

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI ZÁMEK
BŘEŽANY

Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2023

Marie Marxová

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI ZÁMEK
BŘEŽANY

*Řízení lidských zdrojů ve vybraných personálních činnostech ve službě
DOZP Břežany v organizaci Zámek Břežany, příspěvková organizace*

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika - Sociologie

Autor: Marie Marxová

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Řízení lidských zdrojů v organizaci Zámek Břežany*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 30.3. 2023

V.R. Marie Marxová

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Marie Marxová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika (major), Sociologie (minor)</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2023

Název práce:	Řízení lidských zdrojů v organizaci Zámek Břežany
Anotace práce:	Bakalářská práce se zaměřuje na popis řízení lidských zdrojů ve vybraných personálních činnostech ve službě DOZP Břežany v organizaci Zámek Břežany. Práce se dělí na teoretickou část, ve které jsou popsány vybrané personální činnosti a empirickou část, která obsahuje analýzu vybraných personálních činností v DOZP Břežany. Výzkumným designem je případová studie. Cílem práce je popsat řízení lidských zdrojů ve vybraných personálních činnostech v DOZP Břežany v organizaci Zámek Břežany.
Klíčová slova:	Řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků, odměňování pracovníků,
Title of Thesis:	Human resources management in organisation Zámek Břežany
Annotation:	The bachelor thesis focuses on the description of human resources management in selected personnel activities in the service of the DOZP Břežany in the organization Zámek Břežany. The thesis contains a theoretical part, where selected personnel activities are described, and an empirical part, which contains an analysis of selected personnel activities in DOZP Břežany. The research design is a case study. The aim of the thesis is to describe the human resource management in selected personnel

	activities in the DOZP Břežany in the organization Zámek Břežany.
Keywords:	Human resources management, the planning of human resources management, evaluation of employee, education of employee, employee reward,
Názvy příloh vázaných v práci:	
Počet literatury a zdrojů:	30
Rozsah práce:	58 s. (81557 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	8
1. Řízení lidských zdrojů.....	10
1.1. Definice řízení lidských zdrojů	10
1.1. Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů.....	12
2. Činnosti řízení lidských zdrojů.....	13
2.1. Plánování lidských zdrojů	13
2.2. Odměňování pracovníků	19
2.3. Hodnocení pracovníků.....	24
2.4. Vzdělávání pracovníků	29
3. O organizaci	36
3.1. Charakteristika organizace	36
3.2. Organizační struktura	37
3.3. O službě DOZP Břežany	38
4. Analýza řízení vybraných personálních činností ve službě DOZP Břežany	39
4.1. Metodologie výzkumu	39
4.2. Plánování lidských zdrojů	41
4.3. Odměňování pracovníků	43
4.4. Hodnocení pracovníků.....	45
4.5. Vzdělávání pracovníků	48
4.6. Diskuse	51
Závěr	53

Seznam literatury a zdroje	55
Seznam zkratek.....	58

Úvod

Tato bakalářská práce se zaměřuje na řízení lidských zdrojů v konkrétní organizaci. Toto téma mě zaujalo v předmětu Rozvoj lidských zdrojů, který jsem absolvovala povinně ve druhém ročníku studia. Oblast řízení lidských zdrojů mě natolik zaujala, že jsem se rozhodla studovat toto téma více do hloubky prostřednictvím tvorby mé bakalářské práce. Líbila se mi širokost tématu řízení lidských zdrojů a také jeho důležitost. Lidské zdroje jsou totiž základním stavebním kamenem každé organizace a jejich řízení je velmi důležitou součástí všech pracovních zařízení, protože díky správnému a efektivnímu řízení lidských zdrojů jsou společnosti schopné dosáhnout požadovaného úspěchu a zvyšovat svou prosperitu.

Cílem této bakalářské práce je popsat řízení lidských zdrojů ve vybraných personálních činnostech ve službě DOZIP v organizaci Zámek Břežany. Tato práce má odpovědět na výzkumnou otázku: Jak organizace řídí lidské zdroje ve vybraných personálních činnostech? Výzkumnou strategií je kvalitativní výzkum a výzkumným designem je případová studie. Personálními činnostmi, kterými se budu ve své práci zabývat jsou: plánování lidských zdrojů, odměňování pracovníků, hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků. Personální činnosti jsem vybírala podle míry uplatňování v dané organizaci. To znamená, že jsem vybrala personální činnosti, kterými se organizace zabývá nejvíce a nejčastěji.

Tato práce obsahuje dvě hlavní části, a to teoretickou a empirickou část. Teoretická část vychází z odborné literatury a zabývá se teoretickými východisky daných oblastí. Mezi hlavní tituly odborné literatury, ze kterých má práce vycházet, zařadím: Řízení lidských zdrojů (Michael Armstrong), Personalistika pro manažery a personalitu (Martin Šikýř), Řízení lidských zdrojů (Josef Koubek), Personální činnosti a metody personální práce (Renata Kociánová), Řízení lidských zdrojů (Michael Armstrong a Stephen Taylor).

Empirická část práce vychází z teoretické části a zabývá se popisem vybraných personálních činností v DOZP Břežany v organizaci Zámek Břežany.

Pojmy jako organizace a společnost budou v této práci užívány jako synonyma. Stejně tomu bude tak u pojmů pracovník a zaměstnanec, uživatel a klient.

1. Řízení lidských zdrojů

1.1. Definice řízení lidských zdrojů

Jelikož se celá má bakalářská práce týká řízení lidských zdrojů, je potřeba si ze všeho nejdříve tento termín definovat. Armstrong a Taylor definovali řízení lidských zdrojů jako „strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení, uspokojování lidí pracujících v organizacích (Armstrong & Taylor, 2015, s. 47)“. Řízení lidských zdrojů se tedy obecně „zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům (Armstrong & Taylor, 2015, s. 45)“.

Watson (citovaný v Armstrong & Taylor, 2015, s. 919) definoval řízení lidských zdrojů jako manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.

Podle Koubka se stává řízení lidských zdrojů „jádrem řízením organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. (Koubek, 2015, s. 15)“.

V literatuře se mnohdy namísto termínu „řízení lidských zdrojů“ můžeme setkat s termínem „personální řízení“. Podle Armstronga (2007) pojem „řízení lidských zdrojů“ více méně nahradil pojem „personální

řízení“. Mnoho autorů, ze kterých má práce vycházet, vnímá tyto dva termíny totožně, tudíž definují personální řízení definicí, která náleží řízení lidských zdrojů. Podle Koubka (2015) jsou ale tyto dvě koncepce rozdílné. Rozdíly spatřuje: ve strategickém přístupu k personální práci a personálním činnostem; v orientaci na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace; ve změně, kdo personální práci vykonává (personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí práce všech vedoucích pracovníků).

Armstrong a Taylor (2015) použili ve své definici řízení lidských zdrojů termín „strategické řízení lidských zdrojů“. Tímto termínem vysvětlují „specifický přístup k vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů, které jsou integrovány se strategií organizace a podporují dosahování strategických cílů organizace (Armstrong & Taylor, 2015, s. 57)“. Schuler a Jacksonová (citovaní v Armstrong & Taylor, 2015, s. 51) termínem „strategické řízení lidských zdrojů“ popisují systematické spojování lidí s organizací. Koubek (2015) popsal strategické řízení lidských zdrojů jako praktické vyústění personální strategie organizace. „Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii (Koubek, 2015 s. 24)“.

Účelem strategického řízení lidských zdrojů je tedy podle Thomsona (citovaný v Armstrong & Taylor, 2015, s. 58) rozhodování o odpovídající oblasti podnikání a formulování strategické vize organizace, což ve skutečnosti směřuje k naplňování smysluplné existence, usměrňování. Cílem strategického řízení lidských zdrojů je tedy „rozvíjet akceschopnost organizace tím, že organizaci zajistí kvalifikované, motivované a oddané lidi potřebné k dosažení trvalé konkurenční výhody (Armstrong & Taylor, 2015, s. 61)“.

1.2. Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je podle Armstronga (2007) zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.

Armstrong & Taylor (2015,) rozpracovali cíle řízení lidských zdrojů do pěti bodů:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů);
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí;

„Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (Koubek, 2015 s. 20)“. Do personálních činností můžeme řadit: vytváření a analýzu pracovních míst; personální plánování; získávání, výběr a přijímání pracovníků; hodnocení pracovníků; rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru; odměňování; vzdělávání pracovníků; pracovní vztahy; péče o pracovníky; personální informační systém; průzkum trhu práce; zdravotní péče o pracovníky... (Koubek, 2015). Tyto personální činnosti jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace (Koubek, 2015).

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří (Koubek, 2015):

- usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa;
- optimální využívání pracovních sil v organizaci;
- formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci;
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace;
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace;

V první kapitole jsem se dozvěděla, co znamená pojem „řízení lidských zdrojů“, co by mělo být jeho cílem a jakými úkoly by se řízení lidských zdrojů mělo zabývat. Díky těmto poznatkům vím, jaké činnosti spadají do tématu „řízení lidských zdrojů“. Vybranými personálními činnostmi (plánování lidských zdrojů, odměňování pracovníků, hodnocení pracovníků a vzdělávání pracovníků) se budu zabývat v následujících kapitolách

2. Činnosti řízení lidských zdrojů

2.1. Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je velice podstatnou a také časově náročnou personální činností. Plánování lidských zdrojů můžeme definovat jako „cílevědomou činnost, která se orientuje do budoucnosti, stanoví, čeho a jak má být dosaženo, tzn. určuje budoucí cíle a relevantní prostředky k jejich dosažení (Kociánová, 2010, s. 70)“. Podle Kociánové (2010) je právě plánování jedno z nejdůležitějších nástrojů k dosažení organizačních cílů a zajištění prosperity a konkurenceschopnosti organizace.

