

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
Pedagogická fakulta
Ústav pedagogiky a sociálních studií

Diplomová práce
Bc. Hana Žáková

Motivace pracovníků prostřednictvím vybraných personálních činností

Olomouc 2013

vedoucí práce: PhDr. Zuzana Hrnčířiková, Ph.D.

Motto

„Tajemství úspěchu v životě není dělat, co se nám líbí, ale nalézt zalíbení v tom, co děláme.“

T. A. Edison

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně. Rovněž prohlašuji, že veškeré použité informační zdroje, ze kterých vychází tato práce, jsem uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci dne 18. 4. 2013

Poděkování:

Děkuji PhDr. Zuzaně Hrnčířikové, Ph.D. za čas, osobní přístup a cenné rady, které mi poskytla jako vedoucí mé diplomové práce při jejím zpracování. Taktéž děkuji personálnímu útvaru organizace, který poskytl ke studiu některé interní materiály.

OBSAH

| | |
|---|----|
| Úvod | 7 |
| Teoretická část | |
| 1 Personální řízení | 10 |
| 1.1 Vývoj personálního řízení | 11 |
| 1.2 Úkoly a předmět personálního řízení | 13 |
| 1.3 Činnosti personálního řízení | 14 |
| 2 Motivace pracovníků | 19 |
| 2.1 Proces motivace a lidské zdroje v organizaci | 20 |
| 2.2 Motivace pracovního jednání | 21 |
| 2.3 Vnitřní a vnější motivace | 22 |
| 2.4 Teorie motivace | 23 |
| 2.5 Základní pravidla motivace při vedení lidí | 26 |
| 2.6 Umění motivace | 27 |
| 2.7 Motivační strategie | 28 |
| 3 Vybraná personální činnost – vzdělávání pracovníků | 30 |
| 3.1 Pracovní schopnosti pracovníka organizace | 31 |
| 3.2 Metody vzdělávání pracovníků | 33 |
| 3.3 Systematicky realizované podnikové vzdělávání | 34 |
| 3.4 Motivace pracovníků ke vzdělávání | 35 |
| 4 Vybraná personální činnost – odměňování pracovníků | 37 |
| 4.1 Systém odměňování | 38 |
| 4.2 Komponenty systému odměňování | 40 |
| 4.3 Vztah odměny ve formě peněz a motivace | 41 |
| 5 Vybraná personální činnost – péče o pracovníky | 43 |
| 5.1 Význam péče o pracovníky | 43 |
| 5.2 Stanovení optimální pracovní doby | 44 |
| 5.3 Péče o pracovní prostředí | 45 |
| 5.4 Poskytování zaměstnaneckých výhod | 45 |
| 5.5 Poskytování služeb pracovníkům organizace | 46 |
| 6 Vybraná personální činnost – personální informační systém | 47 |
| 6.1 Informace obsažené v personálním informačním systému | 48 |
| 6.2 Funkce personálního informačního systému | 50 |
| 6.3 Vztah personálního informačního systému k jiným personálním činnostem | 50 |
| Praktická část | |
| 7 Výzkumné šetření a jeho průběh | 52 |
| 7.1 Vymezení cíle | 52 |
| 7.2 Metodologie | 53 |
| 7.3 Výzkumný vzorek a průběh výzkumného šetření | 54 |
| 7.4 Charakteristika organizace | 54 |

| | |
|--|----|
| 8 Analýza provádění personální činnosti – oblast vzdělávání pracovníků | 56 |
| 9 Analýza provádění personální činnosti – oblast odměňování pracovníků a péče o pracovníky | 60 |
| 10 Analýza provádění personální činnosti – oblast personálního informačního systému | 64 |
| 11 Návrhy možných změn ve vybraných oblastech personální práce..... | 68 |
| 11.1 Návrhy v oblasti vzdělávání pracovníků | 68 |
| 11.2 Návrhy v oblasti odměňování a péče o pracovníky | 70 |
| 11.3 Návrhy v oblasti personálního informačního systému | 73 |
| Závěr | 76 |
| Seznam literatury | 78 |
| Seznam příloh | 81 |
| Přílohy | |

Úvod

Počátek nového tisíciletí přináší nový svět. Svět rychlého vývoje vědy i techniky. V prostředí neúprosného pokroku informačních technologií však více než kdy jindy nabývá na významu úloha lidského faktoru. Tak jako nejcennější tekutina světa, lidská krev, tak také člověk samotný není zcela nahraditelný ani nejmodernější technologií. Sílu individuálního charakteru člověka nenalezneme v nejvyšší verzi umělé inteligence ani v nejspělejších fyziologickém roztoku. Pomyslná tekutina, která tvoří základ dobře fungující organizace v moderním světě, nespočívá v nákupu nejnovějších technologií, ale nalézá se v pracovnících organizace. Jediným způsobem, který zaručuje dosažení stanovených cílů organizace, její konkurenceschopnost a prosperitu, je každodenní péče o zaměstnance organizace a jejich motivace. Proto je nutné i v oblasti personálních činností pracovat s lidmi, pečovat o ně takovým způsobem, který organizaci zabezpečí dostatek schopných, spokojených a loajálních pracovníků. Řízení lidských zdrojů je prací s lidskými zdroji, ve které mají pracovníci zásadní význam. Nelze ji slučovat s „pouhým zaměstnáváním“ pracovníků, ale musí být považována spíše za poslání než rutinní činnost.

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat stav předem vybraných personálních činností, které mají vliv na motivaci zaměstnanců a provést rozhovory s pracovníky organizace s úmyslem zjistit, jak jsou motivováni prostřednictvím vybraných personálních činností prováděných konkrétním zaměstnavatelem. Na základě zanalyzovaného stavu prováděných personálních činností pak navrhnout změny ve vybraných oblastech personální činnosti se zaměřením na motivování zaměstnanců ze strany současně zaměstnávající organizace.

Motivací napsat práci na toto téma je mé osobní přesvědčení, že pokud člověk tráví třetinu dne nějakou činností, která mu přináší obživu, neměla by být tato činnost automaticky považována za nutné zlo, nemělo by se jednat o místo, kde člověk trpí, ale o místo kde realizuje tu stránku své osobnosti, kterou nelze upotřebit v jeho osobním životě.

Diplomová práce je celkově zaměřena na problematiku řízení lidských zdrojů, konkrétně na úlohu motivace jako faktoru prolínající celý proces řízení lidských zdrojů od plánování potřeby pracovníků až po realizaci jednotlivých činností. Je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část je věnována vymezení oblasti řízení lidských zdrojů – úkolům a předmětu personální práce, personálním činnostem. Tato problematika je obsažena v první kapitole této diplomové práce. Zvláště je věnována patřičná pozornost vybraným činnostem, pomocí kterých bude sledována míra motivace zaměstnanců ze strany zaměstnavatele. Vybrané

personální činnosti jsou umístěny do kapitol 3 až 6. V druhé kapitole je nastíněna problematika motivace zaměstnanců, jsou popsány její druhy, objasněny nejznámější teorie a strategie motivace.

Úvodní kapitola praktické části řeší zaměření práce, výzkumné šetření a jeho průběh. Dále jsou v praktické části práce analyzovány vybrané personální činnosti, konkrétně jsou umístěny do kapitol 8 až 10. Na základě zjištěných údajů od pracovníků organizace a také personálního útvaru jsou zpracovány návrhy změn dotýkající se jednotlivých personálních činností se zaměřením na ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Těmto návrhům je věnována poslední kapitola.

Teoretická část

1 Personální řízení

Oblast řízení, která se zabývá pracovníky, se nazývá personální řízení. Pro snadnější vymezení tohoto pojmu je vhodné blíže charakterizovat jeho obsah. Personální řízení je jednou ze specifických oblastí řízení v organizaci. Je zajišťována odborníky (personálními specialisty) a je orientována na člověka v organizaci (Kociánová, 2010).

Funkčnost každé organizace závisí na tom, zda se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Právě lidské zdroje jsou složkou, která dokáže materiální a finanční zdroje uvést do pohybu. Koubek (2009) přirovnává lidské zdroje k motoru organizace a informační zdroje považuje za jejich pohonnou hmotu. Pro označení personálního řízení taktéž často užívá pojmu personální práce a personalistika.

Koubek (2009, str. 13) uvádí, že: „...personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“.

Nejobecnějším cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a do nich vložených investic se záměrem dosahování cílů organizace. Současně se jedná o vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace a rozvoj identifikace pracovníků s cíli organizace (Kociánová, 2010).

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, s čím organizace disponují. Jsou to právě lidé, kteří v ní pracují, a přispívají k dosažení cílů organizace, a to již individuálně či kolektivně.

Dále Kociánová (2010) připomíná, že oblast personálního řízení má multidisciplinární základ, uplatňuje velké množství poznatků. Využívá poznatky teorie řízení, managementu, poznatky z oblasti psychologie, sociologie, práva, ekonomie, politologie, andragogiky, etiky, matematiky, statistiky, informačních technologií a dalších oborů.

Uvědomění si hodnoty a významnosti lidských zdrojů v organizaci je první podmínkou úspěšnosti organizace. V rozvinutých tržních podmínkách představují lidské zdroje nejen největší bohatství organizace, ale zpravidla tvoří v organizaci nejdražší zdroj (Koubek, 2009).

