzdělávání apod.), zaměstnanci mají také možnost jednou za dva roky navštívit rekreační zařízení sloužící klientům.

Současný stav podniku

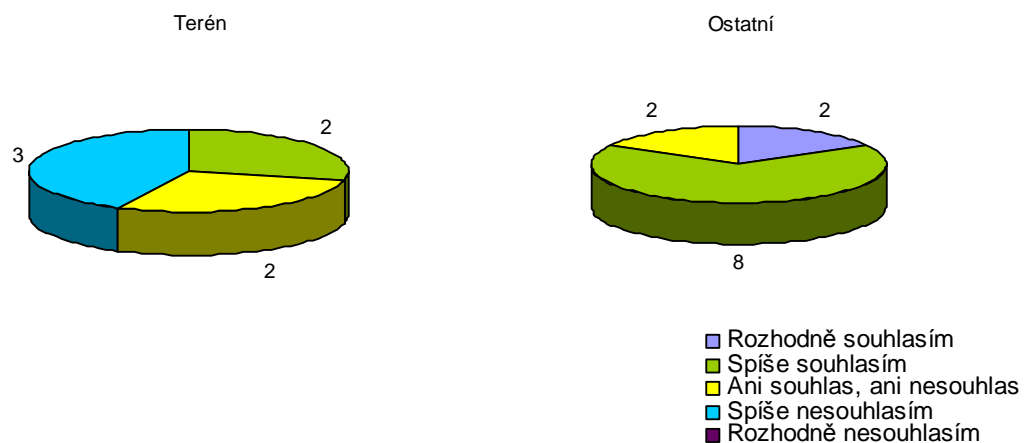
- Kapacita Přejídného pobytu je plně využita, tzn. je obsazeno všech 16 lůžek,
- Suma klientů spadajících pod Terénní pečovatelskou službu dělá cca 75, tzn. průměrně 9 klientů na terénního pracovníka.
- Řidiči rozvážejí ve všední dny obědy pro cca 420 klientů, tzn. 70 obědů na jedno auto, v sobotu a neděli mají službu vždy 2 řidiči, z nichž každý rozveze cca 100 obědů.
- Obědy jsou zajišťovány třemi středisky. Nedávno byla ukončena spolupráce se čtvrtým střediskem zajišťujícím obědy, z důvodu nespokojenosti klientů.
- Podnik před nedávnem zažádal ÚMČ o schválení podání žádosti o evropskou dotaci, toto schválení bylo ÚMČ zamítnuto.

11.5 Výsledky dotazníkového šetření

Uvádím pouze čtyři grafy, které se vztahují k dotazníkovému šetření. Dotazníků bylo vypracováno a rozdáno několik druhů, kde u většiny z nich odpověď na jednu otázku neměla relevantní vypovídací schopnost. Hodnocení dotazníků má smysl při nastudování všech odpovědí jako celku a kombinací podobných otázek z různých dotazníků. Kombinací různé metodiky (dotazníky, pozorování, rozhovory apod.) a celkovým nastudováním dotazníků bylo možné zjistit současný stav podniku mnohem výstižněji, než zaměřením se pouze na jednotlivé otázky.

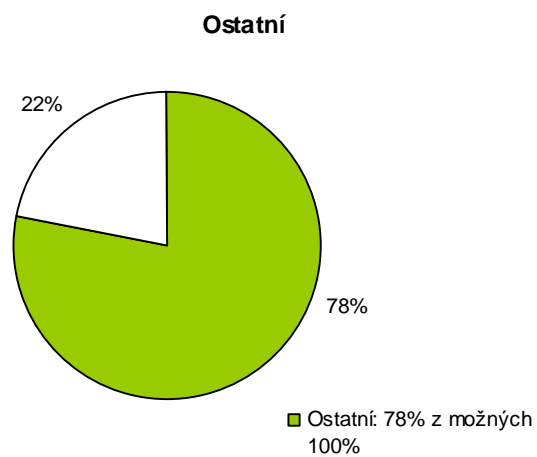
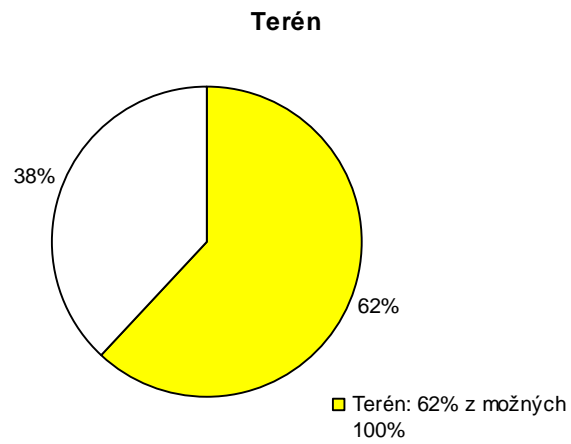
Anonymní dotazníky byly rozdány 25-ti zaměstnancům zaměstnaným na hlavní pracovní poměr, z nichž se jich vrátilo 20 vyplněných. Dotazníky byly určeny pro ekonomku, sociální pracovnice, pracovníky v terénní službě, pracovníky v SOH a PP, vedoucího řidičů a všechny řidiče.

Otázka: Můj plat mě přiměřeně odměňuje za můj přínos.



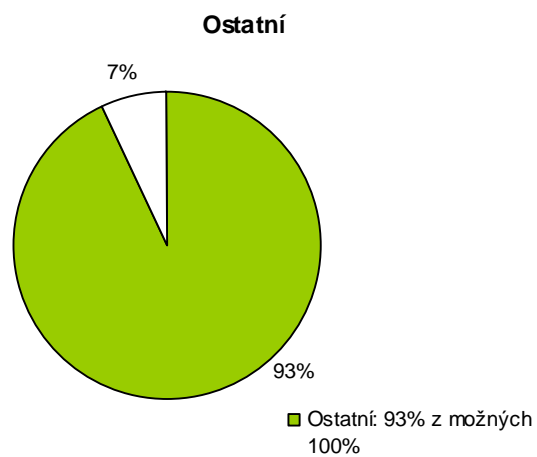
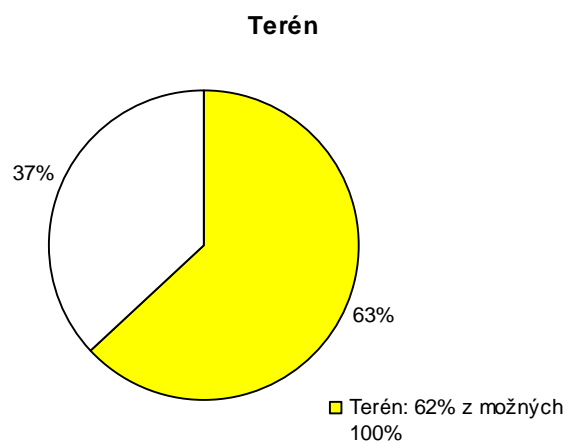
Z grafů vyplývá, že převážně zaměstnanci na vyšších pozicích si myslí, že jsou přiměřeně odměněni za svůj přínos. Pouze 2 terénní zaměstnanci si to myslí také.

Otázka: Na kolik procent jste spokojeni s mzdovým ohodnocením?



Terénní pracovníci jsou spokojeni průměrně na 62%, ostatní pracovníci průměrně na 78%.

Otázka: Na kolik procent jste spokojeni s fyzickými podmínkami práce?



Terénní pracovníci jsou spokojeni s fyzickými podmínkami práce průměrně na 63%, ostatní zaměstnanci průměrně na 93%.

Dotazník zaměřený na stresovou zátěž v práci. Tento dotazník byl určen pouze pro zaměstnance terénní služby, kteří mají fyzicky i psychicky více náročnou práci než ostatní zaměstnanci.