Chartered Institute of Personnel and Development (citovaný v Armstrong & Taylor, 2015, s. 263) definoval plánování lidských zdrojů jako činnost, která představuje základní proces řízení lidských zdrojů, který je formovaný strategií organizace a zabezpečuje správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas, čímž podporuje dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace. Koubek říká, že personální plánování slouží k „realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou (Koubek, 2015, s. 93)“. Šikýř zdůrazňuje důležitost úrovně plánování dané organizace, protože: „úroveň plánování lidských zdrojů ovlivňuje úroveň jednotlivých personálních činností, stejně jako činnost celé organizace. Účelné plánování lidských zdrojů je předpokladem účinného obsazování volných pracovních míst v organizaci (Šikýř, 2016, s. 89-90).“

Cílem plánování lidských zdrojů je (Armstrong, 2007):

- získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;
- předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí
- formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu, a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí;
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků;

- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce;

Rozdělení plánování lidských zdrojů je několik. Rothewellová (citovaná v Armstrong & Taylor, 2015, s. 263) rozděluje plánování lidských zdrojů na „tvrdé“ a „měkké“. Tvrdé plánování je založeno na kvantitativní analýze a jeho úkolem je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí. Měkké plánování lidských zdrojů je na zabezpečování toho, aby byli k dispozici lidé se správným typem postojů a motivace, kteří budou oddáni organizaci a angažováni ve své práci a podle toho se budou i chovat.

Kobek (2015) rozděluje plánování lidských zdrojů na: plánování potřeb zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků. Stejné rozdělení můžeme najít také u Armstronga a Šikýře.

„Při plánování potřeby zaměstnanců organizace odhaduje poptávku po práci neboli předvídá, kolik zaměstnanců (počet) a jaké zaměstnance (druh) bude pravděpodobně krátkodobě (během následujícího roku) i dlouhodobě (během následujících tří až pěti let) potřebovat, aby zajistila požadovanou práci a dosáhla očekávaných cílů. Poptávku po práci přitom odvozuje od poptávky po výrobcích a službách, které s pomocí zaměstnanců realizuje. Východiskem plánování potřeby zaměstnanců je roční rozpočet a dlouhodobý plán organizace. (Šikýř, 2016, s. 86,)“. Koubek dodává, že „východiskem prognóz o perspektivní potřebě pracovních sil je vývoj celé ekonomiky státu s přihlédnutím k možnostem zapojení do světové ekonomiky a na možném dopadu tohoto vývoje na činnosti a potřebu zdrojů v organizaci (Koubek, 2015, s.96)“.

„Při plánování pokrytí potřeby zaměstnanců organizace odhaduje nabídku práce neboli předvídá, kolik zaměstnanců (počet) a jaké zaměstnance (druh) bude mít pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě k dispozici, aby uspokojila plánovanou potřebu zaměstnanců, zajistila požadovanou práci a dosáhla očekávaných výsledků. Potřebu zaměstnanců přitom uspokojuje z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců. (Šikýř, 2016, s. 86).“ Tyto úvahy o pokrytí perspektivní potřeby pracovních sil „musejí být podloženy důkladnou znalostí budoucího vývoje trhu práce, především pak trhu práce uvnitř organizace a trhu práce v bezprostředním zázemí organizace (Koubek, 2015 s. 97)“. Koubek (2015) upozorňuje na to, aby organizace vzaly v úvahu případné vzdělávání pracovníků a zahrnuli ho do plánů, protože je mnohdy obtížné získat uchazeče s danými pracovními schopnostmi. Zároveň poukazuje, že „personální plánování se týká člověka, činitele, který je nadán vlastní vůlí, má se osobní cíle, z nichž nikoliv nepodstatné jsou cíle pracovní, cíle týkající se personálního rozvoje, kariéry, uspokojení z vykonávané práce (Koubek, 2015 s. 96)“. Proto do personálního plánování zahrnuje také plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků.

„Plánování personálního rozvoje zaměstnanců zahrnuje plánování kariéry zaměstnanců a plánování následnictví v manažerských funkcích. Plán kariéry zpracovaný pro konkrétního zaměstnance stanovuje možnosti odborného rozvoje a funkčního postupu zaměstnance. Plán následnictví zpracovaný pro konkrétní manažerskou funkci určuje možnosti jejího obsazení z vnitřních zdrojů. Plánování personálního rozvoje zaměstnanců souvisí s plánováním výběru, hodnocení, odměňování i vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 87-88)“. „Úvahy o perspektivních potřebách personálního rozvoje pracovníků by měly vycházet nejen ze současné struktury pracovníků v organizaci [...] a současných pracovních podmínek,

ale především z pečlivého zkoumání názorů, postojů a potřeb zaměstnanců. [...] Velmi vhodným zdrojem informací jsou i výsledky anket a jiných šetření mezi pracovníky organizace (Koubek, 2015, s. 97)“.

Podle Koubka (2015) vychází plánování lidských zdrojů ze dvou prognóz:

1. prognózy pracovních sil, které zahrnují analýzy a informace o: výrobní orientaci organizace; situaci na trhu; demografické především věkové) struktury pracovníků; mobility pracovníků organizace a jejich vývojových tendencí;
2. prognózy zdrojů pracovních sil, které zahrnují analýzy a informace o: současném využívání pracovních sil; perspektivních možnostech úspor pracovních sil; profesně kvalifikační struktuře pracovníků organizace; o situace práce na trhu; populačním vývoji ve státě i v organizaci; perspektivních vývojových tendencích na trhu práce.

Posloupnost plánování lidských zdrojů se skládá z několika kroků. Prvním krokem plánování (Koubek, 2015) je formulace strategických cílů organizace a jim odpovídajících strategických plánů. Na jejich základě se formulují cíle strategického personálního řízení, které se vkládají do strategických personálních plánů. Cíle strategického personálního řízení se pak konkretizují ve strategii formování jejich pracovní síly. Plánování bychom tak mohli shrnout do následujících fází (Koubek 2015):

1. rozepsání plánovaných úkolů;
2. odhad celkové potřeby lidských zdrojů;
3. odhad existujících vnitřních zdrojů pracovní síly, porovnání předchozích odhadů a stanovení tzv. čisté potřeby zaměstnanců;

4. sumarizace;
5. vypracování plánů.

Šikýř (2016) popsal jednotlivé kroky plánování následovně:

1. plánovaný cíl organizace;
2. celková potřeba zaměstnanců;
3. vnitřní zdroje zaměstnanců;
4. čistá potřeba zaměstnanců.

Jinými slovy tento postup vychází z plánovaného objemu produkce, na jehož základě se odhaduje počet a druh zaměstnanců, které bude organizace potřebovat, aby zajistila plánovaný objem produkce, a počet a druh zaměstnanců, které bude mít tato organizace k dispozici. Přitom se počítá se skutečným stavem zaměstnanců, předpokládanými nástupy a odchody zaměstnanců. Výsledkem porovnání těchto dvou odhadů (odhadu celkové potřeby zaměstnanců a odhadu pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů) je stanovení čisté potřeby zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Plány se dělí na dlouhodobé (příštích pět let), střednědobé (rok a půl až dva roky) a krátkodobé (půl roku až jeden rok). Obecně platí, že časový horizont plánování bývá rozdílný pro různé profesně kvalifikační skupiny pracovníků. Dále platí, že čím je horizont plánování delší, tím jsou plánované položky obecnější. Se zkracováním horizontu se plány detailizují a konkretizují (Koubek, 2015).

Díky této kapitole jsem se dozvěděla, co by mělo být cílem plánování, jak správně vytvořit plán a co vše by měl obsahovat, a také jaké jsou druhy plánování lidských zdrojů. Všechny tyto získané poznatky mi pomůžou v empirické části k popisu plánování lidských zdrojů ve službě DOZP v organizaci Zámek Břežany.

2.1. Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je další velmi důležitou personální činností. Ovlivňuje totiž nejen motivaci a efektivitu pracovníků. Podle Kociánové je odměňování „velmi významnou personální oblastí pro danou organizaci i pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu, či jiné nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici (Kociánová, 2010, s. 160)“.

Cílem odměňování zaměstnanců je „spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016, s.128)“.

System odměňování pracovníků by měl plnit následující požadavky (Koubek, 2015):

1. přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci;
2. stabilizovat žádoucí pracovníky;
3. odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti;
4. v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu;
5. povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům organizace) a potřebám dalších personálních činností;
6. být pracovníky akceptován;

7. hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;
8. být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami;
9. sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků;
10. zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

Odměny se dělí podle Armstrongova (2007) pojetí na **transakční** (hmotné) a **relační odměny** (nehmotné). **Transakční odměny** se dále dělí na *peněžní odměny* (plat/mzda, odměna podle zásluh, peněžní bonusy, podíly na zisku, akcie) a na *zaměstnanecké výhody* (příspěvky na penzijní pojištění, příspěvky na soukromé životní pojištění, prodloužená dovolená, zdravotní dny volna, zdravotní péče). **Relační (vztahové)** můžeme rozdělit na *vzdělávání a rozvoj* (vzdělávání a výcvik, osobní rozvoj na pracovišti, řízení pracovního výkonu, rozvoj kariéry) a na *pracovní prostředí* (základní hodnoty organizace, styl vedení, vytváření pracovních míst, uznání, kvalita pracovního života, rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem, řízení talentů).

Peněžní odměny (neboli mzdové formy) mají odlišné zásady a postupy pro stanovení mzdy, které si určí sám zaměstnavatel, podle vlastní strategie odměňování. Jedinou hranicí je pro zaměstnavatele zákoník práce, který stanovuje zásady odměňování za práci (Šikýř, 2016).

Mezi nejpoužívanější mzdové formy patří: časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová mzda a dodatkové mzdové formy (Koubek, 2015).

Časová mzda a plat je „základní a univerzální mzdová forma (Šikýř, 2016 s.130)“. Může jí být hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník

dostává za svou práci (Koubek, 2016). Mzda je plnění peněžité hodnoty, poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzda se poskytuje zaměstnanci v pracovním poměru, a to podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek a podle obtížnosti pracovních podmínek a podle dosahovaného pracovního výkonu. Plat poskytují zaměstnancům v pracovním poměru zaměstnavatelé ve veřejných službách a správě, jejichž činnost je zcela nebo převážně financována z veřejných zdrojů (Šikýř, 2016).