1.1 Vývoj personálního řízení

Personální řízení se v souvislosti se sociálními a ekonomickými podmínkami postupně měnilo. Změnila se jeho koncepce, poslání, dále se změnily nároky na personální pracovníky, průběžně se měnilo i samotné označování. Bývají vymezovány tři základní vývojová období personálního řízení. Rozlišujeme jej pojmy personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů. Je však nutné poznamenat, že vývoj personálního řízení byl odvislý od specifických podmínek v jednotlivých organizacích, tudíž k vývoji personálního řízení a jeho důsledkům odrážejícím se v praxi docházelo rozdílně (Kociánová, 2010).

Historicky nejstarší pojetí personální práce představuje personální administrativa (správa). V tomto období byla personální práce chápána jako služba, která především zajišťovala administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí. V první řadě se orientovala na pořizování, uchovávání a aktualizace dokumentů a informací, které se týkaly zaměstnanců organizace. Ty pak předávala řídicím složkám organizace (Koubek, 2009).

Pochopitelně narůstající rozsah činností v personální oblasti si vyžádal vytváření personálních oddělení, která zpočátku poskytovala zvláště pomoc při náboru a výběru pracovníků. Dále se zaměřila na odměňování pracovníků a řešení pracovních podmínek. Jejich úkolem bylo shromažďovat a spravovat evidenci pracovníků. V tomto vývojovém období (do 30. let 20. století) byl charakter personální práce orientován převážně na činnosti, které vyplývaly z legislativy (Kociánová, 2010).

Od 40. let 20. století se postupně změnila koncepce personálního řízení, které bylo charakteristické uplatněním aktivní role personální práce. Byly vykonávány činnosti nad rámec zákonem povinné administrativy. Do tohoto období spadají počátky koncepcí personální a sociální politiky v organizaci, rozpracovávání systému metod personální práce a zvyšující se odborností personálních pracovníků. Personální práce nabyla na významu a stala se důležitou oblastí řízení organizace. Navzdory tomuto pokroku zůstala personální práce orientována téměř zcela na problémy vnitropodnikového charakteru, tedy na zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou (Kociánová, 2010).

Nejmodernější pojetí personální práce označujeme pojmovým spojením řízení lidských zdrojů. Tato nejnovější koncepce řízení organizace se začala formovat v 80. letech minulého století a završuje tak vývoj personální práce od doby, kdy byl jedinec v rámci personální administrativy považován za předmět pasivní péče v rámci prováděné personální práce. Je koncepcí, ve které se právě jedinec dostává do popředí, jako nejdůležitější hodnota organizace (Koubek, 2009).

Zpočátku období byl kladen důraz na participaci pracovníků, na týmovou práci, flexibilitu, silnou podnikovou kulturu, zdravé mezilidské vztahy, dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace. Do popředí se dostalo uplatňování strategického přístupu ke všem personálním činnostem s důrazem na získávání, motivaci, vzdělávání, kariéru, stabilizaci, odměňování i propouštění pracovníků. Od 90. let 20. století začaly organizace vytvářet pružnější organizační struktury s menším počtem řídicích úrovní. Pozornost se zaměřila na týmovou práci, posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj v učících se organizacích a další (Kociánová, 2010).

Po roce 2010 se řízení lidí ubírá k sociální odpovědnosti organizací, kdy se žádá, aby byly řádně zvažovány sociální důsledky rozhodování. Dále je na řízení lidí pohlíženo z holistického hlediska. Jedná se o celostní přístup, který po managementu vyžaduje schopnost systémového myšlení, řízení částí organizace a působících faktorů uvnitř organizace v souvislostech a jejich propojování s vnějšími faktory. Také se objevuje výrazný zájem o problematiku sladování pracovního života s mimopracovním (tzv. work-life balance), problematice syndromu vyhoření, měření lidského kapitálu a personálnímu controllingu. V neposlední řadě je pozornost věnována alternativním pracovním úvazkům pracovníků, problematice diskriminace a rovného zacházení v pracovním poměru, diverzity managementu a dále např. talent a age-managementu (Kociánová, 2012).

Kociánová (2010, str. 11) uvádí, že: „...představitelé školy řízení lidských zdrojů popularizovali toto pojetí jako strategický, vnitřně provázaný a manažersky orientovaný přístup, který směřuje k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu organizace“.

V této nejnovější koncepci pojetí řízení lidského kapitálu organizace je kladen důraz na zájmy managementu, ale taktéž na její odpovědnost za řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování oddané a schopné pracovní síly (Kociánová, 2010).

Pro řízení lidských zdrojů je tedy rozhodující, že se jedná o strategický přístup k personální práci, který je taktéž orientován na vnitřní faktory organizace a na její činnosti se podílí nejen personalisté ale také vedoucí pracovníci všech úrovní (Koubek, 2009).

Pro účely této diplomové práce je v dalším textu zmiňován nejnovější pojem personální práce (řízení lidských zdrojů). Jak již bylo naznačeno výše, řízení lidských zdrojů je oblastí, která využívá víceoborových poznatků a jelikož na této činnosti participují i vedoucí pracovníci organizací, jsou součástí této práce taktéž některé poznatky z oblasti managementu.

Z obecných teorií řízení jednoznačně vychází proaktivní role managementu a nekončící adaptování lidských zdrojů pro výzvy dneška i budoucnosti. Organizace a její pracovníci musí čelit těmto výzvám nepřetržitě. Úloha organizace však nespočívá jen v adaptování jejích interních výzev a požadavků, musejí stále nalézat lepší cesty po řešení očekávání, která přicházejí zvenčí. Jedná se o očekávání občanů, klientů, jiných organizací, zájmových organizací, médií a jiných (Pynes, 2009).

1.2 Úkoly a předmět personálního řízení

Aby organizace mohla plnit požadovanou výkonnost a neustálého zlepšování, je nutné dodržet soulad mezi některými faktory organizace. Z nejobecnější roviny lze hovořit o těchto hlavních úkolech, kterými se řízení lidských zdrojů zabývá. Dle Koubka (2009) jimi jsou např.:

- a) optimální využívání pracovních sil v organizaci;
- b) soulad pracovních úkolů a pracovních míst, a to tak aby vždy požadavkům každého pracovního místa odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na dané pracovní místo;
- c) formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci;
- d) personální a sociální rozvoj pracovníků organizace;
- e) dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv;
- f) vytváření dobré pověsti zaměstnavatele.

Výše uvedené hlavní úkoly v zájmu dosahování vytyčených cílů organizace v oblasti řízení lidských zdrojů musí zejména definovat pracovní úkoly a s nimi související odpovědnost a pravomoci a seskupovat je do pracovních míst, provádět analýzu pracovních míst za účelem stanovení specifických potřeb organizace v oblasti práce, prognózovat a plánovat potřebu pracovních sil, k tomuto účelu zpracovávat a realizovat plány, získávat pracovníky, vybírat a najímat pracovníky z řad uchazečů o práci, optimálně rozmísťovat pracovníky organizace, orientovat a vzdělávat pracovníky, vytvářet a realizovat programy řízení a rozvoje organizace práce, systémy řízení pracovního výkonu, systémy hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců, zajišťovat agendu penzionování a propouštění pracovníků, motivovat pracovníky, vytvářet a realizovat systémy odměňování pracovníků, zajišťovat fungování personálního informačního systému a mnohé další (Koubek, 2009).

1.3 Činnosti personálního řízení

Výše nastíněné úkoly řízení lidských zdrojů mají konkrétní vyjádření v tzv. personálních činnostech. Jedná se o výkonnou složku personální práce. Mezi nejčastěji uváděné personální činnosti bývají v odborné literatuře (Armstrong, 2007; Kociánová, 2010) zařazovány činnosti jako vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systém (Koubek, 2009).

Koubek (2009, str. 21) uvádí, že: „...v poslední době je možné pozorovat, že jako samostatné personální činnosti (služby, funkce) bývají zařazovány:

- průzkum trhu práce;
- zdravotní péče o pracovníky;
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací;
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

V následujícím textu je uveden přehled deseti hlavních personálních činností, které vymezuje Koubek (2009), který personální činnosti sjednocuje do určitých bloků na základě vzájemné souvislosti. Pro vytvoření uceleného přehledu personálních činností je

u jednotlivých činností uveden stručný popis jejich obsahu dle Koubka (2009) a Kociánové (2010).

Vytváření a analýza pracovních míst

Patří k nejdůležitější personální činnosti. Je to proces, který zajišťuje definování pracovních úkolů a k nim vázaným pravomocím a odpovědnosti. V rámci provádění této personální činnosti dochází k integraci pracovních úkolů, pravomocí a odpovědnosti do jednotlivých pracovních míst. Taktéž zajišťuje deskripci pracovních míst a jejich specifikaci. Tím poskytuje obraz práce na pracovním místě a pomáhá vytvořit představu o pracovníkovi, který by měl na tomto pracovním místě pracovat (Koubek, 2009).

Kociánová (2010) také považuje analýzu pracovních míst za východisko pro realizaci dalších personálních aktivit. Cílem procesu analýzy pracovních míst je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce, dále umožňuje odlišit práci od jiných prací. Poukazuje na skutečnost, že tyto informace a jejich důležitost je variabilní s ohledem na typ práce.