Stresová zátěž		
Otázka č.		Hodnocení (1 = absolutně souhlasí, 10 = absolutně nesouhlasí)
1	Při práci se často dostávám do časové tísně.	2
3	Moje pracovní činnost psychicky velmi zatěžuje pro vysokou odpovědnost, spojenou se závažnými důsledky.	4
5	V mé práci se často vyskytují konflikty či problémy, od nichž se nelze odpoutat ani po skončení pracovní doby.	5
8	Vykonávám činnost, které má člověk natolik dost, že by chtěl dělat něco jiného.	5
9	Moje pracovní činnost je psychicky tak náročná, že po několika hodinách cítím zřetelnou ochablost a únavu.	2
10	Moje pracovní činnost je psychicky tak náročná, že nelze vydržet dělat ji po léta se stejnou výkonností.	4

(úplný dotazník viz. příloha)

12. ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH INFORMACÍ

12.1 Organizační struktura

Z organizační struktury (obr. 7) lze jasně vyčíst pracovní vztahy nadřízených s podřízenými. Organizační struktura budí dojem, že hlavní vedoucí má strach dát sociálním pracovním vyšší zátěž anebo nemá vůbec zájem na tom, aby sociální pracovníce měly vyšší rozpětí řízení. Otázkou je, zda je tento fakt způsoben nedůvěrou nebo jestli chce mít hlavní vedoucí celý podnik sama pod kontrolou. Pokud převedeme tyto pracovní vztahy do čísel, vidíme jaké má každá funkce rozpětí řízení:

- **hlavní vedoucí:** přímých podřízených **21**
- **vedoucí řidičů:** přímých podřízených **6**
- **1. soc. pracovníce:** přímých podřízených **7**
- **2. soc. pracovníce:** přímých podřízených **7**
- **3. soc. pracovníce:** přímých podřízených **6**

Tato organizační struktura je podle mého názoru absolutně neefektivní. Hlavní vedoucí, vedle řízení podniku, mj. přednáší na různých školeních z oboru a prakticky se v podniku vyskytuje fyzicky méně často než sociální pracovníce. U zmíněných tří sociálních pracovních byla hlavní vedoucí před třemi lety ve výběrové komisi, kde souhlasila s jejich přijetím. Vzhledem k tomu, že sociální pracovníce zastávají tuto funkci v podniku už 3 roky, pochybuji, že jsou stále ve stavu zaučování se. Výhodou v podniku je fakt, že podřízení až na výjimky tvoří výbornou týmově schopnou skupinu.

12.2 Kompetence nadřízených

Z rozhovorů a pozorování vyplynulo, že sociální pracovníce jasně neznají míru svých pravomocí a odpovědnost za své podřízené. Pokud se vyskytne jakýkoli problém s podřízenými, o všem je ihned informována hlavní vedoucí a tyto problémy řeší ona. Je pravděpodobné, že se těmito kroky snaží mít opět celý podnik sama pod kontrolou. V důsledku zmíněného řešení problémů se podřízení raději svým přímým nadřízeným

nesvěřují ze strachu, že se bude vše opět vyšetřovat přes hlavní vedoucí. Sociální pracovnice také působí dojmem, že mají strach o čemkoli rozhodnout bez svolení hlavní vedoucí. V tom případě je k nepochopení, proč jich hlavní vedoucí v podniku zaměstnává takové množství, když si stále chce plně rozhodovat sama. V pracovní náplni sociální pracovnice je jasně stanoveno, že

„řídí, organizuje, kontroluje práci pracovníků v sociálních službách....zodpovídá za hospodárné využití pracovní doby všech podřízených, kontroluje docházku, navrhuje odměny podřízeným.....“

Pokud mají sociální pracovnice s VŠ vzděláním v oboru zastávat pouze funkci administrativní pracovnice a nemají možnost o ničem rozhodovat, zejména co se týče svých podřízených, nevidím důvod, proč místo nich nezaměstnat levnější pracovní sílu, která by tuto administrativu vyřizovala.

12.3 Platové ohodnocení, odměňování, hodnocení

Zjistila jsem, že někteří zaměstnanci působící v terénní službě jsou zařazeni do nižšího stupně platových tříd, než do kterého patří. Jelikož se jedná o státní podnik, výše platu se určuje podle tzv. Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance, kterou každý rok vydává Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Zařazení do určitého stupně závisí na počtu let započitatelné praxe. Je velice zajímavé, že zaměstnanci působí v oboru různou dobu, ovšem plat mají všichni stejný. Zaměstnanec, který zde působí jeden rok má stejné platové ohodnocení jako zaměstnanec působící zde dvacet let.

O odměnách všech zaměstnanců rozhoduje hlavní vedoucí s tím, že přímý nadřízený navrhne výši odměny s odůvodněním.

Hodnocení zaměstnanců se zde provádí jednou za rok, ostatně jako asi ve všech státních podnicích. Nadřízený vyplní hodnotící dotazník a předají ho zaměstnanci, který se k němu může vyjádřit. Osobně si myslím, že v tak malém podniku je naprosto zbytečné tyto hodnotící dotazníky vést, jelikož se všichni zaměstnanci podniku znají osobně a není těžké zde mít přehled o kvalitě jejich práce. Při rozhovoru s hlavní vedoucí mi bylo sděleno, že každoroční vyplňování hodnotících dotazníků bylo

vyžádáno komisí z ÚMČ, tzn. nadřízené instituce, a je v zájmu podniku jejich pokyny plnit. Po shlednutí hodnotícího dotazníku jsem učinila závěr, že pro podnik zaměřený v oboru sociálních věcí je nynější dotazník absolutně nevyhovující. Otázky z velké části nejsou zaměřeny pro zaměstnance působící v tomto oboru.

12.4 Stresové zatížení v práci

Nejen z dotazníku zaměřeného na stresové zatížení v práci vyplynulo, že zaměstnanci působící v terénní službě jsou pod psychickým tlakem. Jejich práce spočívá v návštěvách klientů přímo v místě bydliště. Jedná se o seniory, kteří nejsou schopni sami o sebe pečovat (klienti trpící převážně s Alzheimerovou chorobou, roztroušenou sklerózou nebo sešlostí stářím), tzn. že se jedná o práci vyvolávající v pracovnících deprese. V některých případech se stává, že senioři pečovatelky zaměňují se služkami, nadávají jim, uráží je a dochází i k případům, kdy jsou pracovníci nařčeni z krádeže majetku klienta.

V těchto případech zaměstnanci očekávají podporu nadřízeného, což se nestane. Naopak je jim nadřízeným (opět hlavní vedoucí, nikoli přímou nadřízenou) sděleno, že si toto povolání vybrali, tak ať se chovají jako profesionálové a nestěžují si. Ovšem v osnovách podniku je jasně napsáno, že pokud se zaměstnanec setká s výše zmíněným chováním ze strany klienta, má vše neprodleně hlásit. Praxe je taková, že zaměstnanci raději nic nehlásí, aby neměli potíže a ke klientovi nechce nikdo docházet. Za těchto okolností je dalším nedostatkem skutečnost, že v podniku není žádná pověřená osoba, které by poškozeným zaměstnancům poradila, jak se v daných situacích zachovat. Pro tyto zaměstnance je deprimující i to, že mají fyzicky i psychicky náročnou práci, ale odměny mívají nižší než ostatní řadoví zaměstnanci.

12.5 Stručné shrnutí analýzy

Charakteristika objektu:

Název: Dům s pečovatelskou službou

Předmět činnosti: poskytování pečovatelské služby

Počet zaměstnanců: 47

Charakteristika cílového objektu:

- **Terénní pečovatelská služba**

Tato služba je poskytována osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotní postižení a rodinám s dětmi ve vymezeném čase v domácnostech osob. Terénní pracovníci docházejí ke klientovi přímo do místa jeho bydliště.

- **Sociální pracovníce**

Jedná se o přímé nadřízené mj. i terénních pracovníků.

- **Hlavní vedoucí**

Ředitelka podniku, má na starost vnitřní chod podniku, její rozhodování je kontrolováno ÚMČ Odborem sociálních věcí a zdravotnictví

Seznam nejdůležitějších zjištěných NON (Nedostatky, Obtíže, Neznámé)

(seřazeno od nejzávažnější k nejméně závažné)

1. Neefektivní organizační struktura
2. Nekompetence sociálních pracovníků
3. Stresové zatížení terénních pracovníků
4. Neodpovídající platové ohodnocení zaměstnanců
5. Nedostatečný způsob hodnocení zaměstnanců

III. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

13. NON ANALÝZA

1. **Problém: Neefektivní organizační struktura**

Důsledek: Neefektivní využití lidských zdrojů

Příčina: Nepoměrná část zaměstnanců (21) má jako přímou nadřízenou hlavní vedoucí. Nevyužitý potenciál tří sociálních pracovníků.

Eliminace: Změny v organizační struktuře

2. **Problém: Nekompetence sociálních pracovníků**

Důsledek: Neefektivní vedení přímých podřízených

Příčina: Nejasnost v pravomocích a odpovědnosti, nerespektování dostatečných pravomocí hlavní vedoucí.