Úkolová mzda je „nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede (Koubek, 2015, s. 311)“. „Úkolová mzda se používá v případech, kdy rozhoduje množství produkce a kdy zaměstnanci mohou množství produkce svým výkonem ovlivnit (Šikýř, 2016, s. 131)“.

Podílová (provizní mzda) se uplatňuje v obchodních činnostech či v některých službách, kde je odměna pracovníka zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodaném množství (Koubek, 2015). Do této mzdové formy můžeme zařadit například: mzdy za očekávané výsledky práce, mzdy a platy za znalosti a dovednosti, mzdy a platy za přínos, dodatkové mzdové formy (Koubek, 2015).

Dodatkové mzdové formy rozvinu více, protože se často vyskytují v organizacích jako je právě organizace Zámek Břežany. V této formě odměňování se zpravidla odměňuje výkon nebo zásluhy (popř. obojí). Bývají vázány na individuální či kolektivní výkon. Mohou být jednorázové nebo periodicky se opakující (Koubek, 2015). Mezi nejběžnější dodatkové mzdové formy můžeme zařadit: prémie, osobní ohodnocení, příplatky a ostatní výplaty.

Prémie mohou být podle Koubka (2015) dvojího typu. Prvním typem jsou periodicky opakující se prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu. Tento typ prémie se může vázat na množství odvedené práce, kvalitu, úspory, využívání zdrojů, splnění termínu. Druhým typem je jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna). V tomto typu prémie je odměna poskytovaná za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za pracovní chování. Šikýř dodává, že prémie doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. (Šikýř, 2016).

Osobní ohodnocení se používá k hodnocení práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků (Koubek, 2015). „Smyslem osobního hodnocení je stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Osobní ohodnocení se obvykle určuje procentem ze mzdového tarifu (Šikýř, 2016, s. 131-132)“.

Příplatky mohou být povinné nebo nepovinné. „Mezi povinné příplatky patří příplatek za práce přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, za zastupování apod. Mezi nepovinné příplatky patří příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétní organizaci (Koubek, 2015, s. 317)“.

Ostatní výplaty představují dodatečné zvýhodnění pracovníka organizace. Patří sem například 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, náborový příspěvek... (Koubek, 2015).

Do méně známých mzdových forem můžeme zařadit odměnu za úsporu času, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie, Scanlonův systém (Koubek, 2015).

Do transakčních odměn, jak jsem již zmínila výše, spadají také zaměstnanecké výhody. Armstrong definuje zaměstnanecké výhody jako složky odměny, které jsou „poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou (Armstrong, 2007 s. 595)“. Koubek shrnul zaměstnanecké výhody definicí: zaměstnanecké výhody „jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují (Koubek, 2015, s. 310)“. Šikýř poukazuje na to, že „zaměstnanecké výhody nejsou mzdou, nejsou odměnou za vykonanou práci, nezávisí na odvedeném výkonu, nestimulují ke krátkodobému výkonu. Jejich poskytování je součástí péče o zaměstnance... (Šikýř, 2016, s. 135)“. „Poskytování zaměstnaneckých výhod je možné sjednat v kolektivní smlouvě, v pracovní smlouvě, nebo jiné smlouvě, popřípadě stanovit vnitřním předpisem (Šikýř, 2016, s. 135)“.

Cílem zaměstnaneckých výhod je (Armstrong 2007):

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily, jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky;
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků;
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci;
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.

Koubek (2015) člení zaměstnanecké výhody do tří skupin.

- Výhody sociální povahy, (důchody poskytované organizací, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky...);
- Výhody, které mají vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů, vzdělávání...);

- Výhody spojené s postavením v organizaci (podnikové automobily, bezplatné bydlení, nárok na oděv...).

Armstrongovo členění zaměstnaneckých výhod rozdělilo Koubkovu skupinu „výhody sociální povahy“ na tři skupiny → penzijní systémy, finanční výpomoc (např. výpomoc při koupi bytu nebo při stěhování), a osobní jistoty. Dalšími skupinami zaměstnaneckých výhod jsou podle Armstronga osobní potřeby (poradenství, posilovny, rekreační zařízení), podnikové automobily a pohonné hmoty, jiné výhody (stravování, příprava na ošacení, mobilní telefony...) a nehmotné výhody (Armstrong, 2007)

V této kapitole jsem se dozvěděla, co je cílem odměňování, jaké požadavky by měl systém odměňování splňovat a jaké jsou druhy a formy odměn. Tyto poznatky využiji v empirické části, ve které budu popisovat mimo jiné i odměňování pracovníků ve službě DOZP Břežany.

2.2. Hodnocení pracovníků

Na začátku této kapitoly považuji za velice důležité urovnat si terminologii. Záměrně jsem tuto kapitolu nazvala „hodnocení pracovníků“ namísto „hodnocení práce“. Hodnocením pracovníků (či hodnocením pracovního výkonu) se zabývají všichni autoři, ze kterých má práce vycházet. Pouze dva autoři (Koubek a Armstrong) se zabývají oběma hodnoceními. Nejprve si ujasněme, jaký je mezi hodnocením pracovníků a hodnocením pracovního výkonu rozdíl.

Koubek definuje hodnocení práce jako „je systematické určování hodnoty a rozměru (množství, záběru, významu) každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci, a to za účelem ustanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro

zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací v odměňování. (Koubek, 2015, s. 292)“. V této definici se s Armstrongem shodují.

Cílem hodnocení práce je tedy „zjistit požadavky práce a příspěvek práce na pracovním místě pro výkon a plnění cílů organizace, stanovit její relativní hodnotu, a na základě toho práci oklasifikovat a zařadit podle jejího významu (Koubek, 2015, s. 293)“. I s cíli hodnocení práce se autoři Koubek a Armstrong shodují. Armstrong cíle hodnocení práce více rozpracoval a namísto jedné věty, která by shrnula hlavní cíle, vytvořil šest bodů, kterými definoval cíle hodnocení práce. Nicméně podstata cílů hodnocení práce je u obou autorů totožná. Výsledkem hodnocení práce je tedy „stanovení základních mzdových relací v organizaci (Koubek, 2015 s. 293)“.

Základní rozdíl mezi hodnocením práce a hodnocením pracovníků spatřuje Koubek v komplexnosti. Hodnocení pracovníků nevnímá pouze jako hodnocení výkonu pracovníka (jako tomu je u hodnocení práce), „ale výkon je pro účely hodnocení chápán v podstatně širším slova smyslu, tj. jako jednota výsledku práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti, jež mají vztah k vykonávané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává... (Koubek, 2015, s. 208)“.

Koubek (2015) definuje hodnocení pracovníků jako personální činnost, která se zabývá:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či pracovní role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;

- sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi; Hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají pomoci.

„Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci. (Kociánová, 2010, s. 145).“

Podle Koubka (2015) máme dvě podoby hodnocení pracovníků: neformální a formální. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníků jeho nadřízeným v průběhu vykonávání práce. Je determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou; nebývá zpravidla nějak zaznamenáno a je součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Účelem neformálního hodnocení je podle Šikýře včasné rozpoznání odchylky od požadovaného pracovního výkonu (Šikýř, 2016)

Formální hodnocení je většinou racionální a periodické. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků (Koubek, 2015). „Zpravidla se uskutečňuje formou hodnotícího rozhovoru, tj. vedoucí projednává se zaměstnancem jeho pracovní výkon. (Šikýř, 2016, s. 122)“.

Kociánová (2010) dělí hodnocení pracovníků na: průběžné hodnocení (neformální), příležitostné hodnocení (hodnocení je vyvoláno okamžitou potřebou) a na systematické hodnocení (formální). Koubek (2015) uvádí příležitostné hodnocení jako zvláštní případ formálního hodnocení. Podle něj je vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku (např. při ukončování pracovního poměru) a doichází k němu spíše jen tehdy, nejsou-li k dispozici aktuální výsledky běžného hodnocení nebo došlo-li od posledního hodnocení k výrazným změnám v pracovním výkonu u daného pracovníka.

Proces hodnocení je docela zdlouhavý. Koubek rozdělil proces hodnocení pracovníků do tří časových období a každé časové období ještě rozdělil do fází. Celkově tedy tento proces rozdělil do devíti následujících fází (Koubek, 2015):

1. přípravné období (4 fáze);
 - a. stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení;
 - b. analýza pracovních míst;
 - c. formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací...;
 - d. informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu;
2. období získávání informací a podkladů (2 fáze);
 - a. zjišťování informací;
 - b. pořízení dokumentace o pracovním výkonu;
3. období vyhodnocování informací o pracovním výkonu (3 fáze);
 - a. vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků;
 - b. rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení a o rozhodnutí z hodnocení;
 - c. následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.

V přípravném období je z jednou fází také volba metod hodnocení. Metod, díky kterým můžeme zhodnotit pracovníky je vícero. Mezi nejčastěji používané můžeme zařadit (Koubek, 2015):

- a) hodnocení podle stanovených cílů (využívá se zpravidla pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů);

- b) hodnocení na základě plnění norem (nejčastěji se používá pro hodnocení výrobních dělníků);
- c) volný popis (písemné hodnocení pracovníka, zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení);
- d) hodnocení na základě kritických případů (písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka);
- e) hodnocení pomocí stupnice (jednotlivé aspekty práce se hodnotí zvlášť);
- f) metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu (porovnávající výkon dvou nebo více jedinců);
- g) metoda BARS (klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování).

Ve třetím časovém období bych ráda více rozvedla způsob sdělování výsledků hodnocení. „Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a musejí být projednány. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. [...] Je třeba společně nalézt i způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily, popřípadě zvážit další důsledky hodnocení. [...] Všemmu tomu slouží hodnotící rozhovor. Zpravidla jej s hodnoceným pracovníkem vede jeho bezprostřední nadřízený. Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání, a musí mít tedy nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán (Koubek, 2015, s.225)“.