Personální plánování

Koubek (2009) popisuje personální plánování jako činnost, která usiluje o to, aby organizace kvantitativně i kvalitativně disponovala pracovní silou v současnosti i budoucnosti. Pracovní síla, která má být personálním plánováním zabezpečena, nesplňuje pouze podmínky potřebného množství a kvality, ale zahrnuje také jejich flexibilitu, optimální rozmístění a motivaci, to vše s ohledem na přiměřenost nákladů vynaložených do oblasti lidských zdrojů.

Koubek (2009, str. 30) uvádí, že: „...moderní plánování je založeno na schopnosti vedoucích pracovníků odhadnout na základě přidělených úkolů perspektivní potřebu pracovníků a zároveň odhadnout pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů organizační jednotky, v jejímž čele stojí“.

Dochází k využívání shromážděných informací, na jejichž základě se rozhoduje o vynakládání zdrojů při personálních činnostech. Personálním plánováním tedy dochází k definování potřeby lidí směřujících k dosažení cílů organizace (Kociánová, 2010).

Pro personální plánování jsou typické výše uvedené činnosti, ale z povahy procesu plánování je zřejmé, že personální plánování předchází a prostupuje všechny personální činnosti (Koubek, 2009).

Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Tyto činnosti zahrnují vytváření a zveřejňování informací o volných pracovních místech v organizaci, shromažďování materiálů o uchazečích o místo, zkoumání těchto materiálů, organizace výběru potencionálních zaměstnanců, rozhodování o výběru, vyjednávání s uchazeči o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci. Zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, jeho počáteční orientace v organizaci vč. jeho uvedení na pracoviště (Koubek, 2009).

K získávání pracovníků radíme i vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků, vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků a metody získávání pracovníků. Taktéž u výběru pracovníků je věnována pozornost procesu výběru, kritériím výběru pracovníků, metodám. Zahrnuje analýzu dokumentace uchazečů, výběrové rozhovory, testy pracovní způsobilosti a jiné testy. Do této personální agendy spadá tzv. výběrový assessment centre. Přijímání pracovníků a jejich adaptace v organizaci zahrnuje problematiku zákonného ukotvení způsobu zaměstnávání (např. pracovní smlouvy) a adaptační programy pro nové zaměstnance (Kociánová, 2010).

Hodnocení pracovníků

Touto pracovní činností dochází k hodnocení pracovních výkonů pracovníků organizace, zahrnuje její přípravu, obsah a metody hodnocení, taktéž pořizování, vyhodnocování a uchování dokumentů, jejich analýzu, navrhování a kontrolu přijatých opatření (Koubek, 2009).

Hodnocení pracovníků je procesem, který organizaci zabezpečuje představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky představuje zpětnou vazbu o jejich působení v organizaci. Zvláště hodnocení pracovníků zaměřené na rozvoj schopností lidí a jejich kariéry může být účinným motivačním nástrojem (Kociánová, 2010).

Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru

Rozsáhlá personální činnost zahrnuje zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, přeřazování na nižší funkci, převádění na jinou práci, penzionování, propouštění (Koubek, 2009).

Odměňování pracovníků

Kociánová (2010, str. 160) o odměňování uvádí, že: „...odměňování (označované také jako „kompenzace/náhrada za práci) je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce“.

Odměňování pracovníků je všeobecně chápáno jako základní nástroj ovlivňování pracovního výkonu zaměstnanců se silným motivačním potencionálem. Nahlíží na odměňování zaměstnanců komplexním způsobem, zahrnuje též organizaci a poskytování zaměstnaneckých výhod (Koubek, 2009).

Vzdělávání pracovníků

Plní činnosti, které souvisí s identifikací potřeb vzdělávání pracovníků, plánování vzdělávání, hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, dále například organizování procesu vzdělávání (Koubek, 2009).

Zahrnuje problematiku diagnostického programu development centre, zaměřuje se na přizpůsobování pracovních schopností svých zaměstnanců. Personalisté se zde soustředí nejen na plánování a přípravu vzdělávání, ale často plní také funkci realizátora vzdělávání v organizaci (Kociánová, 2010).

Pracovní vztahy

Zahrnuje především organizování jednání mezi vedením organizace a zástupců zaměstnanců (odbory). Také sleduje problematiku komunikace v organizaci, agendu stížností, disciplinárních jednáních, problematiku konfliktů na pracovišti (Koubek, 2009).

Péče o pracovníky

Péče o pracovníky řeší problematiku pracovního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a její kontroly. Zahrnuje otázky organizace pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb. Sem spadá např. stravování zaměstnanců, kulturní aktivity zaměstnanců, životních podmínek zaměstnanců, služby poskytované rodinných příslušníkům pracovníka (Koubek, 2009).

Věnuje se problematice pracovních podmínek nejen z hlediska bezpečnosti, ale také prostorového řešení pracoviště a sociálně-psychologickým podmínkám práce, rozpracovává otázky pracovní zátěže a stresu (Kociánová, 2010).

Personální informační systém

Vymezení personální informačního systému jako samostatné personální činnosti není v odborné literatuře jednotné (Koubek, 2009; Kociánová, 2010). Koubek (2009), který personálnímu informačnímu systému věnuje zvýšenou pozornost a vyděluje jej jako samostatnou personální činnost, která dle něj prostupuje celý proces personálního řízení, charakterizuje personální informační systém jako prostředek, který zajišťuje zjišťování, uchovávání, zpracování a analýzu informací. Jedná se o informace, které se vztahují k pracovním místům, pracovníkům organizace, k jejich práci, mzdám apod. Tyto informace jsou poskytovány vedoucím i řadovým pracovníkům (odpovídající informace příslušným příjemcům), ale mohou také sloužit orgánům mimo organizaci (např. úřad práce). Slouží taktéž pro organizaci a analýzu dat získaných zvláštními šetřeními mezi pracovníky.

2 Motivace pracovníků

Proč lidé dělají to, co dělají? Proč jeden pracovník pracuje výkonněji než druhý? Proč má třetí časté spory se svým nadřízeným? Nalézt odpovědi na tyto a podobné otázky není jednoduché. Obecně motivaci člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměřují jeho jednání a prožívání (Růžička, 1992).

Patří sem například jeho přání, touhy a také úsilí (Donnelly a kol, 2002).

Motivováním lidí dochází k uvádění těchto lidí do pohybu požadovaným směrem. Jedná se o cílově orientované chování (Armstrong, 2007).

Z výše uvedeného je pochopitelný základ slova v latinském pojmu *movere*, což znamená hýbati, pohybovati. Motivace lidského jednání pak odpovídá na otázky, proč se jednání člověka změnilo, nebo čím vůbec bylo prvotně vyvoláno. Činnost, kterou jedinec vykonává, má vždy nějaký důvod, popud. K označení tohoto spouštěcího mechanismu užíváme termínu motiv nebo také pohnutka člověka (Růžička, 1992).

V nejobecnějším pojetí řízení lidských zdrojů je lidský jedinec chápán jako nejdůležitější hodnota, která vstupuje na počátku procesu či činnosti, kterou daná organizace zaštiťuje. K úkolům řízení lidských zdrojů patří výše uvedené a také zajištění dostatečné motivace zaměstnanců (Koubek, 2009).

Celkovým výsledkem takovéto motivace pak má být aktivní, spolehlivý a současně kvalitní pracovní výkon (Bielczyk, 2005).

V koncepci řízení lidských zdrojů nabývá význam motivace zaměstnanců a taktéž snahy o zvyšování atraktivity organizace jako zaměstnavatele. Řízení lidských zdrojů se dostává do popředí důležitosti z hlediska fungování organizace, jelikož lidé rozhodují o využití zdrojů organizace (materiálních, finančních) a ovlivňují tak nejobecnější požadavky kladené na každou organizaci (Koubek, 2009).

Z pohledu managementu je pro manažera motivovaná osoba, která pilně pracuje, její píle nemá výkyvy a současně je automaticky orientovaná na důležité cíle. Dle Donnelly a kol. (2002) je motivace lidí důležitá ze tří následujících důvodů. Jeden z nich považuje motivaci zaměstnanců vykonávající určitou práci za nezbytnou, aby podávali pro zaměstnavatele přijatelný pracovní výkon, dále musí být motivováni i manažeři, aby dobře dělali svoji práci, a poslední aspekt souvisí s přijímáním pracovníků do organizace. Všichni (manažeři i řadový pracovníci) musejí být motivováni, aby do organizace vstoupili.

2.1 Proces motivace a lidské zdroje v organizaci

Přirozeně každá organizace sleduje vlastní prosperitu, konkurenceschopnost a možnost zvyšování jejího výkonu, resp. dosahování výsledků očekávaných ze strany vedení organizace. Sjednocování zájmů pracovníků s cíli organizace je ústředním cílem motivace (Stýblo, 1993).

Motivace je určitým procesem, který zkoumá teorie motivace. Jejím smyslem je prostřednictvím lidí získat přirozenou hodnotu, aby došlo k dosažení organizací stanoveného cíle (Armstrong, 2007).

„Východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí“ (Donnelly a kol., 2002, s. 368).