Eliminace: Uvědomění si, z jakého důvodu soc. pracovníci v podniku jsou, respektovat jejich pracovní náplň a rozvíjet jejich potenciál.

3. **Problém: Stresové zatížení terénních pracovníků**

Důsledek: Psychické zatížení pracovníků => nižší pracovní výkon

Příčina: Práce se starými a nemocnými lidmi, nulová podpora nadřízených

Eliminace: Zavedení nové funkce (externě) psychologického poradce

4. **Problém: Neodpovídající platové ohodnocení zaměstnanců**

Důsledek: Nespokojenost zaměstnanců s vedením

Příčina: Nesprávné zařazení jednotlivých zaměstnanců do platových skupin

Eliminace: Upozornění hlavní vedoucí i zaměstnanců na tuto nesrovnalost a následné zařazení zaměstnanců do odpovídající platové skupiny.

5. **Problém: Nedostatečný způsob hodnocení zaměstnanců**

Důsledek: Neefektivní hodnocení zaměstnanců

Příčina: Otázky obsažené v hodnotícím dotazníku neodpovídají pro obor, pro který má splňovat účel.

Eliminace: Konkrétní návrh nového hodnotícího dotazníku.

14. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

14.1 Návrh organizační struktury

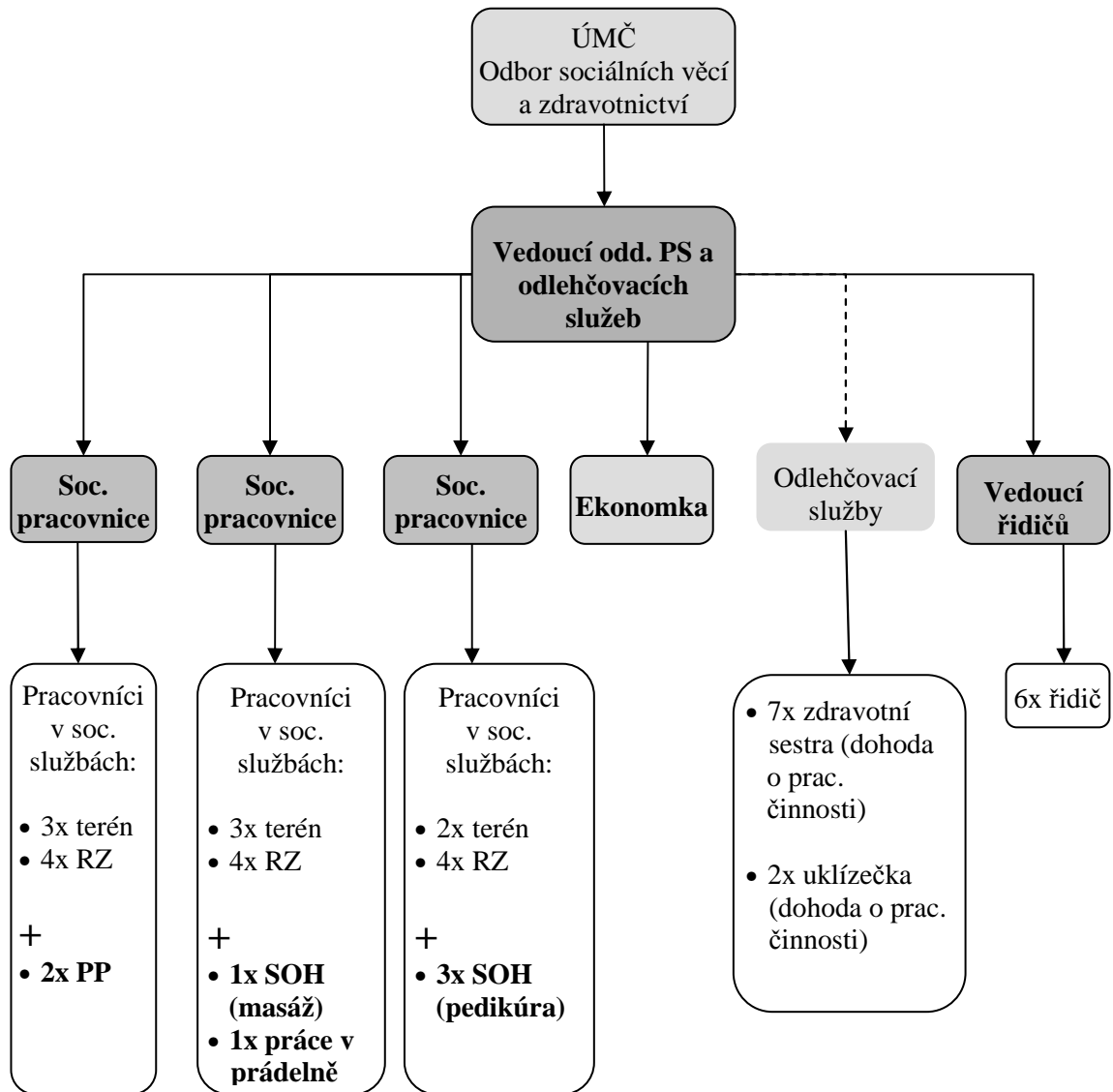
1. Problém: Neefektivní organizační struktura

Jak již bylo řečeno, většina zaměstnanců spadá pod hlavní vedoucí. Sociální pracovníce, které zde mají také funkci tzv. „pravé ruky“ vedoucí jsou absolutně nevyužité. Každá má na starost 4 zaměstnance rozvážející oběd, tzn. že se na pracovišti vyskytují pouze ráno a mj. mají uzavřenou pracovní smlouvu na 7h/den. Tito zaměstnanci nepatří mezi náročné na řízení. Jak vyplynulo z dotazníků, sociální pracovníce jsou spokojené se svým platem, pracovní náplní a v pracovní době nepocítují žádný stres či tlak, spíše se cítí uvolněně a v klidu. Vzhledem k jejich rozpětí řízení vyplývá, že v případě převedení dalších podřízených na sociální pracovníce by nezpůsobilo znatelné časové tísně a jiné problémy.

Řešení problému

Navrhuji dva způsoby řešení, které přispějí k efektivnější organizační struktuře. Změny jsou vyznačeny znaménkem „+“.

Návrh č.1



Vysvětlivky:

RZ.....pracovníci rozvázející oběd
SOH.....středisko osobní hygieny
PP.....přechodný pobyt
PS.....pečovatelská služba
Terén.....terénní PS