V této kapitole jsem se dozvěděla, jaké fáze má proces hodnocení pracovníků, jaké metody se můžou při hodnocení použít a co by mělo být cílem této personální činnosti. Tyto informace mi pomůžou při popisu hodnocení ve službě DOZP Břežany v empirické části této práce.

2.3. Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků je další důležitou personální činností, a to hlavně v dnešní době, která je plná náhlých změn a neustálých technologických pokroků. Vzděláváním pracovníků organizace přispívá k prosperitě instituce a její konkurence schopnosti na trhu práce.

Armstrong definuje vzdělávání jako „proces, během nějž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje (Armstrong, 2007, s. 461)“. Pro tuto personální činnost je typická spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi (Koubek, 2015). Podle Kociánové se na realizaci vzdělávání podílejí zpravidla personální specialisté či specialisté v oblasti vzdělávání v organizacích a rovněž vedoucí pracovníci (Kociánová, 2010).

„Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky vytvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání jednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016, s.138)“.

Armstrong (2007) dělí vzdělávání na čtyři typy:

1. instrumentální vzdělávání (vede k lepšímu vykonávání práce);
2. poznávací vzdělávání (vede ke zlepšení znalostí a pochopení věcí);
3. citové vzdělávání (vede k formování postojů nebo pocitů);
4. sebereflektující vzdělávání (formuje nové vzorce myšlení a chování v důsledku vytváření nových znalostí).

K tomu, aby bylo vzdělávání pracovníků co nejefektivnější je zapotřebí, aby vzdělávání bylo systematické a organizované. Systematické vzdělávání pracovníků v organizace je „neustále se opakující se proces, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání

(Koubek, 2015, s. 259)“. Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců se skládá ze 4 fází (Koubek, 2015):

1. identifikace potřeby vzdělávání;
2. plánování vzdělávání;
3. realizace vzdělávání;
4. vyhodnocování výsledků;

Identifikace potřeby vzdělávání „spočívá především ve sběru informací o aktuálním stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, individuální, týmové a firemní výkonnosti a v porovnání těchto informací s požadovanou úrovní (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 85)“. Potřeba vzdělávání tedy „znamená nesoulad mezi znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst (Šikýř, 2016, s. 140)“. Koubek (2015) zdůrazňuje, že identifikace potřeb vzdělávání je založena pouze na odhadech, tudíž má povahu experimentu. Podle Koubkovi definice bychom při identifikaci potřeby vzdělávání měli brát zřetel na údaje celé organizace (strukturu organizace, počet a pohyb pracovníků...), údaje jednotlivých pracovních míst a činností (popis a specifikace pracovních míst) a na údaje o jednotlivých pracovnících. Na základě těchto údajů se následně analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace (Koubek, 2015). Koubek dodává, že „velmi často se potřeba vzdělávání opírá o požadavky vedoucích pracovníků... (Koubek, 2015 s. 263)“ a také o materiály z pravidelného hodnocení pracovníků či z hodnocené jejich pracovního výkonu.

Ve fázi plánování vzdělávání měl být vypracován plán, který odpoví na otázky: jaké vzdělání má být zabezpečeno; komu; jakým způsobem; kým; kdy; kde; za jakou cenu, s jakými náklady; jak se budou hodnotit výsledky a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů (Koubek, 2015).

Nejdůležitějším krokem v této fázi je volba metody vzdělávání (Koubek, 2015).

Podle Šikýře (2016) má plán vzdělání vymežit:

- cíl vzdělávání (vyplývá z potřeby vzdělávání);
- cílovou skupinu zaměstnanců (vyplývá z potřeby vzdělávání);
- metody vzdělávání (na pracovišti nebo mimo ně);
- instituci zabezpečující vzdělávání (zaměstnavatel, externí dodavatel);
- lektora vzdělávání (interní, externí);
- místo vzdělávání (v organizaci, mimo organizaci);
- čas vzdělávání (v pracovní době, mimo pracovní dobu);
- požadavky na materiální a technické vybavení a služby;
- metody vyhodnocování výsledků (porovnání výsledků vstupních a výstupních testů, monitorování v průběhu vzdělávání...);
- náklady na vzdělávání.

Armstrong a Taylor (2015) rozdělili plánování vzdělávacích programů do pěti fází.

1. fáze analýzy (stanovení cílů vzdělávání, vymezení podmínek vzdělávání a určení nastávajících znalostí a dovedností vzdělávajících se jedinců);
2. fáze návrhu (analýza předmětu a koncept vzdělávání, stanovení metod vyhodnocování vzdělávání);
3. fáze vývoje (vypracování podrobného programu vzdělávání);
4. fáze realizace (zrealizování vzdělávání v souladu s vytvořeným plánem);
5. fáze vyhodnocení (vyhodnocení každé lekce z pohledu odpovědné osoby za realizaci vzdělávání, taktéž z pohledu účastníků.

Ve fázi realizace vzdělávání se realizuje vše tak, jak se v předchozí fázi naplánovalo. „Vlastní realizace vzdělávání spočívá v aplikaci zvolené metody vzdělávání... (Šikýř, 2016, s. 141)“. Realizace je zajišťována buď interními vzdělavateli, mezi které patří lektoři, manažeři, personalisti, kouči, anebo se vzdělávání přenechá na externistech – vzdělávacích agenturách či konzultantech (Folwarczná, 2010, str. 39).

Realizace vzdělávacích programů tedy vyžaduje (Armstrong, 2007):

- definování cílů;
- vytváření prostředí, ve kterém dochází k efektivnímu vzdělávání;
- používání správně nakombinovaných přístupů ke vzdělávání;
- uplatňování systematického, plánovitého a vyváženého přístupu k zabezpečování vzdělávání;
- identifikování potřeb vzdělávání;
- uspokojování těchto potřeb poskytováním správně zkombinovaného rozmanitého vzdělávání;
- vyhodnocování efektivity těchto procesů.

Poslední fází vzdělávání zaměstnanců je vyhodnocování výsledků vzdělávání. Tato fáze je poměrně problematická, neboť „výsledky vzdělávání jsou obtížně měřitelné a zpravidla se projeví nepřímo s odstupem času a v přístupu a chování zaměstnanců. Při vyhodnocování výsledků vzdělávání se zkoumá a posuzuje, zda byly použity a dodrženy adekvátní metody, jaká byla bezprostřední a následná odezva účastníků, jaká je skutečná míra osvojení si nových znalostí, dovedností, a schopností a jejich uplatnění v každodenní práci (Šikýř, 2016, s. 141)“.

Armstrong s Taylorem (2015) tvrdí, že by se vyhodnocování mělo zaměřit na:

- plánování (úroveň vymezení potřeb a stanovení cílů vzdělávání);
- realizaci (vhodnost a účinnosti metod vzdělávání, úroveň organizace a řízení vzdělávacích aktivit);
- reakce (pocitu účastníků vzdělávání);
- výsledky (dopad vzdělávání na výkon jednotlivců).

Koubek popsal pár postupů vyhodnocování, mezi nimiž je například vyhodnocování pomocí porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu, monitorování vzdělávacího procesu a programu, kvantifikace praktických přínosů vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů (Koubek, 2015). Nejčastěji je ale podle Koubka (2015) proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení, která se zaměřují na podobné oblasti, které popsal Armstrong. Koubek (2015) se na rozdíl od Armstronga a Taylora (2015) nezabývá hodnocením plánování, za to ale rozdělil jejich „zaměření na výsledky“ do dvou bodů. Na zkoumání míry osvojení rozvíjených znalostí a dovedností, a na zkoumání, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi (tj, při vykonávání práce, jak se změnilo jejich pracovní chování)

„Úspěšná realizace vzdělávání zaměstnanců je podmíněna aplikací správné metody vzdělávání, která zaměstnancům umožní osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016, s. 141)“. „Při výběru vhodných metod vzdělávání pomáhají konkrétní cíle a pochopení individuálních potřeb. Nemělo by se předpokládat, že postačí jen jediná metoda. Lepší výsledky pravděpodobně přinese kombinace metod (Armstrong, 2007, s. 463-464)“.

Metody vzdělávání se dělí do dvou základních skupin (Koubek, 265-274). Do první skupiny patří metody používané ke vzdělávání na pracovišti při

výkonu práce, do druhé skupiny patří metody ke vzdělávání mimo pracoviště. První skupina metod bývá vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina metod se více hodí pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. „Vzdělávání na pracovišti se aplikuje převážně individuálně na běžném pracovišti zaměstnance během výkonu sjednané práce (Šikýř, 2016, s. 142)“.

Vzdělávání mimo pracoviště (ať už v organizaci nebo mimo ni) se často realizuje v režimu podobném režimu školnímu (kurzy na školách nebo ve vzdělávacích institucích), ve zvláštních zařízeních (výukových dílnách, počítačových učebnách), na vývojových pracovištích. Vesměs jde o hromadné vzdělávání skupin účastníků. (Koubek, 2015).

1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti (Šikýř, 2016):

- 1.1. instruktáž při výkonu práce → zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním práce zkušeného školitele, který předvádí výkon určité práce (nejčastěji používaná metoda);
- 1.2. asistování → zaměstnanec asistuje při výkonu práce zkušenému školiteli, přitom si osvojuje stanovený pracovní postup a připravuje se k samostatnému výkonu sjednané práce (všude);
- 1.3. pověření úkolem → školitel pověří zaměstnancem úkolem, zaměstnanec je pověřen daný úkol splnit;
- 1.4. rotace práce → zaměstnanec se učí během postupného a dočasného přemísťování na jiná pracovní místa s jinými pracovními úkoly a podmínkami;
- 1.5. koučování → zaměstnanec se vzdělává pod vedením kouče, vedoucí, koordinátoři);
- 1.6. mentorování → zaměstnanec se vzdělává pod vedením.