Jiří Stýblo (1993, str. 157) shrnuje důležitost motivace v kontextu pracovních výkonů zaměstnanců do jedné prosté věty: „Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky.“

V praxi je běžné, že pokud výsledky pracovníka jsou považovány za neuspokojivé, bývá to zpravidla spojováno s nedostatečnou motivací. Špatný výkon pracovníka však může být způsoben i jinými faktory. K těmto faktorům můžeme zařadit například nedostatek příležitostí pracovníka. Problémy nedostatečného výkonu pracovníků tedy není primárním nebo vyhraněným problémem motivace (Donnelly a kol, 2002).

Problematiku motivace pracovníků nelze obsáhnout v jednom univerzálním přístupu. Proces motivace je komplikovaný, zasahují do něj nejrůznější faktory, které jsou pro jednotlivce odlišné. Osobnostní charakteristiky a preference jednotlivců tak do velké míry ovlivňují i teoretické přístupy k chápání samotného procesu motivace (Armstrong, 2007).

Zjednodušený model procesu motivace vychází od potřeby, na základě které dochází ke stanovení cíle, pokračuje v podniknutí kroků vedoucích ke splnění cíle a ústí v jeho následném dosažení. Proces motivace je tedy iniciován zjištěním neuspokojených potřeb bez ohledu na to, zda se jedná o zjištění vědomé nebo mimovolné (Armstrong, 2007).

Obecně o míře motivace svědčí vztah mezi úsilím a výkonem, který je podmíněn očekáváním jedince, do jaké míry jeho úsilí povede k lepšímu výkonu, jeho preferencí lepších

výsledků před průměrnými a také očekáváním odměny za lepší než průměrné výsledky (Stýblo, 1993).

Tato problematika je blíže zpracována v podkapitole – teorie motivace.

2.2 Motivace pracovního jednání

Motivace pracovního jednání jedince vyjadřuje jeho komplexní přístup k pracovním úkolům, vyjadřuje jeho pracovní ochotu a další aspekty vedoucí k zaměřování jeho aktivity ve směru ke stanovenému úkolu. Motivace pracovního jednání vychází z předpokladů, že práce vytváří možnost rozvoje tělesných a duševních sil člověka, že se jedná o činnost, pro kterou je charakteristická kooperace v rámci určité pracovní skupiny. Motivace pracovního jednání taktéž vychází z předpokladu, že práce jako taková je součástí lidské podstaty, která zabezpečuje existenci lidské společnosti, a je prostředkem, kterým si člověk zajišťuje materiální a společenské postavení (Růžička, 1992).

Donnelly a kol. (2002) upozorňují na existující bariéry motivace, které se projevují v praxi. Tvrdí, že i přes všudypřítomnou motivační inspiraci, je motivace pracovníků většinou částečně omezena. Uvádí, že zvláště pracovníci starší věku 40 let obtížně hledají motivační inspiraci v kontaktu s vyčerpávající realitou (únava, cestování, práce přesčas). Tento fenomén se neprojevuje u pracovníků, kteří mají rádi svou práci, mají vysokou pracovní morálku a sami sebe dobře znají.

Je zřejmé, že motivace integruje a organizuje psychickou a fyzickou aktivitu jedince ve směru k vytčenému cíli. Tato aktivita může být objektivně pozitivní ale také negativní. Může směřovat od objektu, odtahovat se od něj (Růžička, 1992).

Opakem motivace v kladném smyslu slova, tedy pozitivního směru výkonu činností zaměstnance, je demotivace pracovníka. Lze bezpochyby předpokládat, že negativní vlivy budou zaměstnance v pracovním procesu provázet intenzivněji a delší dobu (Armstrong, 2007).

Jedním z častých demotivujících vlivů na zaměstnance je diskriminační jednání, které snižuje důstojnost jednotlivce. K nejčastěji vyskytujícím se diskriminačním jednáním patří diskriminace z důvodu pohlaví, která má v pracovní oblasti svůj historický základ. V této souvislosti je dobré poznamenat, že Česká republika v této oblasti zůstává pozadu. Z členských států Evropské unie byla Česká republika poslední, která ratifikovala v listopadu

2009 Lisabonskou smlouvu, na jejímž základě došlo k úpravám národních ustanovení týkajících se rovného zacházení a zákazu diskriminace v pracovním právu (Štanglová, 2010).

2.3 Vnitřní a vnější motivace

V literatuře se setkáváme s dělením motivace na vnitřní a vnější. V případě, že splnění úkolu ze strany pracovníka je spojeno se ziskem, který přichází v zveňčí např. v podobě finanční odměny, je úloha plněna pod vlivem vnějších podnětů neboli stimulů (Plamínek, 2010).

Armstrong (2007) o vnější motivaci uvádí, že ovlivňuje chování jedince a snaží se ovlivnit jeho chování takovým způsobem, který povede k dosažení cílů. Systém vnějších odměn rozděluje na odměny (zvýšení platu) a tresty (odepření platu). Z hlediska délky trvání lze očekávat, že vnitřní motivátory budou mít dlouhodobější účinek na jedince než motivátory vnější, které jsou mu předkládány zveňčí. U vnějších motivátorů pak lze očekávat účinek v časově krátkém intervalu. Tresty a odměny pak mohou být prezentovány v hmotné či nehmotné formě. K důležitým nehmotným odměnám řadíme například pochvalu nebo například povýšení.

V případě, že úkol plní pracovník ze svých vnitřních pohnutek (motivů), jedná se o motivaci v pravém smyslu slova. Z výše uvedeného je zřejmé, že motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí (Plamínek, 2010).

Jedná se o případy, kdy práce vykonávaná pracovníkem uspokojuje jeho potřeby nebo vede k očekávání splnění jeho cílů. Zahrnuje faktory, které si lidé vytváří sami, spadá sem pocit odpovědnosti, zajímavé a podnětné práce, možnost pracovního růstu, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti a podobně (Armstrong, 2007).

Značnou nevýhodou motivace je její náročnost, která si vyžaduje poměrně rozsáhlé znalosti o procesu motivace a také o lidech, kteří mají být tímto způsobem motivováni. Z opačného hlediska je nespornou výhodou motivace její dlouhodobost. Motivovaný člověk vykonává úlohu za příznivých podmínek i bez nutnosti vnějších podnětů. U stimulace pracovníků se jedná o nevýhodu, že probíhá jen po tu dobu, kdy působí stimuly. Stimulaci a motivaci je možno využívat společně a jejich vzájemnou úlohu tak posilovat (Plamínek, 2010).

Horalíková (2005) upozorňuje na podceňování a nedostatečné využívání nehmotných odměn. Uvádí, že obecně systémy motivace spoléhají převážně na mzdové ohodnocení zaměstnanců a nehmotné stimuly jsou velice často nedoceňovány.

2.4 Teorie motivace

Problematika teorie motivace byla rozpracována řadou autorů, v následujícím textu je věnována pozornost publikacím, které vytvořil Armstrong v roce 2007 a Donnelly a kol. (2002).

Pro pochopení lidského chování a možné motivace pracovníků existuje mnoho teorií motivace. Rozmanitost lidí však determinuje každou teorii jen k částečné úspěšnosti, jelikož neexistuje univerzální vysvětlení lidského chování. K nejčastějšímu rozdělení teorií motivace patří skupina teorií zaměřených na obsah a teorie zaměřené na proces (Donnelly a kol., 2002).

Do motivačních teorií zaměřených na obsah řadíme teorie, které bývají často také označovány jako teorie potřeb, jelikož se zaměřují na obsah motivace. Proces motivace vysvětlují jako účelové uspokojování potřeb jedince, tudíž dochází k identifikaci potřeb, které ovlivňují jeho chování (Armstrong, 2007).

Původ každé motivace (obsah) přisuzují jakési potřebě. Neuspokojení potřeby pak vyvolává stav napětí a nerovnováhy. Každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami člověka, protože k opětovnému uspokojení potřeby je třeba určit cíl, který povede k jejímu uspokojení a v důsledku vybraného chování k dosažení cíle (Armstrong, 2007).

Teorie potřeb, kterou rozpracoval Abraham Maslow, se setkala a stále se setkává s všeobecným souhlasem. Zdůrazňuje dva základní předpoklady. První říká, že lidé jsou živočichové, kteří stále pocítují nedostatek a také to, že jejich potřeby jsou odvislé o toho, co již máme, čeho jsme již dosáhli. Motivátorem jsou tedy pouze ty potřeby, které jsou neuspokojené. Druhý předpoklad této teorie tvrdí, že potřeby lidí jsou hierarchicky uspořádány (Donnelly a kol., 2002).

Maslow v roce 1954 vytvořil nejznámější hierarchii potřeb člověka, o které se domníval, že je základem každé osobnosti. Byl přesvědčen o existenci pěti kategorií potřeb. Jsou jimi potřeby fyziologické, potřeby bezpečí a jistoty, sociální potřeby, potřeby uznání a nejvýše na pomyslné stupnici potřeb se nalézají potřeby seberealizace člověka. Dominance aktuálních

potřeb čekajících na uspokojení závisí pak na tom, zda jsou uspokojeny potřeby nižších stupňů, avšak jejich uspokojení je stále aktuální (Armstrong, 2007).