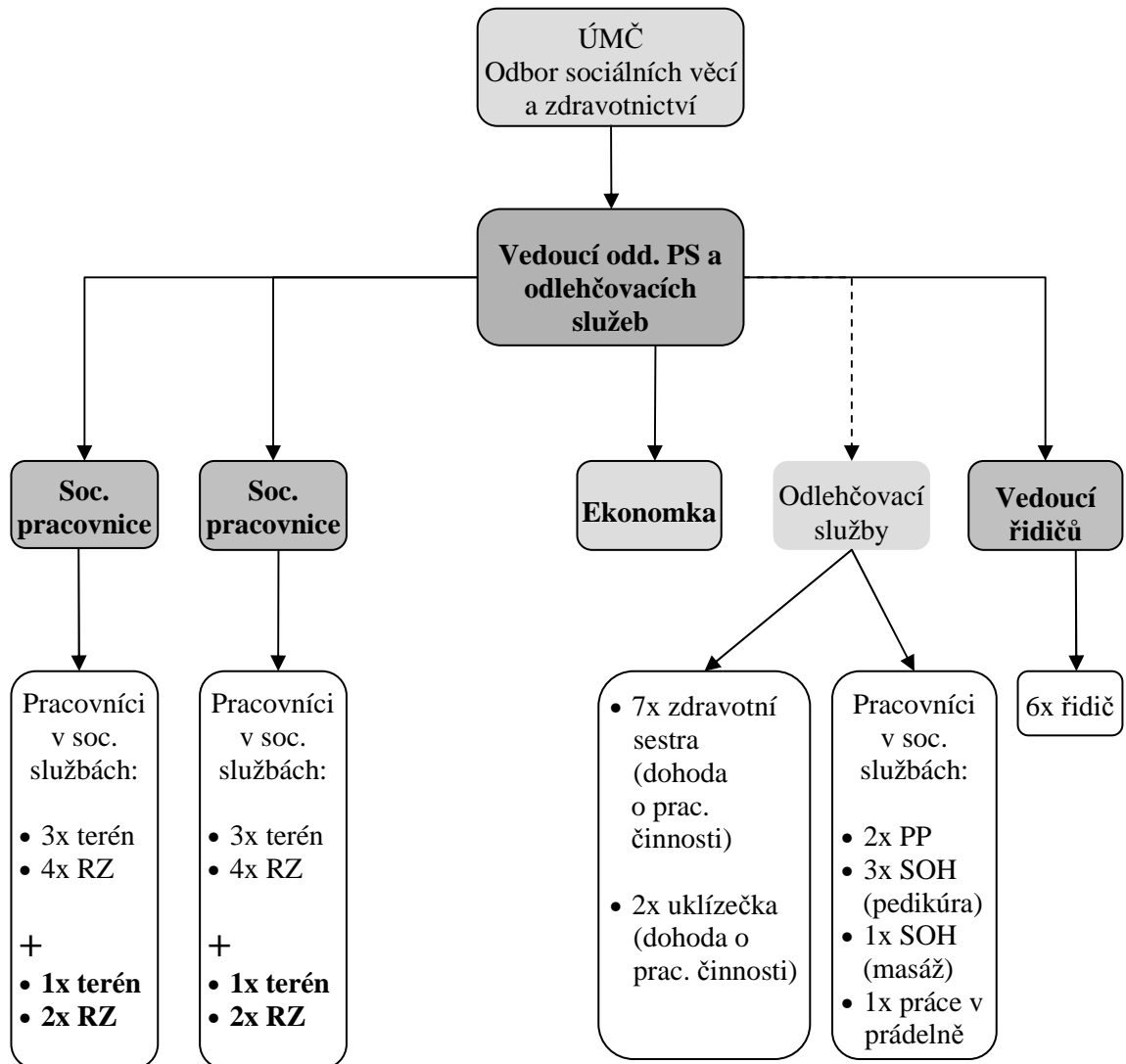
Zdůvodnění Návrhu č.1

Rozhodla jsem se převést Pracovníky v sociálních službách na sociální pracovníce z důvodu, že se v podniku pohybují přes den a mají stejnou pracovní dobu. Hlavní vedoucí zastává i noční směny, stejně jako sedm zdravotních sester, z toho důvodu jsem ponechala tento stav nezměněný. Hlavní vedoucí zůstanou k vedení pouze zaměstnanci na úrovni středního managementu a zaměstnanci zaměstnaní na Dohodu o pracovní činnosti. Přesunem vybraných zaměstnanců pod jiné vedení se docílí vyváženosti v organizační struktuře.

Porovnání původního a navrženého stavu rozpětí řízení v číslech

Přímý nadřízený	Původní počet přímých podřízených	Navrhovaný počet přímých zaměstnanců
Hlavní vedoucí	21	14
Vedoucí řidičů	6	6 (beze změn)
1. Soc. pracovníce	7	9
2. Soc. pracovníce	7	9
3. Soc. pracovníce	6	9

Návrh č.2



Vysvětlivky:

RZ.....pracovníci rozvázející oběd
SOH.....středisko osobní hygieny
PP.....přechodný pobyt
PS.....pečovatelská služba
Terén.....terénní PS

Zdůvodnění Návrhu č.2

K Návrhu č.2 bych přistoupila v případě, že hlavní vedoucí odmítne Návrh č.1.

Navrhuji zrušit funkci jedné sociální pracovnice a její podřízené převést na zbylé dvě kolegyně. Pokud si hlavní vedoucí bude chtít ponechat svoje původní složení podřízených, je zbytečné zaměstnávat třetí sociální pracovníci, jelikož nynější zatížení podřízenými by měly zvládnout dvě speciálně vyškolené sociální pracovnice, které zde pracují již tři roky, tzn. že zaškolovacím obdobím si už prošly. Za ušetřené peníze navrhuji zaměstnat psychologického poradce (viz. 3.Problém)

Porovnání původního a navrženého stavu rozpětí řízení v číslech

Přímý nadřízený	Původní počet přímých podřízených	Navrhovaný počet přímých zaměstnanců
Hlavní vedoucí	21	21 (beze změn)
Vedoucí řidičů	6	6 (beze změn)
1. Soc. pracovnice	7	10
2. Soc. pracovnice	7	10
3. Soc. pracovnice	6	0

14.2 Návrh na zvýšení kompetencí

2.Problém: Nekompetencí sociálních pracovnic

Sociální pracovnice mají strach rozhodovat o věcech týkajících se svých přímých podřízených. Tento strach může mít dva důvody, a to:

1. důvod: Bojí se odpovědnosti za svá rozhodnutí.

2. důvod (pravděpodobnější): Hlavní vedoucí jim nepřidělila dostatečnou pravomoc rozhodovat, jelikož chce o celém podniku rozhodovat sama.

Pokud se sociální pracovnice bojí odpovědnosti, kterou nesou za svá rozhodnutí, měly by si uvědomit za co jsou placeny. Obecně platí, že čím vyšší odpovědnost, tím vyšší plat. Ovšem osobně si nemyslím, že tento důvod je jádrem problému.

Z pozorování vyplynulo, že soc. pracovním není dovoleno rozhodovat sama za sebe a vše se musí konzultovat s hlavní vedoucí. A pokud mají na věc jiný názor než hlavní vedoucí, raději nekonzultovat.

Hlavní vedoucí by si měla uvědomit, že soc. pracovnice jsou zde zaměstnány proto, aby urychlily, usnadnily a zefektivnily chod podniku. Ne, aby vyřizovaly administrativu. V pracovní náplni jsou jasně stanovená pravidla, o čem mají soc. pracovnice rozhodovat a co spadá do jejich kompetence. Hlavní vedoucí, by je měla vnímat jako pomoc, nikoli jako vetřelce, a měla by s nimi pracovat na teamové úrovni, uvědomit si, že se jedná o erudované soc. pracovnice, nikoli o amatérky.

Vymezení příslušných **komunikačních cest** v podniku je úkolem **organizačního řádu**, který v podstatě stanovuje:

- co má být sdělováno,
- kdo má sdělení připravit,
- kdo má sdělení přijímat,
- jak má být sdělení předáváno,
- kdy a kde má být sdělení předáváno,
- jak má být kontrolován výsledek. (PAUKNEROVÁ, s. 208)

Řešení problému

Dostatečné pravomoci byly uděleny podepsáním pracovní náplně, ale hlavní vedoucí tuto skutečnost nerespektuje. Tzn. že oficiálně jsou pravomoci a odpovědnost uděleny, ale neoficiálně to tak nefunguje. Zde je problém v lidském chování, je zapotřebí změnit pohled hlavní vedoucí na tuto problematiku. Začít věřit svým přímým podřízeným.

Hlavní vedoucí doporučuji přečíst si výbornou knihu od **Jiřího Halíka „Vedení a řízení lidských zdrojů“** rok vydání 2008, která je z velké části zaměřena mj. i na kompetence manažera. Kniha má 128 stran a je v ní nedirektivní formou popsáno, jak nejlépe vést své podřízené, dle mého názoru je velice přínosná.

Dále navrhuji **absolvování kurzu** zaměřeného na manažerské dovednosti (viz. níže). Tento kurz doporučuji jak hlavní vedoucí, tak i sociálním pracovním a to mj. i

Kurz výrazně pomůže v manažerské praxi. Vlastní a stálé sebevzdělávání manažera je základem jeho úspěchu v dnešní společnosti. Manažer odhalí svoje silné a slabé stránky, na nichž bude dále pracovat. Po ukončení kurzu obdrží CERTIFIKÁT o jeho absolvování.

14.3 Návrh zavedení nové funkce

3. Problém: Stresové zatížení terénních pracovníků

Tento problém nepřímo souvisí s předchozím problémem. Pokud si terénní pracovníci chtějí stěžovat na chování klienta, vše se musí řešit přes hlavní vedoucí, i přestože by tyto stížnosti měly řešit sociální pracovníce.

V podniku se terénní pracovníce setkávají s nepochopením nadřízených a odmítavými postoji, často bývají paralyzovány větou: „Jste profesionálové“. Pro některé terénní pracovníky je tento dlouhodobý problém důvodem k odchodu ze zaměstnání. Bylo mi sděleno, že kdyby se naskytlo jiné volné pracovní místo, ihned by z této ponižující práce odešly.

Po konzultaci s pracovníky jsme se shodli, že by uvítali poradenskou péči o pracovníky, resp. poradce, který by jim doporučil, jak se za daných situací s klienty i nadřízenými chovat a fungoval by zde i jako jakýsi prostředník mezi nadřízenými a podřízenými.