Koubek do výčtu metod používaných ke vzdělávání na pracovišti přidává ještě metodu pracovní porady (účastníci se seznamují s problémy a

fakty vlastního pracoviště, popř. celé organizace) a metodu counselling (vzájemné konzultování a ovlivňování, překonává jednosměrnost vztahu mezi školitelem a zaměstnancem) (Koubek, 2015).

2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (Koubek, 2015):

- 2.1. přednáška (popř. přednáška spojená s diskusí) → zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí;
- 2.2. demonstrování → názorné vyučování;
- 2.3. případové studie → účastníci se snaží najít vhodná řešení reálného či vyličeného problému (variantou případové studie je také workshop a brainstorming);
- 2.4. simulace → zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných; účastníci dostanou scénář a mají za úkol učinit řadu rozhodnutí;
- 2.5. hraní rolí → osvojení si určité sociální role a sociálních vlastností; rozvoj praktických schopností účastníků;
- 2.6. Outdoor trainign/learning → učení se hrou nebo pohybovými aktivitami;
- 2.7. E-learning → vzdělávání pomocí počítačů;

Šikýř (2016) vyčlenil metodu E-learning ze skupiny metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště, a vytvořil pro ni samostatnou skupinu metod, protože tato metoda se dá použít na pracovišti i mimo něj. Podstatou aplikace e-learningu je podle něj „nahrazení zdroje znalostí (školitele) odpovídající informační a komunikační technologií, která příjemci (zaměstnanci) zprostředkuje znalosti zdroje (školitele) (Šikýř, 2016, s. 143)“.

Dále Šikýř (2016) na místo metody „přednáška s diskusí“, jež spadá podle Koubka pod metodu „přednáška“, vytvořil samostatnou metodu, kterou nazval „seminář“ (zaměstnanci se učí prostřednictvím výkladu školitele a diskuse se školitelem a s ostatními účastníky).

Kociánová (2010) zase vymanila workshop a brainstorming z metody „případových studií“ a učinila je samostatnými metodami. Brainstorming má podle ní za účel shromažďovat návrhy řešení problému, workshop slouží k řešení problémů ve skupině pracovníků organizace.

Poslední kapitola teoretické části mi poskytla informace o typech a metodách vzdělávání. Zjistila jsem, z jakých fází se skládá vzdělávání proces, k čemu jednotlivé fáze slouží a co si kladou za cíl. Tyto informace mi poslouží v empirické části k popisu vzdělávání pracovníků ve službě DOZP v organizaci Zámek Břežany.

3. O organizaci

3.1. Charakteristika organizace

Zámek Břežany, je příspěvková organizace, zřízená Jihomoravským krajem. Příspěvkové organizace jsou veřejnoprávními neziskovými organizacemi. Hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností a s peněžními prostředky od jiných osob, především z rozpočtu svého zřizovatele.

Organizace Zámek Břežany, p.o. pečuje o 166 lidí s mentálním postižením v 5 službách, ve 4 obcích a 23 domácnostech. Mezi služby se řadí Domov pro osoby se zdravotním postižením (dále jen „DOZP“) Břežany, DOZP Hrušovany nad Jevišovkou, DOZP Hostěradice, Chráněné bydlení Šanov a Denní stacionář Břežany. Já se ve své práci zaměřuji na řízení lidských zdrojů pouze ve službě DOZP Břežany.

DOZP Hrušovany nad Jevišovkou, DOZP Hostěradice a Chráněné bydlení Šanov se od Břežan odlišují v komunitním charakteru služby. To znamená, že klienti bydlí v těchto službách v samostatně stojícím domu, který je určen pro šest uživatelů. Klienti služby DOZP Břežany žijí v domácnostech, které jsou po pěti až deseti uživatelích a všechny tyto

domácnosti sídlí v jedné budově, a to v budově zámku. Společné prostory jsou tedy určené pro všechny uživatele zámku, nejen pro těch šest klientů bydlících v domech, jak je tomu u ostatních DOZP a v Chráněném bydlení Šanov. Denní stacionář je služba, která je specifická v ambulantním charakteru služby. To znamená, že klienti do této služby ráno přichází a odpoledne nebo večer odchází do svých domovů.

Organizace má vytvořený program zapojení uživatelů do práce. Organizace také podporuje uživatele, kteří mají zájem pracovat, aby našli zaměstnání na volném pracovním trhu. Zjišťuje volná pracovní místa jak u soukromých podnikatelů, tak např. obecního úřadu

Organizace Zámek Břežany je velice akční. Ročně zorganizuje více než čtyřicet akcí, výletů nebo pobytů a dalších třiceti akcí se účastní v okolních obcích.

3.2. Organizační struktura

Organizační struktura Zámku Břežany, p.o. je liniová. Na nejvyšší pozici organizace je ředitel, který je přímým nadřízeným ekonomického a provozního úseku, DOZP Břežany, komunitních služeb a sociálním pracovním.

Ekonomický a provozní úsek má svou vedoucí pracovníci, která je přímým nadřízeným šesti zaměstnancům úklidu, čtyřem zaměstnancům údržby, čtyřem a půl zaměstnancem prádelny a krejčovny, pěti zaměstnancům účtárny. Vedoucí pracovníce ekonomického a provozního úseku je zároveň i zástupkyní ředitele.

DOZP Břežany má svou vedoucí pracovníci, která je přímou nadřízenou čtyř koordinátorů. Koordinátoru zdravotní péče, který má pod sebou devět zaměstnanců ordinace a koordinátoru aktivizačních činností, který má pod sebou dvanáct zaměstnanců aktivizace (pracovníky základní

výchovné nepedagogické činnosti). Dalšími dvěma koordinátory, jež má pod sebou vedoucí pracovnice DOZP Břežany, jsou koordinátoři sociální péče, kteří jsou přímými nadřazenými zaměstnanců (pracovníky přímé obslužné péče) pracujících ve třinácti domácnostech.

Komunitní služba má svého vedoucího pracovníka, který je přímým nadřízeným pěti pracovníkům služby Chráněné bydlení Šanov, čtyřem pracovníkům služby Denního stacionáře, devíti pracovníkům DOZP Hrušovany nad Jevišovkou a sedmnácti pracovníků DOZP Hostěradice.

Sociální pracovnice jsou tři a jejich přímým nadřízeným je ředitel. Na výpomoc s administrativou u nich pracuje čtvrtá pracovnice (na 0,5 úvazku).

3.3. O službě DOZP Břežany

DOZP Břežany zaměstnává 149 pracovníků a poskytuje 115 klientům komplexní péči (zdravotní a ošetrovatelskou, sociální, aktivizační a duchovní).

Cílem sociální služby je podpora využití přirozených vazeb (vztahy s rodinou, přáteli) a podpora využití běžných institucí (obchody, zdravotnická zařízení, škola, zaměstnání, církevní zařízení, zájmové kluby...). Využívání těchto běžných zdrojů začleňuje uživatele domova do místní komunity (obce) a přibližuje je běžnému životu jejich vrstevníků. Volba služeb závisí vždy na individuálních potřebách a přáních uživatele (Zámek Břežany, 2023).

Cílem aktivizační služby je zapojení uživatelů do práce. Uživatelé Domova mají možnost volby denního programu ze 12 aktivizačních činností – keramická, výtvarná, rukodělná, dřevařská, tkalcovská dílna, wellness, snoezelen terapie, hipo, animo, muzikorelax, práce na PC, sportovní aktivity (Zámek Břežany, 2023).

Zdravotní a ošetrovatelská péče je poskytovány kvalifikovanými pracovníky – všeobecnými sestrami s registrací a lékařskou péčí přímo na zařízení (praktická lékařka, psychiatr, kožní lékařka). V Domově je přítomen kvalifikovaný zdravotnický personál nepřetržitě po celý rok. (Zámek Břežany, 2023).

Duchovní službu zajišťují sestry sv. Hedviky a místní kněz. Uživatelé mají možnost účasti na bohoslužbách a také na všech slavnostech, které v kapli během roku probíhají. Tato služba je zajišťována bezplatně. (Zámek Břežany, 2023).

DOZP Břežany sídlí na zámku, jehož majitelem je Česká provincie Kongregace sester svaté Hedviky. Postupně v budově vzniklo 14 bytových jednotek tzv. domácností, z toho 3 domácnosti jsou uzpůsobeny svým prostorovým uspořádáním a vybavením pro plně imobilní uživatele. Dále se v areálu zámku nachází 2 byty pro 5 uživatelů. Všechny domácnosti jsou řešeny jako bytová jednotka (Zámek Břežany, 2023).

4. Analýza řízení vybraných personálních činností ve službě DOZP Břežany

4.1. Metodologie výzkumu

Jelikož cílem mé bakalářské práce je popis řízení lidských zdrojů ve vybraných personálních činnostech v konkrétní organizaci, zvolila jsem jako výzkumnou strategii kvalitativní výzkum. Výzkumná otázka zní: Jak řídí vedoucí pracovníci lidské zdroje ve službě DOZP Břežany?

Výzkumným designem mé bakalářské práce je případová studie. Případová studie je „detailní studium jednoho nebo několika málo případů. V případové studii sbíráme velké množství dat od jednoho nebo několika

málo jedinců (Hendl, 2005, str. 102)“. V mé práci se jedná o deskriptivní typ případové studie. „Deskriptivní případová studie má dodat kompletní popis jevu (Hendl, 2005, str. 110)“. „Výzkum pomocí případové studie se skládá z následujících kroků, které jsou ve vzájemné interakci:

1. výzkumné otázky;
2. výběr případu, určení metod sběru a analýzy;
3. příprava sběru dat;
4. sběr dat;
5. analýza a interpretace dat;
6. příprava zprávy; (Hendl, s. 113-114)“.

Technikou sběru dat je analýza interních dokumentů organizace a polostrukturovaný rozhovor s vedoucí pracovnící DOZP Břežany a s personální a mzdovou účetní. Před zahájení výzkumu byl získán informovaný souhlas organizace a účastníků rozhovorů.