Jiří Stýblo (1993) uvádí praktický příklad, kdy pořadí potřeb je závislé na dalších skutečnostech. Pracovníci s vysokou úrovní potřeb rychle změň postoj k dosud působícímu motivačnímu působení, například když mu začne hrozit reálná nejistota setrvání v zaměstnání.

Donnelly a kol. (2002, str. 373) uvádí, že : „...ačkoliv tato teorie neposkytuje úplný návod k pochopení lidské motivace nebo nástrojů motivování lidí, nabízí vynikající východisko pro osoby studující problematiku řízení“.

Pro praxi vedení lidí lze uvést alteraci hierarchie potřeb, která se z pochopitelných důvodů nemění na nejnižším článku pomyslné pyramidy potřeb. Potřeby jistoty lze pro personální praxi vyjádřit, jako jistotu pracovního místa, zajištění v případě nemoci či důchodu. Sociální jistoty pracovníků jsou definovány úrovní spolupráce s kolegy i nadřízenými a participací na práci týmu. Do potřeb uznání spadá odměňování pracovníků, oblíbenost u spolupracovníků i vedení, taktéž postavení v organizaci a jeho prestiž. V nejvyšším článku potřeb pracovníka se nalézá příležitost k pracovnímu postupu, způsob realizace pracovních úkolů (náročnost, samostatnost, míra odpovědnosti) a v neposlední řadě také možnost dalšího vzdělávání a zdokonalování se, tedy příležitosti zlepšování pracovních schopností jedince (Stýblo, 1993).

K teoriím zaměřeným na obsah dále řadíme tzv. Herzbergův dvoufaktorový model, který je složen z dvou kategorií faktorů, které ovlivňují výkon člověka. Jsou jimi faktory motivace tzv. satisfaktory a faktory udržovací nebo také hygienické, které byly označeny jako dissatisfaktory (Armstrong, 2007).

Frederick Herzberg (a kolektiv) teorii založili na studiu uspokojování potřeb a na deklarovaných motivačních efektech tohoto uspokojování. Šetření, která prováděli u techniků a účetních, byla založena na dotazování respondentů, v jakých okamžicích v souvislosti s výkonem práce se cítili obzvlášť dobře a kdy naopak obzvlášť špatně. Na základě tohoto zkoumání bylo vyvozeno, že některé okolnosti práce primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců, tedy v případě, že nejsou přítomny. Jejich přítomnost neústí k výrazné motivaci pracovníků, ale je nutná pro udržení určité úrovně spokojenosti, proto byly tyto faktory označeny za dissatisfaktory. Ve své práci uvedli deset základních dissatisfaktorů, ke kterým zařadili např. podnikovou politiku a správu, odborný dozor, vztahy s nadřízenými, vztahy s pracovníky stejné pracovní úrovně, plat, jistotu práce, pracovní podmínky, postavení. Dále popsali některé okolnosti práce, které evokují vysokou míru motivace a spokojenost s prací. Jejich nepřítomnost nevyvolává velkou nespokojenost, proto byly označeny jako satisfaktory.

Tyto motivační faktory jsou tvořeny šesticí motivátorů, jedná se o dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu a odpovědnost (Donnelly a kol., 2002).

Herzberg a kolektiv předpokládali, že lidé přesně označí a sdělí podmínky, které je v práci uspokojují či naopak. Tato skutečnost však nebyla výzkumem potvrzena a proto se tato takzvaně dvoufaktorová teorie setkává s častou kritikou (Armstrong, 2007).

Je však bez pochyb, že tato teorie rozvinula myšlenky Maslowa a zvýšila jejich možné uplatnění v pracovní oblasti (Donnelly a kol., 2002).

Americký management se výrazně přiklání k tomuto pojetí motivátorů, které aktivizují zájem a úsilí pracovníků a vedou ke zlepšení vykonávaných činností (např. motivace k výkonu), a hygienických faktorů, neboli podmínek, za kterých pracovník vykonává svoji činnost a které ovlivňují jeho spokojenost či nespokojenost (Stýblo, 1993).

Na rozdíl od teorií zaměřených na obsah, které se snaží rozpoznat to, co vyvolává a udržuje určité chování lidí, teorie zaměřené na proces se orientují na způsob, jak dochází k motivaci (Donnelly a kol., 2002).

Jak sám název napovídá, jsou zaměřené na proces, ve kterém k motivaci dochází a zabývají se psychologickými procesy, které ovlivňují motivaci. Dle základního členění Armstronga (2007) zahrnují očekávání, cíle a vnímání spravedlnosti.

Teorie, která rozpracovává složku očekávání, byla prvotně prezentována psychologem Victorem Vroomem, proto často bývá v literatuře označována jako Vroomova expektační teorie. Pracuje se třemi primárními proměnnými hodnotami. Jsou jimi volba, očekávání a preference (Donnelly a kol., 2002).

Expektační teorie (očekávání) vidí tento vztah mezi motivací a výkonem ve třech dimenzích. Jedná se o spojení úsilí (motivace) a výkonu, mezi úsilím a výsledky a významem výsledku pro danou osobu. Motivace (úsilí) jedince pak závisí na tom, zda po úsilí bude následovat odměna a že bude mít pro jedince dostatečnou hodnotu (Armstrong, 2007).

Velice zjednodušeně lze tvrdit, že pokud určitá osoba věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšenému úsilí (Donnelly a kol., 2002).

Do teorií zaměřených na proces je taktéž zařazena teorie, která tvrdí, že lidé jsou více motivováni, když se s nimi zachází přiměřeným způsobem (slušně, spravedlivě). Označovaná jako Teorie spravedlnosti vidí hlavní motivační potenciál v uvědomění si nespravedlnosti, kterou považuje za značnou motivační sílu. Tvrdí, že když se někdo domnívá, že s ním bylo nespravedlivě jednáno (ve srovnání s ostatními), pokusí se tuto nespravedlnost odstranit.

Výsledkem takovéto domněnky o spáchané nespravedlnosti na jeho osobě je často pokus o změnu situace nebo odvolání se na situaci druhých lidí. Změna situace může vyústit v odchod ze zaměstnání, změnu vkladu vloženého do zaměstnání (méně práce, častější absence), změna výnosu (žádost o vyšší plat) a podobně (Donnelly a kol., 2002).

Teorie cíle, která doplňuje Armstrongovu trojici kognitivních teorií (zaměřených na proces), je teorie cíle, která vztah motivace a výkonu vysvětluje tak, že pokud lidé mají přijatelné cíle a zároveň se jim dostává zpětná vazba, zlepší se jejich motivace a následně i jejich výkon (Armstrong, 2007).

Teorie, které jsou zaměřeny na obsah i proces motivace se snaží vysvětlit chování lidí jako důsledek rozhodnutí jedince. Tzv. Stimulační teorie se zaměřuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí. Velká část teorie se opírá o práci B. F. Skinnera a netýká se potřeb nebo toho, proč lidé provádějí určitou volbu (Donnelly a kol., 2002).

2.5 Základní pravidla motivace při vedení lidí

Plamínek (2010) zpracoval 10 základních pravidel motivace. Za první základní pravidlo považuje uvědomění, že motivace není jedinou cestou k ovlivňování lidí a vysvětluje rozdíl mezi motivací v pravém slova smyslu a stimulací (viz text typy motivace).

K dalšímu pravidlu vhodné motivace patří *přizpůsobování úkolů lidem*. Je možné také volit cestu nejjednodušší, a tou je vybírat úkoly lidem na míru, ale tento způsob se setkává s častým problémem nedostatku lidských zdrojů. Plamínek tedy vyzdvihuje důraz na způsob zadání úkolu, který ovlivňuje postoj zaměstnanců k zadávané práci.

Pravidlo motivační kotvy znamená, že lidé musejí být v zaměstnání spokojeni alespoň s něčím, tedy jakousi kotvu, která je poutá k výkonu dané práce a zamezí tak úvahy o možné změně zaměstnání.

Individualita lidí se taktéž projevuje v *nutnosti používání odlišných podnětů* od těch, které motivují jiného.

Pravidlo dvojí cesty v sobě skrývá realizaci politiky cukru a biče. Přirozeně lidé totiž reagují na podněty příjemné (odměny) ale i nepříjemné, což má své důsledky i v motivačním procesu.

Skutečný problém při vedení lidí je skutečnost, že lidé nedělají to, co se od nich očekává. Často se tak děje v důsledku nedostatečných informací. Nejsnadnější alternativou k motivaci je *poskytnutí relevantních informací o úkolu*.

Pravidlo diagnostické triády řeší problém – lidé nedělají to, co mají. Pokud lidé nedělají to, co mají, zpravidla lze nalézt tři typy příčin takového stavu. Lidé úkol dělat nechtějí, neumějí nebo nemohou.

„Máme-li dosáhnout toho, aby lidé byli motivováni, tedy chtěli vykonat to, co od nich potřebujeme, měli bychom si tedy ověřit, zda to vykonat umějí a mohou“ (Plamínek, 2010, s. 21).

Zaměření na člověka je velice důležitým aspektem tohoto procesu. Při motivaci je důležité nemyslet na sebe ale na ostatní.