Řešení problému

Navrhuji zavést v podniku novou funkci „Psychologický poradce“, který by zde zastával práce poradenské péče pro pracovníky. Poradce by zde působil pouze externě. Do podniku by docházel dvakrát týdně na 6 hodin. Tzn. 48h/měsíc.

Hlavní vedoucí by měla provést výběr psychologického poradce po stránce profesní. Pokročilého výběru by se měli zúčastnit především zaměstnanci bez přítomnosti hlavní vedoucí a soc. pracovníků, jelikož poradce bude sloužit zejména řadovým zaměstnancům. U těchto sezení by rozhodně neměli být přítomni nadřízení. Poradce by pracoval jak se skupinou zaměstnanců, tak s jednotlivci.

Profesiogram psychologického poradce

Smyslem této profese je odborná pomoc jednotlivým pracovníkům a pracovním skupinám při řešení problémů souvisejících s jejich pracovní situací. Cílem je přispět k optimalizaci působení pracovníků v organizaci, resp. k optimálnímu fungování organizace jako celku.

Charakteristika činnosti

Do základní činnosti psychologického poradce patří *psychologická pomoc* klientovi při objasňování, řešení a ulehčování těžkostí v práci. Poradce radí klientovi, jak se zachovat v obtížných situacích, jakým způsobem řešit problémy, jak jednat s nadřízenými/podřízenými, dále působí jako jistý prostředník mezi manažery a pracovníky. Poradce bude pracovat s jednotlivými klienty i se skupinou.

Jedná se o práci spíše *nejednotvárnou*, při které je zapotřebí *komunikace s klienty* a identifikace klienta, analýza mezilidských vztahů v podniku, *schopnost řešit problémy*.

Podmínky činnosti

Psychologický poradce bude v podniku působit externě, předpokládá se, že *2x/týden* po osmi hodinách, tzn. *48h/měsíc*. Konkrétní dny docházení závisí na domluvě se zaměstnanci a poradcem. Poradce se bude pohybovat *uvnitř podniku i mimo něj* (v případě návštěvy klienta s terénním pracovníkem). Měl by být odolný vůči psychické zátěži.

Předpoklady činnosti

Uchazeč na funkci psychologického poradce by měl mít *VŠ vzdělání v oboru psychologie* a minimálně *2 roky praxe* v oboru. Měl by být bezúhonný. Předpokladem této profese je kladný vztah k lidem, klidná povaha, sociální citění, dodržování morálního kodexu.

Hodnocení výkonu práce

Psychologický poradce bude placen od hodiny, tzn. **hodinová mzda**.

Předpokládaná mzda se pohybuje **300 – 350 Kč/hodinu**, tzn. 14.400 – 16.800 Kč/měsíc.

Profesiogram psychologického poradce

(zkrácená verze)

Smyslem této profese je odborná pomoc jednotlivým pracovníkům a pracovním skupinám při řešení problémů souvisejících s jejich pracovní situací. Cílem je přispět k optimalizaci působení pracovníků v organizaci, resp. k optimálnímu fungování organizace jako celku.

Charakteristika činnosti

- pomoc při objasňování, řešení a ulehčování těžkostí v práci
- poradenství s chováním ve stresových situacích
- poradenství s jednáním s nadřízeným/podřízeným
- práce s jednotlivci i skupinou
- působení v roli prostředníka mezi manažery a pracovníky
- identifikace klienta, analýza podnikových mezilidských vztahů

Podmínky činnosti

- externí působení v podniku i mimo něj
- docházení do podniku 2x/týden
- pracovní doba 8h/den, tzn. 48h/měsíc
- konkrétní pracovní dny dle domluvy
- odolný vůči psychické zátěži

Předpoklady činnosti

- VŠ vzdělání v oboru psychologie
- minimálně 2 roky praxe v oboru
- bezúhonnost
- kladný vztah k lidem, klidná povaha, sociální citění
- dodržování morálního kodexu

Hodnocení výkonu práce

- mzda hodinová
- 300 – 350 Kč/hodinu, tzn. 14.400 – 16.800 Kč/měsíc

14.4 Platové ohodnocení zaměstnanců

4. Problém: Neodpovídající platové ohodnocení zaměstnanců

Práce zaměstnanců v podniku je hodnocena dle Stupnice platových tarifů pro zaměstnance, kterou každoročně vydává Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Řadoví zaměstnanci domu s pečovatelskou službou jsou zařazeni v platové třídě 9, platový stupeň závisí na počtu let započitatelné praxe. Tito zaměstnanci spadají do Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 2, konkrétně se na ně vztahuje §5 odst.2 pís. i. (Zaměstnanec, který je i) zaměstnancem sociální péče a vykonává přímou obslužnou péči nebo základní výchovnou činnost u klientů v zařízeních sociálních služeb), (Stupnice platových tříd, viz. příloha)

Problémem je, že všichni terénní zaměstnanci jsou zařazeni do stejného platového stupně bez rozdílu počtu let praxe. Všichni jsou plošně zařazeni do platového stupně 5, přesto, že se zde vyskytují jedinci s dvacetiletou praxí i dvouletou praxí.

Další problém je, že po dobu tří let nebyl zaměstnancům zvýšen plat ani nominálně.

Řešení problému

Politika odměňování by se měla týkat takových záležitostí, jako je:

- zabezpečení spravedlivého systému odměňování
- stejná mzda za práci stejné hodnoty
- odměňování podle výkonu, schopností, dovedností nebo přínosu
- podílení se na úspěšnosti organizace
- vztah mezi úrovněmi mezd/platů v organizaci a sazbami na trhu práce (tržními tarify)
- poskytování zaměstnaneckých výhod
- význam připisovaný nepeněžním odměnám vyplývajícím z uznání, úspěchu, autonomie a příležitostí k rozvoji. (ARMSTRONG, s. 145)

Je možné, že v podniku jsou zaměstnanci hodnoceni stejnou mzdou za práci stejné hodnoty. Pak by bylo vhodné, aby se jim zvýšila alespoň mzda nominálně a srovnala se

s úrovní mezd na trhu práce. Obrovskou nevýhodou je, že se jedná o podnik státní, tzn. že veškeré platy jsou schvalovány ÚMČ pro Odbor sociálních věcí a zdravotnictví, který odmítá platy zvýšit.

Řešením je obeznámit hlavní vedoucí, zaměstnance a ÚMČ s nesrovnalostmi v platovém hodnocení. Upozornit vedení na nespokojenost terénních zaměstnanců s platem, na jejich pocit neodpovídajícího platového hodnocení vzhledem k práci, kterou vykonávají. Pokud podnik zavede funkci psychologického poradce (viz. Problém č. 3), doporučuji, aby se do řešení tohoto problému zapojil.

14.5 Návrh hodnotícího dotazníku

5. Problém: Nedostatečný způsob hodnocení zaměstnanců

Z ÚMČ dostal podnik pokyn pro vyplňování každoročních hodnotících dotazníků. Osobně si myslím, že v podniku se všichni dobře znají a vyplňování dotazníků je jen zbytečné papírování. Jelikož vyplňování hodnotících dotazníků zadala nadřazená instituce, není možné toto rozhodnutí obejít.

V podniku se vyplňuje hodnotící dotazník zaměstnance, který si musela zaopatřit hlavní vedoucí. Tento dotazník není vyhovující pro obor sociální péče, je zaměřen spíše na výrobní činnost.

Řešení problému

Navrhla jsem nový hodnotící dotazník zaměstnance, zaměřený přímo na obor, ve kterém podnik působí, tzn. obor sociální péče (jedná se o poskytování služeb).