Analýza interních dokumentů mi velice pomohla pochopit procesy ve všech personálních činnostech, kterými jsem se ve své práci zabývala. Využívala jsem oficiální dokumenty organizace. Pracovala jsem s hodnotícími dokumenty jednotlivých pracovníků, ve kterých byly vypsány všechny měřící se kompetence a znalosti a taktéž oblasti vzdělávání, které by zaměstnanci zajímali. Dále jsem pracovala s rozvojovým plánem organizace, s plánem vzdělávacích akcí, s dlouhodobým plánem směn, s výpisy z plnění naplánovaných cílů klientů, s bodovým ohodnocením pracovního výkonu a osobnostní charakteristiky daného pracovníka.

Druhou použitou metodou byl polostrukturovaný rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor se vyznačuje tím, že má připraven soubor otázek či témat, které budou jeho předmětem, aniž by bylo předem striktně stanoveno jejich pořadí (Reichel, 2009). Otázky jsem sestavila na základě

teoretické části a rozdělila podle tématu do čtyř okruhů. První rozhovor proběhl s vedoucí pracovnící DOZP Břežany. Jelikož mi ne na všechny otázky dokázala vedoucí pracovnice odpovědět, odkázala mě na personální a mzdovou účetní, se kterou probíhal druhý, podstatně kratší rozhovor.

4.2. Plánování lidských zdrojů

Jelikož je organizace příspěvkovou organizací Jihomoravského kraje, plánování potřeby zaměstnanců i plánování pokrytí potřeby zaměstnanců se řídí podle krajem schváleného limitu počtu zaměstnanců, který se určí na základě požadavků a potřeb organizace. Při potřebě navýšení či snížení počtu zaměstnanců musí organizace vznést na kraj požadavek společně s jeho zdůvodněním. Tento požadavek organizace odůvodní: plánovaným cílem organizace, celkovou potřebou zaměstnanců, vnitřními zdroji zaměstnanců a čistou potřebou zaměstnanců. Jihomoravský kraj následně požadavek buď schválí, nebo zamítne. Ke dnešnímu dni organizace využívá maximální možný počet zaměstnanců. I přes to by organizace potřebovala stav zaměstnanců navýšit, z důvodu stárnutí klientely a budoucího plánu rozvoje domácností. Plánováním personálního rozvoje zaměstnanců se služba DOZP nezaobírá.

Služba DOZP vytváří dlouhodobé a krátkodobé plány, střednědobé plány nevytváří. Do krátkodobých plánů spadá také jejich „dlouhodobý plán služeb“, protože je tento plán sestavován pouze na jeden rok. Zpravidla je vypracováván ke konci roku vedoucími pracovníky a koordinátory. Vedoucí DOZP Břežany vypracovává tento plán služeb pouze pro pracovníky POP. Plánování směn pro pracovníky ZVNC vypracovává koordinátor aktivizace, plánování směn zdravotníků vypracovává koordinátor zdravotnické péče. Podle sestaveného dlouhodobého plánu si každý zaměstnanec naplánuje svou řádnou dovolenou. Po zapsání všech dovolených do dlouhodobého plánu služeb, vytváří vedoucí pracovníci a koordinátoři měsíční plány

služeb, které se z důvodu nemoci či ošetřování člena rodiny průběžně upravují.

Dalším krátkodobým plánem letošního roku DOZP Břežan je získání certifikace „Pracoviště bazální stimulace“. V loňském roce DOZP Břežany proškoloval personál v konceptu Snoezelen. Cílem tohoto roku je implementace konceptu Bazální stimulace a konceptu Snoezelen do každodenní práce zaměstnanců.

Poslední krátkodobé plány, které organizace vytváří, se vážou na cíle domácností. Cíle domácností si stanoví koordinátoři společně s pracovníky POP na jeden rok. Poté si naplánují, jakými kroky dosáhnou požadovaných cílů.

Rozvojový plán DOZP Břežany je dlouhodobý plán, který se vytváří na následující čtyři roky. Nynější rozvojový plán DOZP Břežany je platný od roku 2020 až do konce roku 2023. Tento plán zahrnuje:

- snížení kapacity DOZP vyplývající z transformačních kroků (analýza prostorového uspořádání domácností s cílem vytvořit více prostoru pro soukromí a odpočinek);
- profesionalizace služby zaměřené na individuální potřeby uživatelů (vzdělávání v konceptu Bazální stimulace a konceptu Snoezelen);
- paliativní péče (dostatečné proškolení pracovníků v paliativní péči);
- smyslová zahrada (vybudování multismyslové zahrady s využitím stimulace smyslů v přírodním prostředí).

DOZP Břežany se ke dnešnímu dni podařilo až na poslední bod plánu vše splnit. Plán smyslové zahrady tedy zůstává prioritou roku 2023. Další

rozvojový plán bude organizace vytvářet v lednu roku 2024 s platností do roku 2028.

Hlavním bodem příštího rozvojový plánu bude na základě nařízení evropské unie výstavba dalších komunitních služeb za účelem snížení počtu klientů velkokapacitních zařízení.

4.3. Odměňování pracovníků

Také u odměňování je v organizaci důležitým faktorem krajem daný roční rozpočet. Jak jsem se dozvěděla v teoretické části, odměny dělíme na transakční a relační odměny. Transakční odměny se dále dělí na peněžní odměny a na zaměstnanecké výhody.

Jelikož je organizace veřejná služba, peněžní odměnou je plat. Výše platu je odvozena od stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1. Tato stupnice je dána zákonem a určuje výši mzdy podle platového stupně. Ten se skládá z počtu let započitatelné praxe a platové třídy. K měsíčnímu platu se přidávají dodatkové mzdové formy.

Mezi dodatkové mzdové formy patří například osobní ohodnocení, prémie, příplatky za směnnost, příplatky za neuropsychickou zátěž...

Na osobní ohodnocení mají ze zákoníku práce nárok všichni zaměstnanci organizace po ukončení zkušební doby. Maximální výše měsíčního osobního ohodnocení v organizaci se pohybuje od 4 000 do 8 000,- Kč v závislosti na funkci vykonavatele.

Příplatky jsou ze zákona povinné za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v sobotu a v neděli, za práci v noci, za vedení, za neuropsychickou zátěž. Tyto všechny příplatky organizace v souladu se zákonem vyplácí, nepovinné příplatky organizace nevyplácí.

Další dodatkovou mzdovou formou, kterou organizace odměňuje své pracovníky, jsou prémie. Organizace vyplácí jednorázové prémie, a to ve formě mimořádných odměn. Tyto mimořádné odměny se vyplácí většinou jednou až dvakrát ročně na základě pracovního výkonu a osobnostní charakteristiky zaměstnance. Výše mimořádné odměny se liší dle pozice zaměstnance.

Poslední dodatkovou mzdovou formou, která je v organizaci běžná, jsou ostatní výplaty. Do této skupiny můžeme zařadit obdarovávání zaměstnanců menším vánočním dárkem nebo také dary finančního rázu. Organizace slaví pracovní výročí zaměstnanců. Pokud zaměstnanec pracuje pro organizaci dvacet let, pětadvacet let, třicet let., dostává finanční odměnu v rozmezí jednoho až dvou tisíců korun. Finanční odměnu dostávají zaměstnanci také při kulatých narozeninách a při odchodu do důchodu. K finanční odměně při příležitosti kulatých narozenin a odchodu do důchodu nikdy nechybí také kytice.

Zaměstnaneckými výhodami jsou v organizaci Zámek Břežany odměny z fondu kulturních a sociálních potřeb. Každý zaměstnanec může využít 7 000,- Kč ročně například na sportovní aktivity (permanentky), na masáže, na vitaminy, na rekreaci, na vzdělávání a rozvoj nebo například do oční optiky. Každý zaměstnanec si sám zvolí, na co dané peníze využije. Organizace zaměstnanci nepošle 7 000,- Kč na účet, ale proplatí zaměstnancem přinesenou fakturu nebo účtenku za aktivity či věci, na které tuto možnost využil.

Další zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na stravování ve vlastním stravovacím zařízení organizace. Jeden oběd stojí v jídelně organizace pro cizího strávnicka 78,- Kč, pro zaměstnance pouze 26,-Kč. Cena večeře pro zaměstnance je ještě o 10,- Kč levnější, než cena obědu (tudíž 16,- Kč).

Zaměstnanci zaplacením této ceny pokryjí jen náklady za suroviny, náklady

za práci ani provozní náklady so DOZP Břežany neúčtuje. Vzhledem k tomu, že příspěvek na stravování je pouze v jídelně organizace, při nevyužití příspěvek propadá (částka není zahrnuta v platu).

Relační odměnou, která je odměnou pouze pro pozici zdravotní sestry, je možnost vzdělání a rozvoje. Všechny ostatní pozice mají vzdělání a rozvoj povinně ze zákona. Vedoucí pracovnice organizace nechává zdravotním sestřám, stejně jako ostatním pracovníkům, volnou ruku při výběru oblastí a témat, ve kterých by se chtěly dovzdělat. Vedoucí pracovnice jim následně vzdělání zorganizuje.

Cílem odměňování pracovníků v organizaci Zámek Břežany je ohodnotit a ocenit výkon zaměstnance a jeho charakteristiku osobnosti, motivovat jej k lepšímu výkonu, k rozvoji osobnosti, k týmovému jednání a spolupráci.

4.4. Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců je DOZP Břežany velice důležitá personální činnost, neboť ovlivňuje výši osobní ohodnocení a mimořádné odměny (prémie) zaměstnance. Organizace klade velký důraz na to, aby pracovní výkon zaměstnance byl v souladu s vizí organizace a společně s osobnostními charakteristikami (hlavně empatií a komunikací) zajišťoval uživatelům důstojný, spokojený a naplněný život, který bude co nejvíce podobný běžnému životu ve společnosti.

Hodnocení pracovníků tedy organizace používá ke zjištění, jak pracovník vykonává svou práci, zda plní úkoly, které má, jaké je jeho pracovní chování a chování ke spolupracovníkům. Z teoretické části vím, že Koubek rozděluje hodnocení pracovníků na formální a neformální.