Pravidlo struktury motivačního pole do jisté míry připomíná složitost interakce různorodých podnětů vnitřních i vnějších. Aktuální motivy jsou považovány za souhru vlivu osobnosti, prostředí a situace (Plamínek, 2010).

2.6 Umění motivace

Jak bylo naznačeno výše, na řízení lidských zdrojů se spolu s personalisty podílejí manažeři i linioví vedoucí. Manažerské umění motivace představuje součást tzv. měkkých metod vedení lidí, které v současné době převažují nad tvrdými metodami. Činitelem, který do značné míry ovlivňuje motivaci, je úspěch, který je spojen s uznáním. Dle dobrých zvyklostí připadá uznání spíše podřízeným zaměstnancům než vedoucím. Uznání jako takové pak posiluje vědomí vlastního významu pro firmu. Stýblo (1993) uvádí jako možnou cestu k motivaci zaměstnanců odpovědnost pracovníků. Jedná se o rozšíření hranic důvěry mezi podřízeným a nadřízeným, což může být riskantní, ale taktéž nápomocné při motivaci zaměstnanců. Za činitele podporující růst výkonnosti lidí je také považován zájem o práci. Uvádí, že zájem lidí o danou práci často vychází z triviálních věcí. Mnohdy postačuje, že pracovník ví, co má dělat, proč to má dělat a dostane odezvu, jak úkol splnil. Motivační silou, která často nenechává pracovníky spát i léta, je postup pracovníka na vyšší pozici. Tato motivační síla je však striktně podložena zásluhami nebo výkonem. Žádný zaměstnanec nebude pracovat lépe a více, když bude předem jasné, že nemá šanci na postup. Dalším

motivačním trumfem je uváděna vzájemná úcta mezi manažery a jejich pracovníky. I když mají pracovníci odlišné úkoly a poslání, mezilidsky jsou si rovni. Dalším činitelem, který ovlivňuje motivaci je důslednost (Stýblo, 1993).

„Důslednost pomáhá nejen zvyšovat kvalitu pracovních výsledků a výkonů, ale motivuje také lidi k tomu, aby to, co dělají, dělali správně“ (Stýblo, 1993, s. 175).

Informace o výsledcích práce je pro zaměstnance motivující. Chvála a kritika jsou motivační činitelé, pokud je jich užíváno v pravý čas, vychází z poznání lidí a respektují zásady zdravého rozumu. Chvála není náhradou za finanční nebo jinou odměnu. Kritikou lze zaměstnance motivovat v případě, že se jedná o kritiku pozitivní a taktí. Motivaci k práci také podporuje pracovní tým jako celek. Pevně stmelená pracovní skupina může fungovat jako motivující prvek, někdy dokonce jako sebemotivující celek. Z výše uvedeného je zřejmé, že také komunikace hraje svoji roli v procesu motivace (Stýblo, 1993).

2.7 Motivační strategie

Dosažení vyšší úrovně motivace u zaměstnanců lze docílit vhodně vybranou strategií, která bude respektovat faktory podmiňující její úspěšnost. K těmto faktorům jsou zařazovány složitost procesu motivace, individuální charakteristiky jedinců, vzájemnost očekávání, uznání potřeby práce, příležitosti k růstu jedince, kultura organizace a způsob vedení lidí (Armstrong, 2007).

Donnelly a kol. (2002) poukazují, že taktéž odlišnosti mezi jednotlivými kulturami si vyžadují nalézání vhodných způsobů, jak pracovníky motivovat. Je nutné respektovat taktéž podobnost těchto kultur. Například opomenutí důrazu většiny kultur na skupinové vztahy se odráží v problematice univerzálního akceptování motivačních strategií zaměřených na obsah či proces, jelikož se zaměřují na individuální potřeby jednotlivců.

Stýblo (1993) uvádí, že například u vynikajících pracovníků je silně vyvinuta potřeba realizace. Vyžadují tedy od svého zaměstnavatele více volného prostoru pro svoje pracovní jednání, nesmí být nuceni zabřednout do stereotypu a klasických byrokratických pravidel. Vyhovuje jim inovační klima. Motivace takového pracovníka není značná formou finančního odměňování ve formě platu. Tito pracovníci jsou do značné míry motivováni možnostmi dalšího vzdělávání, rozvoje či tvůrčího obsahu práce.

Tak jako ze strany manažerů tak i ze strany personalistů pomocí motivačních strategií by měla být věnována pozornost některým aspektům ovlivňujícím tento proces. Armstrong (2007) uvádí, že vhodnou motivační strategií je věnování uznání pracovníkům za jejich činnost. V praxi pak takováto činnost může vyústit ve vytváření systému odměňování pracovníků, která nabízejí příležitosti k uznání plnění úkolů pomocí peněžních i nepeněžních odměn. V tomto případě je však nutné dodržovat poučení z expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti. Dalším faktorem ovlivňujícím motivační strategie je nutnost poskytnout pracovníkům rozumný stupeň autonomie a tím jim dopřát prostor pro využívání jejich dovedností a schopností. Potřeba příležitostí k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry je taktéž faktorem ovlivňujícím úspěšnost motivačního procesu. V praxi lze vytvářet a dále rozvíjet procesy plánování kariéry. V neposlední řadě je to i kultura organizace – tedy její hodnoty a normy, které ovlivňují jakýkoli pokus motivovat zaměstnance.

V souvislosti s pokusy o zlepšování výkonů pracovníků v organizacích psychologové upozornili na množství motivačních programů. Donnelly a kol. (2002) poukazují zvláště na dva manažerské programy, které se v praxi projeví jako vhodné. Jedná se o strategii, pomocí které dochází k obohacování práce pracovníků organizace a dále o program, který směřuje k odměňování odrážející výkon.

Motivační strategie zaměřená na obohacování práce se orientuje na myšlenku kvality pracovního života. Stále častěji se objevují problémy s nespokojeností a frustrací pracovníků, která je vyvolána rutinními a mechanicky vykonávanými úkoly. V tomto důsledku dochází u pracovníků k snižování množství vykonávané práce, taktéž dochází k zanedbávání práce. K dalším nepříznivým důsledkům patří například absence a fluktuace pracovníků. Zaměstnanci taktéž často vyvolávají tlak na vyšší mzdy a širší zaměstnanecké výhody a vyžadují vyšší podíl participace při rozhodování. Je praktickým přínosem Herzbergerovy motivační teorie, která hledá cestu, jak zlepšit efektivnost plnění úkolů a současně spokojenost lidí s vykonávanou prací. Důraz je kladen na více podnětné a odpovědné práce, více příležitostí pro individuální rozvoj a kariéru, která zaměstnanci poskytuje příležitost psychologicky růst. Druhou nejrozšířenější strategií motivaci zaměstnanců je systém odměňování odrážející výkon (Donnelly a kol., 2002).

Problematika strategie motivace zaměstnanců systémem odměňování, které odráží výkon zaměstnanců je blíže rozpracována v kapitole odměňování pracovníků.

3 Vybraná personální činnost - vzdělávání pracovníků

V následujícím textu je blíže popsáno vzdělávání pracovníků, jelikož se jedná o personální činnost, které je věnována pozornost v praktické části.

Podnikové vzdělávání je považováno za jednu ze základních personálních činností, která souvisí s plánováním lidských zdrojů, s jejich výběrem a slouží i jako součást opatření proti fluktuaci. Podnikové vzdělání můžeme jednoznačně zahrnout do investic do lidských zdrojů (Palán, 1997).

Od počátku 19. století se trend nárůstu požadavků na pracovníky nezastavuje a celkově narůstají nároky na pracovní schopnosti. Jsou jimi znalosti a dovednosti, které tvoří předpoklad člověka, aby byl zaměstnatelný. V současnosti znalosti a dovednosti lidí obecně rychle zastarávají. Člověk je nepostradatelnou komponentou a dynamika rozvoje si žádá, aby pracovní schopnosti byly v předstihu před dynamikou rozvoje techniky. Také rychlá proměnlivost lidských potřeb zde sehrává svou roli, globalizace trhu, nutnost pohybovat se a komunikovat na internacionální úrovni a podobně (Koubek, 2009).

Ulrich upozorňuje na skutečnost, že hl. aspektem úspěšnosti podniku je jeho konkurenceschopnost na trhu, který se neustále vyvíjí v čase a prostoru (Ulrich, 2009).

Již dříve Palán uvedl, že praxe prokázala, že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, ve kterých je rychlost učení větší než rychlost změn v jejich okolí (Palán, 1997).

V prostředí takto náročném na častou změnu se stává získávání a udržení kvalitních pracovníků doslova konkurenčním bojištěm, protože právě lidské zdroje jsou nejdůležitějším článkem, kterým lze na trhu konkurovat. Je nutno v organizaci dbát, aby byl intelektuální kapitál neustále aktualizován. V tomto důsledku se bude tzv. střední životnost intelektuálního kapitálu stále zkracovat. Jedná se o dobu, za kterou se 50 % znalostí v oběhu dostane mimo něj (Ulrich, 2009).