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE HODNOTÍČÍ LIST

Jméno hodnoceného								
Útvar / pozice								
Hodnotitel								
Hodnocení pracovníka dle metodiky hodnocení								
		Hodnotící body						Poznámky
1.	Kvalita odvedené práce	1	2	3	4	5	6	
2.	Pracovní kázeň, dodržování předpisů	1	2	3	4	5	6	
3.	Komunikace s klienty	1	2	3	4	5	6	
4.	Komunikace s nadřízeným	1	2	3	4	5	6	
5.	Docházka	1	2	3	4	5	6	
6.	Spolehlivost, odpovědnost	1	2	3	4	5	6	
7.	Týmová práce	1	2	3	4	5	6	
8.	Samostatnost	1	2	3	4	5	6	
9.	Flexibilita	1	2	3	4	5	6	
10.	Odolnost vůči zátěži, stresu	1	2	3	4	5	6	
Počet dosažených bodů (čím vyšší, tím lepší)								minimum = 10b maximum = 60b
V čem by se měl zaměstnanec zlepšit								
Vyjádření zaměstnance								
Datum a podpis hodnotitele		datum				podpis		
Datum a podpis hodnoceného		datum				podpis		

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

METODIKA HODNOCENÍ

Kritéria hodnocení

U každé otázky jsou předkládány následující stupně (označené 1, 2, 3, 4, 5, 6), přičemž obsah jednotlivých stupňů je následující:

1 bod = nejhorší možné hodnocení, 6 bodů = nejlepší možné hodnocení

1. Kvalita odvedené práce

- 1bod** = své úkoly neplní ani v požadované kvalitě ani včas
- 2 body** = v kvalitě práce a plnění úkolu včas má často vážné nedostatky
- 3 body** = někdy v kvalitním plnění úkolu a včas selhává
- 4 body** = většinu úkolu dokáže splnit v potřebné kvalitě a včas
- 5 bodů** = plní všechny úkoly kvalitně a včas podle požadavků
- 6 bodů** = své úkoly plní vždy nad rámec běžných požadavků a včas

2. Pracovní kázeň, dodržování předpisů

- 1bod** = je zcela nedisciplinovaný/á a jeho/její chování má pro organizaci následky
- 2 body** = obvykle jedná v rozporu s platnými předpisy
- 3 body** = často porušuje stanovené předpisy
- 4 body** = někdy poruší platné předpisy, obvykle bez vážných následků
- 5 bodů** = až na drobné výjimky nemá potíže s dodržováním předpisů
- 6 bodů** = je vysoce disciplinovaný/á, předpisy a pravidla dodržuje bez výhrad

3. Komunikace s klienty

- 1bod** = s klientem má při komunikaci velký problém – stížnosti na chování
- 2 body** = s klientem komunikuje odměřeně
- 3 body** = s klientem komunikuje jen v nezbytné míře – odpovídá na dotaz
- 4 body** = snaha o komunikaci s klientem
- 5 bodů** = komunikace s klientem na dobré úrovni
- 6 bodů** = komunikace s klientem na vysoké úrovni

4. Komunikace s nadřízeným

- 1bod** = s nadřízeným má při komunikaci velký problém
- 2 body** = s nadřízeným komunikuje odměřeně
- 3 body** = s nadřízeným komunikuje jen v nezbytné míře – odpovídá na dotaz
- 4 body** = snaha o komunikaci s nadřízeným
- 5 bodů** = komunikace s nadřízeným na dobré úrovni
- 6 bodů** = komunikace s nadřízeným na vysoké úrovni

5. Docházka

- 1bod** = neomluvená absence
- 2 body** = vysoká absence – neochota zastoupit při omezeném provozu spolupracovníky
- 3 body** = častá absence
- 4 body** = občasná absence
- 5 bodů** = pravidelná docházka – úkoly plní v rámci běžné pracovní doby

6 bodů = pravidelná docházka - své úkoly plní ochotně nad rámec běžné pracovní doby

6. Spolehlivost, odpovědnost

1bod = je zcela nespolehlivý/á, nemůže mu/jí být svěřena zodpovědnost

2 body = ve většině situací se na něj/ni nedá spolehnout

3 body = snaží se být spolehlivý/á, ale relativně často se mu/jí to nedaří

4 body = je spíše spolehlivý/á selhává jen málokdy

5 bodů = v převážné většině případů je zodpovědný/á a spolehlivý/á

6 bodů = své práce se ujímá s maximální zodpovědností, je možné se na něj/ni vždy spolehnout

7. Týmová práce

1bod = funguje výhradně individualisticky, má odpor k týmové spolupráci, zadržuje důležité informace

2 body = ve spolupráci s druhými často selhává

3 body = je schopen/schopna spolupracovat, i když v kontaktu s kolegy má rezervy

4 body = až na drobné nedostatky dobře spolupracuje s kolegy

5 bodů = požadavky spolupráce zvládá převážně velmi dobře, umí sdílet informace

6 bodů = aktivně podporuje své kolegy, spolupracuje a sdílí informace, zájmy týmu jsou pro něj/ni vždy důležitější než individuální potřeby

8. Samostatnost

1bod = své úkoly dokáže zvládnout jen v případě, že je mu/jí okolí nepřetržitě nápomocno

2 body = většinou potřebuje pomoc nebo dohled

3 body = je málo samostatný/á, často potřebuje podporu druhých

4 body = úkoly zvládá spíše samostatně, někdy však potřebuje pomoc ze strany okolí

5 bodů = velkou většinu úkolů zvládá zcela bez cizí pomoci

6 bodů = svou práci zvládá samostatně, dokáže pomáhat ostatním

9. Flexibilita

1bod = na změny není schopen/schopna nebo ochoten flexibilně reagovat

2 body = na změny reaguje převážně negativně, drží se spíše starých-osvědčených postupů

3 body = změny se snaží zvládat, ale v některých případech selhává

4 body = obvykle je schopen/schopna flexibilně zvládat průběžné změny

5 bodů = je flexibilní, změny považuje za výzvu

6 bodů = změny vítá, často je sám/sama iniciuje

10. Odolnost vůči zátěži, stresu

1bod = jakékoliv ztížené podmínky ho/ji zcela ochromují – není schopen/schopna reagovat

2 body = v situaci zvýšeného tlaku se jeho/její pracovní výkon výrazně zhoršuje

3 body = ve stresu lze u něj/ni obvykle předpokládat s určité zhoršení výkonu

4 body = v podmínkách zvýšeného stresu dokáže zvládnout většinu úkolů na dobré úrovni

5 bodů = velmi dobře se vyrovnává s drtivou většinou zátěžových situací

6 bodů = stresové situace ho/ji podněcují k vyššímu výkonu

15. PŘÍNOS NÁVRHU ŘEŠENÍ

Aplikace výše zmíněných návrhů do praxe zvýší efektivitu využití lidských zdrojů v podniku. Zefektivní se a zrychlí chod organizace po personální stránce, vyjasní se funkce a postavení jednotlivých zaměstnanců a vztahy mezi nimi. Přenesení navrhovaných řešení do praxe naplní cíl této diplomové práce, tzn. zlepší efektivitu práce prostřednictvím personálních změn. Je velice důležité se při vedení lidí zaměřit na vlastní hodnoty pracovníka a jeho význam a důležitost pro organizaci, nikoli zaměřit se pouze na jeho výkon. Výzkumy prokázaly, že organizace zaměřené na maximální výkon paradoxně vykazují nižší výkon než organizace orientované primárně na lidi. Pokud chce být organizace úspěšná a mít spokojené zaměstnance a s tím souvisí i spokojenost klientů, bude se podle tohoto poznatku chovat. Přece jen psychologická (sociální) atmosféra bývá často pokládána za nejvýznamnější podmínku efektivnosti organizace.

Závěr

Posláním řízení lidských zdrojů v naší společnosti je rozvoj intelektuálního kapitálu a zachování sociálního smíru. Ve výkonných a profesionálně zdatných zaměstnancích spatřujeme záruku dosahování strategických cílů firmy. V dnešní době se většina podniků orientuje především na výkon, nikoli na práci s lidmi. Pokud jsou zaměstnanci v práci pod neustálým tlakem, jsou stresováni, nespokojeni s týmovou prací a celkově nespokojeni s činností, kterou zastávají, vše se odráží na jejich výkonu. Proto při neefektivní práci musíme hledat příčinu mezi jednotlivci a zaměřit se na ně, jejich potřeby, stimulovat je a motivovat. Neefektivnost organizace má mnohdy počátek přímo u „hlavy“ podniku, ředitele, vedoucího, který má na starost chod podniku, tudíž by se se změnami nejen personálního charakteru mělo začít u něj.

Po vymezení problematiky v teoretické části zaměřené na oblast řízení lidských zdrojů je provedena analýza samotného podniku, při které jsem využila kromě metod dotazování také metody pozorování, dedukce, myšlenkového experimentování, rozhovorů s jednotlivci i skupinou, modelování, abstrakce a zobecňování. Po pečlivém zhodnocení výsledků analýzy bylo možné vyhodnotit jádro problému neefektivity vnitřního chodu podniku. V návrhové části jsou uvedeny konkrétní návrhy řešení konkrétních problémů/nedostatků v podniku. Návrhy týkající se změn obsahují návrhy na změny v organizační struktuře podniku, doporučení vztahující se ke kompetencím řídicích pracovníků, návrh na zavedení nové funkce psychologického poradce v souvislosti se stresovým zatížením v práci, upozornění na nesrovnalosti v platovém ohodnocení a konkrétní návrh hodnotícího dotazníku pracovníka zaměřeného na sociální práce.