Neformální hodnocení provádí koordinátoři jednotlivých úseků či vedoucí/ředitel ústně a to vždy, když s výkonem práce a chováním

pracovníků nejsou spokojeni nebo naopak, když zaměstnanci dobře plní své úkoly. Tato podoba hodnocení pracovníků je tedy denním chlebem vedoucích pracovníků a koordinátorů DOZP Břežany. Jednou za dva měsíce probíhá porada domácností, při které se ústně pochválí, upozorní na nedostatky, nebo se řeší problémy dané domácnosti. Této porady se účastní všichni zaměstnanci dané domácnosti, koordinátor sociální péče, vedoucí pracovnice DOZP Břežany a sociální pracovnice.

Dalším typem hodnocení je podle Kociánové příležitostné hodnocení (podle Koubka je toto hodnocení zvláštním případem formálního hodnocení). Toto hodnocení probíhá v DOZP Břežany v souladu se zákoníkem práce. Nastává v případě, kdy kritika vyjádřená ústně (neformální hodnocení) nevede ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance.

Pokud zaměstnanec třikrát opakuje méně závažné porušení pracovních povinností, na které byl již ústně upozorněn, probíhá v organizaci Zámek Břežany jednání vedoucího pracovníka a koordinátora s daným zaměstnancem, při kterém se na nedostatky písemně upozorní vytykáacím dopisem. Zaměstnanec se musí k vytykáacímu dopisu písemně vyjádřit. Pokud zaměstnanec tyto nedostatky neodstraní, může dojít až k rozvázání pracovního poměru. Často ale dochází v DOZP Břežany pouze ke snížení osobního ohodnocení na dobu určitou (většinou 1-3 měsíce). Méně závažné porušení pracovních povinností se v DOZP objevuje například formou opakovaných pozdních příchodů či formou opakovaných nedodržování časů přestávek.

Pokud zaměstnanec poruší pracovní kázeň závažným způsobem (v organizaci tomu může být například v případě špatné manipulace s klienty, neplnění pracovních povinností nebo v případě nevhodného chování), svolá si vedoucí pracovnice a koordinátor jednání s daným zaměstnancem. Toto

jednání probíhá stejně jako jednání při méně závažném přestupku plnění pracovních povinností.

Jestliže by zaměstnanec porušil pracovní povinnosti zvláště hrubým způsobem, ředitel organizace Zámek Břežany by s takovým zaměstnancem ukončil pracovní poměr s okamžitou platností. V DOZP Břežany považují za hrubé porušení pracovních povinností například: alkohol na pracovišti, zaměstnance pod vlivem alkoholu nebo ublížení na zdraví.

Formální hodnocení (podle Kociánové systematické hodnocení) probíhá v organizaci jednou ročně, zpravidla v lednu. Koordinátoři metodou hodnotící stupnice (od 1 do 6) ohodnotí v informačním systému Cygnus 2 pracovní výkon a osobní charakteristiky každého zaměstnance. Následně se svolá osobní schůzka (hodnotící rozhovor), kde vedoucí předloží, společně s koordinátorem daného zaměstnance, jeho hodnocení. Formou dialogu probírají každý bod hodnocení, dávají zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon a osobní charakteristiky, a také chtějí po zaměstnanci zpětnou vazbu na je samé (na nadřízené). Zaměstnanec k tomuto ohodnocení napíše své vyjádření a zda s ohodnocením souhlasí či nesouhlasí. Tento dokument, obsahující bodové hodnocení zaměstnance a jeho písemné vyjádření se zakládá do složky daného zaměstnance. Tento postup opakuje vedoucí pracovnice a koordinátor s každým zaměstnancem DOZP Břežany.

Proces hodnocení můžeme v organizaci rozdělit nikoliv do 3 časových období, jak ho rozděлил Koubek, ale pouze do dvou časových období. V organizaci již neprobíhá přípravné období, jelikož zásady, pravidla i postupy hodnocení mají stanoveny z předchozích let, a kritéria hodnocení či metoda hodnocení zůstávají pořád stejné. Proces hodnocení tedy můžeme v organizaci Zámek Břežany rozdělit do dvou časových období. Prvním obdobím by mělo být období získávání informací a podkladů. V organizaci ale není vymezeno období, ve kterém nadřízený za účelem hodnocení

sleduje pracovní výkon zaměstnance a jeho chování. Hodnocení probíhá v průběhu celého roku a jen v určitém časovém období (zpravidla v lednu) jej nadřízený zapíše do informačního systému Cygnus 2. Druhým obdobím je období vyhodnocování informací o pracovním výkonu a osobnostních charakteristik. Součástí tohoto období je rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, který jsem již popsala výše.

4.5. Vzdělávání pracovníků

DOZP Břežany klade velký důraz na vzdělávání zaměstnanců. Jelikož je organizace Zámek Břežany příspěvkovou organizací jihomoravského kraje závisí kvalita a kvantita vzdělávání na krajem vymezených financí. K tomu, aby zaměstnancům mohli nabídnout kvalitnější či častější vzdělávání, zapojuje se organizace do různých projektů, které jim nabízí financování vzdělávání. V loňském roce například získala organizace na základě žádosti projekt Podpora paliativní péče v sociálních službách.

Jak jsem se dozvěděla z teoretické části, vzdělávání se dělí na čtyři typy. DOZP Břežany vzdělává své zaměstnance třemi typy vzdělávání. Instrumentálním typem vzdělávání, z důvodu zaměření na zlepšení péče zaměstnanců ke klientům (například kurz: Péče o klienty s chronickou bolestí), poznávacím typem vzdělávání z důvodu zlepšení znalostí a pochopení věcí (například kurz: Autismus) a také citovým vzděláváním z důvodu formování postojů a pocitů (například kurz: Etika). Vzdělávání se v organizaci plánuje zpravidla na začátku daného roku. V závislosti na legislativní požadavky v organizaci probíhají jednou ročně školení BOZP a PO, která jsou povinná pro všechny zaměstnance.

Vzdělávání pracovníků organizace poskytuje v souladu se zákonem o sociálních službách. Dle zákona o sociální službách mají sociální pracovníci

povinné 24 hod. vzdělávání za jeden kalendářní rok. Toto povinné vzdělávání se skládá z 8 hodin akreditovaného vzdělávání ministerstvem práce a sociálních věcí, z 8 hodin účasti na školicích akcích a z 8 hodin účasti na konferencích.

Organizace si vybírá samotné vzdělávací akce například z ministerstva práce a sociálních věcí, z akreditované vzdělávací instituce Curatio, z charity, z Diakonie, z INSTITUTU Bazální stimulace, z centra paliativní péče... Proces vzdělávání je realizován většinou externími lektory. Jelikož má DOZP Břežany různorodá pracovní pozice, liší se i oblasti vzdělávání těchto pracovníků.

Pracovníci přímé obslužné péče, kterých je v DOZP Břežany celkem 51, absolvovali v minulých letech ku příkladu vzdělávání na téma: péče o klienty s chronickou bolestí, výživa osob v paliativní péči, individuální plánování, bazální stimulace v paliativní péči, psychohygiena, hranice ve vztazích ke klientovi, specifické oblasti (autismus, nekomunikující klient, agresivní chování, alternativní způsob komunikace), etika, prevence syndromu vyhoření.

Pracovníci základní výchovné nepedagogické činnosti, kterých je celkem v DOZP Břežany 12, pracují v jednotlivých dílnách. Na základě toho, v jaké dílně vykonávají svou pracovní činnost, se vybere oblast vzdělávání. V minulém roce proběhlo u těchto pracovníků vzdělávání na témata: základy ergoterapie v prostředí sociálních služeb, etika v sociálních službách, základní techniky muzikoterapie, canisterapie u dětí s poruchou autistického spektra, úvod do vzpomínkových aktivit...

Na pozici zdravotní sestry pracuje v DOZB Břežany 9 zaměstnanců. Tito zaměstnanci nemají povinnost vzdělávání ze zákona, organizace je ale vzdělávat chce, takže i tito zaměstnanci si můžou napsat do formuláře při

ročním hodnocení oblast vzdělávání, která by je zajímala. V minulých letech se zdravotní sestry vzdělávaly například ve: výživě osob v paliativní péči, péči o duševní zdraví pracovníků, péči o klienty s chronickou bolestí, doprovázení umírajících v sociálních službách.

K tomu, aby bylo vzdělávání co nejefektivnější, je potřeba, aby bylo vzdělávání systematické a dobře zorganizované. Z teorie vím, z jakých fází se skládá cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců. První fází je identifikace potřeby vzdělávání. Ta vychází z krátkodobých cílů organizace nebo z individuálních přání zaměstnanců. V minulých letech si dala organizace za cíl zlepšit paliativní péči. Proto se vzdělávání zaměstnanců soustředilo na tuto tematiku. Pokud je organizace s pracovními výkony svých pracovníků spokojená a nepotřebuje zlepšit konkrétní činnost pracovníků, může si každý pracovník vybrat oblast ke vzdělávání podle svého vlastního uvážení. Oblast či přímo téma, které by si pracovník přál absolvovat si zapíše při schůzce ročního hodnocení do formuláře.

Druhou fází, fází plánování má na starosti vedoucí pracovnice DOZP Břežany. Vedoucí pracovnice DOZP najde žádoucí vzdělávací kurzy, kontaktuje danou instituci a následně vzdělávací akci podrobně naplánuje. Plán vzdělávací akce obsahuje cílovou skupinu zaměstnanců, metodu vzdělávání, instituci zabezpečující vzdělávání, lektora vzdělávání, místo a čas vzdělávání, požadavky na materiální a technické vybavení a náklady na vzdělávání. Naplánované vzdělávání zapíše vedoucí pracovnice do měsíčního plánu v informačním systému organizace Cygnus 2.