S narůstajícími požadavky na pracovníky organizací v současné době taktéž narůstá podíl organizace související s prohlubováním pracovních schopností pracovníků. Pokud chceme, aby organizace disponovala odborně připravenými pracovníky, kteří budou umístěni na vhodných pracovních místech/pozicích, a současně zabezpečit produktivitu práce v organizaci, tedy zajistit úspěšnost organizace, je účast zaměstnavatele v pozici vzdělavatele nezbytná. Jsou také stále více kladeny požadavky na osobnostní rysy jedince moderní společnosti (Koubek, 2009).

Učení jedince je zkoumáno také z andragogického hlediska. V neustále se měnících sociálních podmínkách, se zařazuje učení jedince ke schopnosti, která člověku zaručuje existenci a aktivní přizpůsobení, je tedy důležitá nejen v oblasti pracovního ale i běžného života (Bednaříková, 2006).

Z tohoto pojetí je více než jasné, že není možné, aby si ekonomicky aktivní člověk vystačil se znalostmi a dovednostmi, které si osvojil v rámci přípravy na dané povolání. Je nutné opustit tradiční pojetí přípravy na povolání, přijmout myšlenku celoživotního vzdělávání, ale také opustit tradiční nazírání na vzdělávání pracovníků, tedy aby ovládali jen to, co potřebují k právě vykonávanému zaměstnání, ale strategicky vytvářet pracovní schopnosti a osobnostní charakteristiky zaměstnanců, které převyšují požadavky momentálně zastávané pracovní pozice (Koubek, 2009).

Koubek (2009) uvádí, že jedním z nejdůležitějších podmínek pro úspěšnost organizace spočívá ve flexibilitě a připravenosti na změny, která se v praxi projevuje tím, že zaměstnanci organizace jsou nejen připraveni na změny, ale tyto změny akceptují a také podporují. V tomto kontextu se péče o zaměstnance a jejich pracovní schopnosti stává nejdůležitějším úkolem personální práce.

Dalším důležitým aspektem, který ovlivňuje pracovníka a jeho pracovní schopnosti, je skutečnost, že současný pracovník už nevystačí se schopnostmi z oboru, ve kterém je zaměstnán. Je příznačná víceoborovost zaměření pracovníků. Zaměstnanci zastávající zvláště nedělnická pracovní místa musí být mnohdy odborníky z dalších přidružených oborů, které se prolínají (Armstrong, 2007).

Vzdělávání pracovníků se také spolupodílí na vytváření dobrého jména organizace, tato péče o jejich vzdělávání usnadňuje jejich získávání a také stabilizování pracovních sil, což je důležitou základnou organizace (Koubek, 2009).

3.1 Pracovní schopnosti pracovníka organizace

Formování pracovních schopností člověka je celoživotním procesem, v obecném smyslu zahrnuje vše, čemu se jedinec naučil bez ohledu na to, z jakého záměru toto osvojení vycházelo. V případě, že dochází k formování pracovních schopností konkrétní organizací, užívá se pojem užšího charakteru – formování pracovních schopností pracovníka organizace (Koubek, 2009).

Individuální schopnosti jedinců se přeměňují na schopnosti organizace, které tvoří DNA konkurenceschopnosti firmy. Z hlediska konkurenceschopnosti organizace tedy není důležité, kdo vytváří nejlepší produkt dnes, ale kdo má schopnost vytvářet nejlepší produkt stále včetně ohledu na přizpůsobení se všem globálním trhům (Ulrich, 2009).

Pracovní schopnosti jedince se formují v rámci tří vyčleněných oblastí. Jedná se o oblast všeobecného vzdělávání, odborného vzdělávání a rozvoje. Do oblasti všeobecného vzdělávání zahrnujeme aktivity vedoucí k získání základních a všeobecných znalostí a dovedností orientovaných zvláště na sociální rozvoj jedince. Jedná se o oblast, která je plně v kompetenci státu. Oblast odborného vzdělávání (training) zahrnuje proces přípravy na povolání a formování specifických znalostí a dovedností, která je již konkrétně orientována na zaměstnání. Do této oblasti zahrnujeme základní přípravu na povolání, doškolování a také přeškolení neboli rekvalifikaci pracovníků. Organizace se zpravidla plně angažují při orientaci nově příchozích pracovníků do organizace, taktéž při prohlubování pracovních schopností tedy doškolování pracovníků. Jejich smyslem je rozšiřování pracovních schopností, tedy zvyšování použitelnosti pracovníků. Smyslem je, aby pracovníci disponovali alespoň částečně schopnostmi k vykonávání dalších pracovních míst, což se projevuje ve flexibilitě pracovníků, která usnadňuje případné rekvalifikace pracovníků (Koubek, 2009).

Jak je výše naznačeno, pracovní znalosti a dovednosti se formují v rámci vzdělání všeobecného a odborného. Na formování osobních charakteristik a dalších pracovních schopností, které člověk může potřebovat v budoucnosti a které ovlivňují pracovní výkon jednotlivce i kolektivu (práce v týmu), se pak podílí rozvojové aktivity (Koubek, 2009).

K nejefektivnější formě vzdělávání pracovníků v organizaci patří vzdělávání systematické, jako nekončící a stále se opakující cyklus, který sleduje cíle strategie vzdělávání a který vychází ze zásad politiky vzdělávání. K výhodám, které systematické vzdělávání pracovníků přináší, patří soustavné dodávání organizaci dostatek patřičně odborně připravených pracovníků bez nutnosti jejich vyhledávání na trhu práce, dále umožnění průběžného formování pracovních schopností pracovníků dle potřeb organizace a v neposlední řadě také přispívá ke zlepšování pracovního výkonu pracovníků. Samotný cyklus vzdělávání pracovníků vychází z identifikace potřeb, která je důležitým podkladem pro následné plánování, následuje vlastní realizace vzdělávání a jako poslední částí procesu vyústí ve vyhodnocení vzdělávání (Koubek, 2009).

3.2 Metody vzdělávání pracovníků

Způsobem, jakým dochází ke vzdělávání pracovníků, rozlišujeme metody vzdělávání na metody užívané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (on the job), a na metody používané ke vzdělávání pracovníků mimo pracoviště (off the job), které jsou vhodnějším způsobem vedoucím ke vzdělávání specialistů a vedoucích pracovníků (Koubek, 2009).

Instruktaž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady jsou způsoby, které jsou zařazovány do první skupiny metod a které jsou považovány za vhodný prostředek vzdělávání pracovníků dělnických profesí. S výjimkou pracovních porad jsou tvořeny individuálním charakterem k přístupu ke vzdělávání. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště bývají realizovány obdobným způsobem jako školní vzdělávání a převážně se jedná o metody s hromadným vzděláváním účastníků (Koubek, 2009).

Mezi nejčastěji používané metody ke vzdělávání pracovníků mimo pracoviště patří přednáška. Je zaměřena na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí. K výhodám tohoto způsobu vzdělávání patří značná rychlost přenosu informace na nenáročnost podmínek k jejímu provedení. Nevýhodný je však tento způsob provedením frontální přednášky, kdy jednostranný tok informací staví posluchače do pasivní role účastníka vzdělávání. Tuto nevýhodu překonává přednáška spojená s diskuzí, kdy se během diskuze objevují nápady a řešení problémů, což účastníky pozitivně stimuluje k aktivitě. Tato metoda však musí být připravena lépe než pouhá přednáška (Koubek, 2009).

K dalším metodám patří demonstrování. Jedná se o metodu, která názorným způsobem zprostředkovává znalosti a dovednosti za použití audiovizuální techniky, počítačů, тренаžerů. Tato metoda do vzdělání vnáší důraz na praktické využívání znalostí oproti přednášce s diskuzí či nikoli, což je její nespornou výhodou. Nevýhodou je, že vzdělávací zařízení se liší od skutečného a občas se také objevuje schematičnost výuky pro zjednodušení problému. Velmi oblíbenou a rozšířenou metodou vzdělávání jsou případové studie, které se využívají zvláště ke vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. K jejich výhodám patří rozvoj analytického myšlení vzdělávajících, to však pouze za předpokladu, že jsou dobře připraveny. Mezi další formy vzdělávání zaměstnanců se řadí workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre, outdoor training/leasing a vzdělávání pomocí počítačů (Koubek, 2009).

V rámci metod on the job se v současné době těší značnému zájmu využívání e-learningu, což naprosto odpovídá zvýšené potřebě vzdělávání současnosti. Od dnešní pracovní síly

je očekáváno, aby disponovala vzděláním na vysoce úrovni a současně, aby dovednosti pracovníků byly adekvátní pro možnost celoživotního vzdělávání. Právě e-learning je příslibným řešením celoživotního, flexibilního tréninku pracovníků, který probíhá na pracovišti (tedy formou on the job). Právě pomocí moderních informačních technologií se organizace zaměstnávající pracovníky velice liší. Liší se v pohledu mezi sebou i od sebe. Počítače, mobilní telefony, internet a jiné moderní informační technologie hýbou světem. Autoři poukazují na vývoj informačních technologií a prostupování těchto technologií do organizací. Jsou stále častěji rozpoznávány aktivity, kde je možné využívat počítače ve vztahu k lidem (Dahlin, Ekman 2012).

3.3 Systematicky realizované podnikové vzdělávání

Efektivnost vzdělávání pracovníků považuje jeho uspořádání v systematicky organizované. Jedná se o stále opakující se cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (Koubek, 2009).