S předloženými návrhy bude seznámena vedoucí podniku, která je zhodnotí a vybere ty návrhy, které se v budoucnu uskuteční. Věřím, že realizace této diplomové práce povede k dosažení cílů, tzn. ke zlepšení personální činnosti a s tím související i zvýšení efektivity personální práce, čímž selepší i samotná spokojenost zaměstnanců v souvislosti s působením v tomto podniku.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [3] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X
- [4] KUBEŠ, M. a spol. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. 183 s. ISBN 80-247-0698-9
- [5] PAUKNEROVÁ, D a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9
- [6] *Skoleni-kurzy.eu* [on-line]. 2010-4-15 [cit. 2010-4-15]. Dostupné:
http://www.skoleni-kurzy.eu/kurz-36_studium-manazerske-dovednosti_rizeni-podniku-a-strategicke-planovani

Seznam obrázků

Obr. 1 Cyklus lidských zdrojů (zdroj: Armstrong, s. 29)	11
Obr. 2 Hierarchický model struktury kompetence (zdroj: Kubeš str. 28)	23
Obr. 3 Schopnosti související se složkami EQ (zdroj: Armstrong, s. 160),	25
Obr. 4 Dimenze zaměstnaneckého vztahu (zdroj: Armstrong, s. 194).....	26
Obr. 5 Funkční model psychologické smlouvy (zdroj: Armstrong, s. 204)	28
Obr. 6 Cyklus řízení pracovního výkonu (zdroj: Koubek (2004), s. 41).....	31
Obr. 7 Model celkové odměny (zdroj: Armstrong, s. 522).....	36

Seznam příloh

Dotazník zaměřený na odměňování a hodnocení pracovníků v podniku

Dotazník zaměřený na pocity vyvolávané v práci

Dotazník zaměřený na pracovní spokojenost

Dotazník zaměřený na stresovou zátěž v zaměstnání

Stupnice platových tarifů

Přílohy

Dotazník zaměřený na odměňování a hodnocení pracovníků v podniku

Dotazník zaměřený na průzkum názorů na existující způsob **odměňování a hodnocení pracovníků v podniku**. Označte **prosím**, váš názor na tvrzení uvedené v dotazníku zakroužkováním čísla, které nejlépe odpovídá vašemu názoru. (pozn. „nadřizžený“ = přímý nadřizžený)

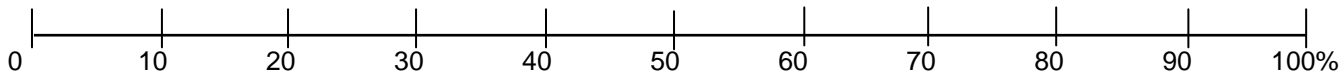
DOTAZNÍK						
	Domnívám se, že:	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1	Můj plat mě přiměřeně odměňuje za můj přínos	1	2	3	4	5
2	Systém odměňování je jasný a srozumitelný	1	2	3	4	5
3	Pro personál je dobré být odměňován podle přínosu	1	2	3	4	5
4	Kritéria pro stanovování mého platu jsou spravedlivá	1	2	3	4	5
5	Vysoce schopní pracovníci by měli být placeni lépe než méně schopní	1	2	3	4	5
6	Mzdové / platové sazby v podniku neodpovídají úrovním odpovědnosti	1	2	3	4	5
7	Moje mzdová / platová sazba je příznivější než mzdové / platové sazby mimo podnik (podnik stejného charakteru)	1	2	3	4	5
8	Můj plat neodráží můj výkon	1	2	3	4	5
9	Současný systém odměňování	1	2	3	4	5

	povzbuzuje k lepšímu výkonu					
10	Systém odměňování je špatný, je třeba jej změnit	1	2	3	4	5
11	Jsou mi jasné normy výkonu, které se ode mne očekávají	1	2	3	4	5
12	Nerozumím úrovním schopností, které se ode mne očekávají	1	2	3	4	5
13	Systém hodnocení pracovníků je užitečný	1	2	3	4	5
14	Od mého nadřízeného dostávám dobrou zpětnou vazbu na svůj výkon	1	2	3	4	5
15	Můj nadřízený nemá ve skutečnosti zájem mě hodnotit	1	2	3	4	5
16	Hodnotící rozhovory mě motivují	1	2	3	4	5
17	Proces stanovování cílů a posuzování výsledků je spravedlivý	1	2	3	4	5
18	Posuzování mého výkonu mým nadřízeným je objektivní a spravedlivé	1	2	3	4	5
19	Hodnocení pracovního výkonu mi nepomáhá ke zlepšování mého výkonu	1	2	3	4	5
20	Hodnocení pracovního výkonu jasně ukazuje, jaké další vzdělávání bych potřeboval/a	1	2	3	4	5

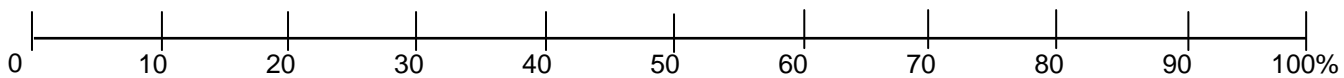
Dotazník zaměřený na pracovní spokojenost

Dotazník zaměřený na **pracovní spokojenost**. Vyznačte prosím na ose, na kolik procent jste spokojeni s:

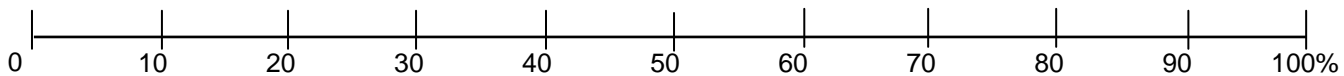
1. obsahem a charakterem práce



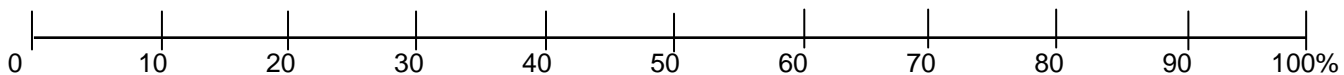
2. mzdovým ohodnocením



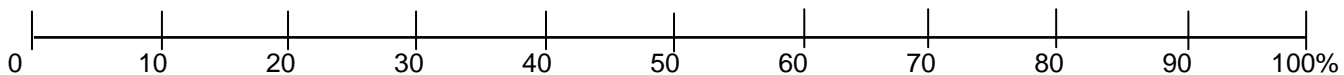
3. pracovní perspektivou



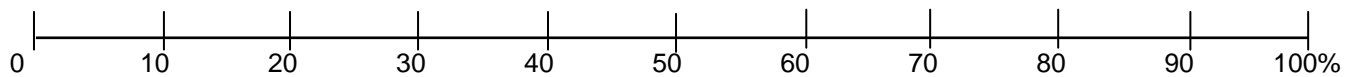
4. vedoucím pracovníkem (nepřímým nadřízeným)



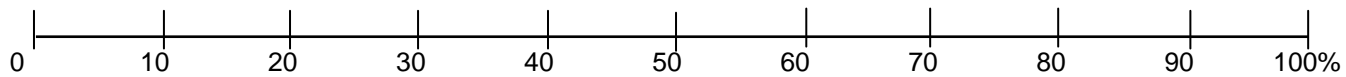
5. vedoucím pracovníkem (přímým nadřízeným)



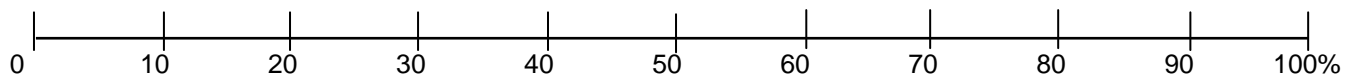
6. spolupracovníky



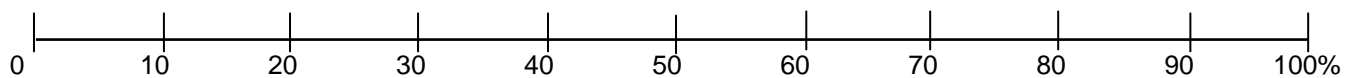
7. organizací práce



8. fyzickými podmínkami práce (např. stísněné prostředí, nadměrná fyzická zátěž apod.)