Ve fázi realizace, vedoucí pracovnice, je-li vzdělávání na pracovišti, zkontroluje, zda jsou pracovnice ve správný čas na správném místě a nachystá dané místo na vzdělávací akci. Poté přivítá lektora a zajistí, aby měl vše potřebné u sebe. Představí lektora se skupinou vzdělávajících a na samotné vzdělávání odchází. V závěru školící akce se vedoucí pracovnice

táže na zpětnou vazbu od lektora, upřesní se, zdali nenastaly nějaké změny v naplánovaných záležitostech (vystavení certifikátu, platba) a případně se domluví další spolupráce. Pokud je vzdělávací akce mimo pracoviště, fázi realizace si každý pracovník řeší individuálně.

Vyhodnocování výsledků v organizaci se zaměřuje hlavně na pocity účastníků vzdělávání. Vedoucí pracovnice žádá po účastnících zpětnou vazbu, ať už se jedná o organizaci samotného vzdělávání, o zvolené metody nebo o zvolenou instituci či lektora vzdělávání. Zkrátka se zaměstnanci proběhne diskuse. V následujících týdnech vedoucí pracovnice a koordinátoři sledují, zda mělo vzdělávání nějaký dopad na výkon zaměstnanců.

Organizace používá mnoho metod ke vzdělávání pracovníků ať už mimo pracoviště nebo na pracovišti. Do metod, které organizace používá ke vzdělávání mimo pracoviště, patří: přednáška, demonstrování, hraní rolí, e-learning a seminář. Metodami, které organizace používá ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce jsou: instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady.

4.6. Diskuse

Při mém popisu plánování lidských zdrojů ve službě DOZP Břežany v organizaci Zámek Břežany jsem zjistila, že organizace má velice dobře propracovaný systém plánování. Oceňuji jejich dlouhodobé plány, které jsou v souladu s vizemi organizace. Na naplánovaných projektech usilovně pracují a vždy se co nejvíce snaží tyto projekty stihnout do vymezeného času. Také systém krátkodobého plánování mají na vysoké úrovni. Nemají problém s pokrytím směn ani například při větší nemocnosti zaměstnanců. Zájmem vedoucích pracovníků je při krátkodobém plánování vždy co nejvíce

vyjít zaměstnancům vstříc. Plány dělí DOZP Břežany na dlouhodobé a krátkodobé, jak tomu je i u Koubka (2015).

Odměňování pracovníků DOZP Břežany vychází ze zákoníku práce a zákonu o sociálních službách. Dělením odměn se propojuje teorie s praxí, jelikož organizace rozděluje odměny podle Armstrongova (2007) pojetí. Pouze u členění zaměstnaneckých výhod je organizaci bližší Koubkův (2015) model.

Svůj vlastní propracovanější systém odměňování organizace nemá. Důvodem není lhostejnost či nezájem organizace své pracovníky více odměňovat, ale hlavně omezený rozpočet vzhledem k typu organizace Zámek Břežany.

Na hodnocení pracovníků služba DOZP Břežany velmi dbá. Ve velkém měřítku hodnotí pracovníky ústně v průběhu pracovního výkonu, a také mají velmi často porady jednotlivých úseků, ve kterých dávají zpětnou vazbu pracovníkům a řeší s nimi vše, co mají pracovníci na srdci. To koresponduje s neformálním hodnocením, které je popsáno v teorii. Nejdůležitějším krokem v této personální činnosti je pro organizaci roční hodnocení každého pracovníka, při kterém dochází k hodnotícímu rozhovoru mezi daným pracovníkem, jeho přímým nadřízeným a vedoucím pracovníkem DOZP. I tento krok koresponduje s teorií, jelikož se jedná o formální hodnocení pracovníků. Pojetí neformálního a formálního hodnocení popsal Koubek (2015).

Vzdělávání pracovníků organizace také velmi podporuje, neboť díky vzdělávání pracovníků může organizace zlepšovat úroveň poskytovaných služeb klientům. Vedoucí pracovnice DOZP Břežany se snaží vždy vyjít vstříc přáním zaměstnanců a najít nejlepší možnou vzdělávací akci. Plán

vzdělávání, vytvořený vedoucí pracovníci DOZP Břežany, obsahuje všechny kroky plánu, které vymezil Šikýř (2016).

Služba DOZP Břežany se v této personální činnosti zaměřuje hlavně na vzdělávání mimo pracoviště. Toto vzdělávání je realizováno většinou externími škooliteli různých institucí. Ke vzdělávání pracovníků, ať už mimo pracoviště či na pracovišti při výkonu práce, používá DOZP Břežany širokou škálu metod. Rozdělení metod na metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a na metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště je Koubkovým (2015) pojetím.

Limitem této práce považuji zvolení širokého a obsáhlého tématu. Vhodnější by bylo, vybrat si jednu personální činnost DOZP Břežany, a tu následně popsat.

Dalším limitem této práce může být zkreslení (výběr role) z důvodu snahy účastníků rozhovorů vykreslit organizaci v co nejlepším světle. Posledním limitem, který zmíním je obtížná zobecnitelnost výsledků z důvodu zvolení specifické organizace.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo popsat řízení lidských zdrojů u vybraných personálních činností ve službě DOZP v organizaci Zámek Břežany.

K sepsání teoretické části jsem využila především knihy od: Michaela Armstronga a Stephena Taylora, Josefa Koubka, Martina Šikýře, Renaty Kociánové a Michaela Armstronga, jak jsem již avizovala v úvodu. V první kapitole teoretické části jsem nejdříve uchopila téma řízení lidských zdrojů. Ve druhé kapitole jsem následně popsala vybrané činnosti řízení lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, odměňování pracovníků, hodnocení

pracovníků a vzdělávání pracovníků). Třetí kapitola obsahuje charakteristiku vybrané organizace.

Teoretická část práce byla mi oporou pro vypracování empirické části bakalářské práce. Ta začíná čtvrtou kapitolou, která popisuje metodologii výzkumu, analyzuje vybrané personální činnosti v DOZP Břežany a obsahuje diskusi.

Na základě teoretických východisek, interních dokumentů organizace a rozhovoru s vedoucí pracovnící a s personální a mzdovou účetní jsem popsala plánování lidských zdrojů, odměňování pracovníků, hodnocení pracovníků a vzdělávání pracovníků ve službě DOZP Břežany v organizaci Zámek Břežany. Tím jsem naplnila cíl své bakalářské práce.

Seznam literatury a zdroje

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů* (10. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Česká správa sociálního zabezpečení (2022). *Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů na služebních místech od 1. 9. 2022 podle nařízení vlády č. 304/2014 Sb.* Citováno 25.2.2023. Dostupné z

https://www.cssz.cz/documents/20143/172722/Stupnice_platovych_tarifu-služebni_mista.pdf/20cfc518-0137-4402-054b-967c6d126024

Česko. (2006). *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.* Citováno 1.3. 2023. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Česko. (2006) *Zákon č. 108/2006 Sb., zákon o sociálních službách.* Citováno 1.3. 2023. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108/zneni-20230201>

Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha, Česko: Grada.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace.* Praha, Česko: Portál.

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha, Česko: Grada.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha, Česko: Management Press.

Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* Praha, Česko: Grada.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Švaříček, R., Šedřová, K., Janík, T., Kaščák, O., Míková, M., Nedbálková, ...Zounek, J., (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha, Česko: Portál.

Vodák, J., & Kucharčíková, A., (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Zámek Břežany, (2023). *Denní stacionář Břežany- O službě*. Citováno 2.3. 2023. Dostupné z <https://zamekbrezany.cz/o-sluzbe/>

Zámek Břežany, (2023). *Denní stacionář Břežany- Poslání, cíle, cílová skupina*. Citováno 2.3. 2023. Dostupné z <https://zamekbrezany.cz/poslani-cile-cilova-skupina/>

Zámek Břežany, (2023). *DOZP Břežany- O službě*. Citováno 10.2. 2023. Dostupné z <https://zamekbrezany.cz/o-sluzbe-2/>

Zámek Břežany, (2023). *DOZP Břežany- Poslání, cíle, cílová skupina*. Citováno 10.2. 2023. Dostupné z <https://zamekbrezany.cz/poslani-cile-cilova-skupina-2/>

Zámek Břežany, (2023). *DOZP Hostěradice- O službě*. Citováno 2.3. 2023. Dostupné z <https://zamekbrezany.cz/o-sluzbe-5/>

Zámek Břežany, (2023). *DOZP Hostěradice- Poslání, cíle, cílová skupina*. Citováno 2.3. 2023. Dostupné z <https://zamekbrezany.cz/poslani-cile-cilova-skupina-5/>

Zámek Břežany, (2023). *DOZP Hrušovany nad Jevišovkou- O službě*. Citováno 2.3. 2023. Dostupné z <https://zamekbrezany.cz/o-sluzbe-4/>

Zámek Břežany, (2023). *DOZP Hrušovany nad Jevišovkou- Poslání, cíle, cílová skupina*. Citováno 2.3. 2023. Dostupné z <https://zamekbrezany.cz/poslani-cile-cilova-skupina-4/>

Zámek Břežany, (2023). *Chráněné bydlení Šanov- O službě*. Citováno 2.3. 2023.
Dostupné z <https://zamekbrezany.cz/o-sluzbe-3/>

Zámek Břežany, (2023). *Chráněné bydlení Šanov- Poslání, cíle, cílová skupina*.
Citováno 2.3. 2023. Dostupné z <https://zamekbrezany.cz/poslani-cile-cilova-skupina-3/>

Zámek Břežany, (2023). *O nás*. Citováno 10.2. 2023. Dostupné z
<https://zamekbrezany.cz/>

Interní zdroje organizace:

Profesní rozvoj zaměstnanců (2010)

Rozvojový plán organizace (2020)

Dlouhodobý plán směn (2023)

Plán vzdělávání (2023)

Výpis z hodnotícího rozhovoru (2021)

Hodnotící kompetence a osobnostní charakteristiky (2022)

Seznam zkratk

DOZP- domov pro osoby se zdravotním postižením

POP- přímá obslužná péče

ZVNČ- základní výchovná nepedagogická činnost

p.o.- příspěvková organizace

BOZP- bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO- první pomoc

Sb.- sbírka zákonů