9. úrovní péče o zaměstnance (stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, zdravotní péče, příspěvky na kulturu, sport, možnost využití podnikového zařízení...)



Dotazník zaměřený na stresovou zátěž v zaměstnání

Dotazník zaměřený na **stresovou zátěž v zaměstnání**. Ohodnoťte prosím následující otázky čísly 1 – 10 (1 = absolutně souhlasí, 10 = absolutně nesouhlasí).

		Hodnocení 1 - 10
1	Při práci se často dostávám do časové tísně.	
2	Moje pracovní činnost poskytuje málo příčin ke spokojenosti, proto chodí člověk do práce vlastně nerad.	
3	Moje pracovní činnost psychicky velmi zatěžuje pro vysokou odpovědnost, spojenou se závažnými důsledky.	
4	Moje pracovní činnost je málo zajímavá, málo podněcuje, duševně je spíše otupující.	
5	V mé práci se často vyskytují konflikty či problémy, od nichž se nelze odpoutat ani po skončení pracovní doby.	
6	Při mé práci lze pouze s námahou udržovat pozornost a pohotovost, protože se často po dlouho dobu neděje nic nového a rozhodujícího.	
7	Moje pracovní činnost je psychicky tak náročná, že po několika hodinách člověk cítí nervozitu a rozechvělost.	
8	Vykonávám činnost, které má člověk natolik dost, že by chtěl dělat něco jiného.	
9	Moje pracovní činnost je psychicky tak náročná, že po několika hodinách cítím zřetelnou ochablost a únavu.	
10	Moje pracovní činnost je psychicky tak náročná, že nelze vydržet dělat ji po léta se stejnou výkonností.	

Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance

dokument ve formátu doc

dokument ve formátu pdf

Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance

Příloha č.1

k nařízení vlády č. 330/2003 Sb., ve znění nařízení vlády č. 637/2004 Sb.

Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1 (v Kč měsíčně)

(v Kč měsíčně)

(1) Zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený podle stupnice platových tarifů uvedené v příloze č. 1 k tomuto nařízení pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen, nestanoví-li se dále jinak.

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	4 870	5 290	5 740	6 220	6 760	7 320	7 940	8 620	9 360	10 150	11 020	11 950	12 960	14 060	15 260	16 560
2	do 2 let	5 070	5 490	5 960	6 470	7 010	7 610	8 270	8 960	9 720	10 560	11 440	12 420	13 480	14 620	15 860	17 210
3	do 4 let	5 270	5 710	6 200	6 720	7 290	7 910	8 600	9 310	10 110	10 960	11 900	12 910	14 010	15 200	16 480	17 880
4	do 6 let	5 470	5 930	6 450	6 990	7 580	8 220	8 930	9 680	10 500	11 400	12 360	13 420	14 560	15 800	17 140	18 590
5	do 9 let	5 690	6 170	6 690	7 260	7 880	8 550	9 280	10 060	10 920	11 850	12 860	13 950	15 130	16 420	17 810	19 330
6	do 12 let	5 910	6 410	6 960	7 550	8 190	8 890	9 650	10 460	11 350	12 310	13 360	14 490	15 720	17 060	18 520	20 090
7	do 15 let	6 150	6 670	7 230	7 850	8 510	9 240	10 030	10 880	11 800	12 800	13 880	15 070	16 340	17 730	19 240	20 880
8	do 19 let	6 380	6 930	7 520	8 160	8 850	9 600	10 430	11 300	12 270	13 310	14 440	15 660	17 000	18 430	20 000	21 700
9	do 23 let	6 640	7 210	7 820	8 480	9 200	9 980	10 830	11 740	12 750	13 830	15 010	16 280	17 660	19 160	20 800	22 560

10	do 27 let	6 900	7 480	8 130	8 810	9 560	10 370	11 260	12 210	13 250	14 380	15 590	16 920	18 360	19 920	21 610	23 450
11	do 32 let	7 170	7 7X0	8 440	9 150	9 930	10 780	11 700	12 700	13 770	14 940	16 200	17 590	19 080	20 700	22 460	24 370
12	nad 32 let	7 450	8 080	8 780	9 520	10 330	11 210	12 160	13 190	14310	15 530	16 850	18 280	19 830	21 520	23 340	25330

Příloha č.2

k nařízení vlády č. 330/2003 Sb., ve znění nařízení vlády č. 637/2004 Sb.

Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 2 (v Kč měsíčně)

(2) Zaměstnanci, který je

- a) pedagogickým pracovníkem ¹⁸⁾ nebo vykonává výchovnou, vzdělávací, konzultační a další odbornou činnost v oblasti volného času dětí klientů azylových zařízení, ¹⁹⁾
- b) zdravotnickým pracovníkem, ²⁰⁾ který vykonává pedagogickou činnost,
- c) učitelem vyšší odborné školy,
- d) akademickým pracovníkem ²¹⁾ policejní akademie české republiky,
- e) lektorem Justiční akademie ²²⁾ nebo justiční školy v Kroměříži,
- f) vědeckým, výzkumným a vývojovým pracovníkem na pracovištích Akademie věd České republiky, ²³⁾
- g) odborným zaměstnancem Agentury ochrany přírody a krajiny České republiky, ²⁴⁾

- h) odborným pracovníkem muzea, galerie, knihovny, 25) státní památkové péče, hvězdárny a planetária, zoologické zahrady, Národního filmového archivu nebo uměleckým zaměstnancem divadla, symfonického orchestru nebo pěveckého sboru,
- i) **zaměstnancem sociální péče a vykonává přímou obslužnou péči nebo základní výchovnou činnost u klientů v zařízeních sociálních služeb,**
- j) sociálním pracovníkem, který zabezpečuje sociální agendy a vykonává sociálně-právní poradenství, analytickou, koncepční, metodickou a další odbornou činnost v zařízeních sociálních služeb,
- k) zaměstnancem, který vykonává práce převážně manuálního charakteru při zajišťování sjízdnosti, oprav a údržby pozemních komunikací, svozu a zpracování komunálního odpadu a údržby veřejné zeleně.

přísluší platový tarif stanovený podle stupnice platových tarifů uvedené v příloze č. 2 k tomuto nařízení.

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	5 920	6 430	6 970	7 560	8 210	8 890	9 650	10 470	11 370	12 330	13 380	14 510	15 740	17 080	18 530	20 110
2	do 2 let	6 120	6 630	7 190	7 810	8 460	9 180	9 980	10 810	11 730	12 740	13 800	14 980	16 260	17 640	19 130	20 760
3	do 4 let	6 320	6 850	7 430	8 060	8 740	9 480	10 310	11 160	12 120	13 140	14 260	15 470	16 790	18 220	19 750	21 430
4	do 6 let	6 520	7 070	7 680	8 330	9 030	9 790	10 640	11 530	12 510	13 580	14 720	15 980	17 340	18 820	20 410	22 140
5	do 9 let	6 740	7 310	7 920	8 600	9 330	10 120	10 990	11 910	12 930	14 030	15 220	16 510	17 910	19 440	21 080	22 880
6	do 12 let	6 960	7 550	8 190	8 890	9 640	10 460	11 360	12 310	13 360	14 490	15 720	17 050	18 500	20 080	21 790	23 640
7	do 15 let	7 200	7 810	8 460	9 190	9 960	10 810	11 740	12 730	13 810	14 980	16 240	17 630	19 120	20 750	22 510	24 430
8	do 19 let	7 430	8 070	8 750	9 500	10 300	11 170	12 140	13 150	14 280	15 490	16 800	18 220	19 780	21 450	23 270	25 250
9	do 23 let	7 690	8 350	9 050	9 820	10 650	11 550	12 540	13 590	14 760	16 010	17 370	18 840	20 440	22 180	24 070	26 110
10	do 27 let	7 950	8 620	9 360	10 150	11 010	11 940	12 970	14 060	15 260	16 560	17 950	19 480	21 140	22 940	24 880	27 000
11	do 32 let	8 220	8 920	9 670	10 490	11 380	12 350	13 410	14 550	15 780	17 120	18 560	20 150	21 860	23 720	25 730	27 920
12	nad 32 let	8 500	9 220	10 010	10 860	11 780	12 780	13 870	15 040	16 320	17 710	19 210	20 840	22 610	24 540	26 610	28 880