Dle Armstronga by mělo takovéto systematické vzdělávání pracovníků zahrnovat pět fází procesu. Na počátku je nutná identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, kdy všechny vzdělávací aktivity musí být zaměřeny a uspokojení definovaných potřeb, a to jak pro podnik, pro určité pozice nebo skupiny zaměstnanců nebo pro jednotlivce (Armstrong, 2007).

Stýblo poukazuje na problém českých firem zvláště v první fázi při identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb pracovníků, jejíž nedostatečné provedení fakticky znemožňuje celý proces strategického řízení vzdělávání zaměstnanců (Stýblo, 1993).

Druhou fází dochází k vymezení cílů vzdělávání. Zvolený typ vzdělávání se musí zaměřit na dosažení měřitelného cíle, který lze vyjádřit zlepšením nebo změnou ve výkonnosti podniku, skupiny zaměstnanců či jednotlivce. Po této fázi nastává příprava vzdělávacích plánů. Musí být popsán celkový systém vzdělávání včetně jeho nákladů a přínosů do organizace. Měl by také zahrnovat výběr a použití vhodných tréninkových metod, výběr školitelů a realizaci vzdělávacích plánů (včetně vedení záznamů o vzdělávání a jeho výstupech). Následuje fáze, která je zaměřena na měření a analýzu výsledků vzdělávání, po níž zaměstnavatel dostává zpětnou vazbu. Týká se výsledků a hodnocení a je posledním článkem řetězce, kdy dochází ke zhodnocení vykonaného. Následuje vizí, jak zlepšit plány,

programy či techniky, čím plynule přechází do první fáze systematického vzdělávání a celý cyklus se může opakovat (Armstrong, 2007).

Systematicky realizované vzdělávání směřuje ke strategickému rozvoji zaměstnanců, které sleduje rozvoj intelektuálního kapitálu, jeho zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání – prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji a v něm jsou jejich znalosti systematicky řízeny. V tomto kontextu Armstrong také připomíná respektování individuálních aspirací a potřeb zaměstnanců (Armstrong, 2007).

3.4 Motivace pracovníků ke vzdělávání

Pro celkový rozvoj osobnosti jedince má vyšší význam cílevědomé a záměrné učení se novým poznatkům, dovednostem a návykům, taktéž svoji úlohu zde zastává rozvoj poznávacích schopností, charakterových a volných vlastností, zájmů a postojů. Výsledkem takto pojímaného učení jsou vědomosti, dovednosti, vlastnosti osobnosti a také potenciál neboli skryté možnosti jedince. U vzdělávání pracovníků je však nutné vystihnout i tu skutečnost, že motivace prolíná samotný proces učení jedince již v jeho počátku. Jelikož je vzdělávání dospělých ztíženo nedostatkem času plynoucího z pracovních povinností a osobního života, snížením kognitivních funkcí vlivem stárnutí, potřebují dospělí motivaci, která vstupuje na počátku tohoto procesu. Proces učení pak provází po celou dobu (Bednaříková, 2006).

Budou-li lidé motivováni, budou se učit efektivněji. Motivaci k učení lze charakterizovat jako soubor faktorů, které aktivizují, posilují a řídí způsoby chování související s nějakým cílem učení (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007, s. 458) dále uvádí, že: „...když lidé cítí, že jejich očekávání byla naplněna, jejich přesvědčení, že učení je něco, co stojí za to, se ještě posílí.“

Výše uvedené jasně naznačuje souvislost mezi motivací ke vzdělání a teorií očekávání, která považuje cílově orientované chování jedince za motivované očekáváním něčeho, co člověk považuje za žádoucí (Armstrong, 2007).

Tradiční motivační faktory jakými jsou odměny, pracovní podmínky zaměstnanci považují za samozřejmé. Vzdělávání a rozvoj pracovníků se jako výrazný motivační faktor objevuje u pracovníků s vynikajícími výsledky. Je nutné však nalézt cestu ke vzdělávání i těch

pracovníků, kteří další učení a vzdělávání nepovažují na nutné natož pak motivující. V tomto kontextu sehraává svou roli podání patřičné informace pracovníkům organizace (Stýblo, 1993).

Dle teoretických odhadů, které byly uveřejněny na Vídeňském zasedání 2005 k personalistice, bude v Evropě roce 2010 více jak 70 % pracovních míst vyžadovat především duševní práci. Jelikož se obecně uvádí, že vysokoškolské vzdělání zastarává za současností až 5 let a vzdělávání pro odborné dělnické profese až 10 let, nabývá přizpůsobování pracovních schopností na svém významu. Z tohoto kontextu lze bez sebemenších pochybností považovat vzdělávání v podniku za výraz péče o pracovníky a výraz péče o podnikovou kulturu (Wagnerová a kol., 2007).

4 Vybraná personální činnost – odměňování pracovníků

V následujícím textu je podrobněji rozebráno odměňování pracovníků. Této personální činnosti je následně věnována pozornost v praktické části.

Odměňování pracovníků je personální činností s nejstarší tradicí, která stále přitahuje největší pozornost. Je kompenzací za vykonanou práci, které ovlivňuje množství a kvalitu budoucí práce (Kociánová, 2010).

Odměňování proto platí za nejefektivnější nástroj motivování pracovníků organizace. V nejnovějším pojetí práce s lidskými zdroji je chápána jako činnost, která nezahrnuje pouze přiznání mzdy/platu či jiné odměny ve formě peněz. K odměňování pracovníků se využívají i odměny nepeněžního charakteru, které mnohdy nelze ani v penězích vyjádřit. Zahrnuje vnější i vnitřní odměny, které jsou úzce provázány (Koubek, 2009).

Typickou vnitřní odměnou je odměňování ve formě pracovních úkolů, které jsou zaměstnanci tzv. „šité na míru“, kdy je například delegován na pracovníka úkol, jehož řešení vyžaduje zapojení schopností pracovníka, kterých si on sám váží. Mezi faktory, které ovlivňují vnitřní odměny a chápání odměny pracovníkem organizace, bývá zařazována autonomie práce, korektní vztahy mezi pracovníky a vedením organizace, spravedlivé hodnocení pracovníků, participativní způsob řízení nebo například vytváření příznivých pracovních podmínek. Jak z deskripce vnitřních odměn vyplývá, mají zcela individuální povahu, taktéž umožňují zvyšovat spokojenost pracovníků s vykonávanou prací (Koubek, 2009).

Odměňování velmi často zahrnuje i nabídku jednorázových nebo opakujících se finančních příspěvků pro určité skupiny pracovníků či speciální cíle a nefinanční benefity. O benefitech poskytovaných zaměstnancům bude dále pojednáno v následující kapitole. K odměňování pracovníků, které sleduje určitý cíl, můžeme zařadit např. náborové příspěvky (Hanzelková a kol., 2013).

Široká škála možností jak odměňovat pracovníky, může být obecně chápána ve dvou směrech. Jednak může být odměnou za odvedenou práci pro organizaci nebo také jako odměna, že jsou pracovníky dané organizace. V prvním případě bývá často koncipována jako odměna, která se váže k výkonu pracovníka, k povaze vykonávané práce či schopnosti pracovníka (Koubek, 2009).

Někteří zaměstnavatelé se pokoušejí motivovat zaměstnance za účelem zvýšení jejich výkonu na základě mzdy/platu za množství odvedených jednotek práce. V tomto případě hovoříme o tzv. úkolové mzdě/platu (Donnelly a kol., 2002).

Koubek (2009) poukazuje na všeobecně panující přesvědčení, že odměna by měla být odvislá od pracovního výkonu zaměstnance a tak budou pracovníci lépe motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu. Bohužel problematika pracovního výkonu je složitá, jelikož pracovní výkon sám o sobě je těžce měřitelný a u měřitelných pracovních výkonů často nelze měřit všechny jeho složky.

Množství odměňování, způsob, poměr jednotlivých odměn, respektive celková struktura výsledné odměny je odvislá od pravidel, nástrojů, postupů, které jsou využity při odměňování jednotlivých pracovníků. Proto jedním z klíčových problémů týkajících se odměňování je způsob přiměřeného a spravedlivého systému odměňování, který bude mít motivační charakter vůči všem pracovníkům organizace (Koubek, 2009).

O opačném směru motivace, tedy o demotivaci, která může mít podobu diskriminace, bylo již zmíněno výše. Dle Donnellyho a kol. (2002) je diskriminace v oblasti odměňování označována jako mzdová diskriminace. Vyjadřuje rozdíl v odměně za vykonanou práci.

4.1 Systém odměňování a jeho zásady

Systém odměňování je způsob, jakým dochází ke stanovování mezd/platů a jiných forem odměňování. Optimální přístup k odměňování by měl zohledňovat základní zásady, které charakterizoval Armstrong (2009). K zásadám odměňování patří např. provázanost strategie odměňování s celkovou strategií organizace a strategií lidských zdrojů, provázanost politiky odměňování s kulturou organizace, odměňování zaměstnanců podle toho, co organizace oceňuje a je připravena za to platit, hodnocení zaměstnanců podle jejich schopností a přínosu, spravedlnost, slušnost, přiměřenost, zásadovost a důslednost, transparentnost procesů odměňování a další.

K základním úkolům, které by měl systém odměňování plnit lze řadit především přilákání a získávání kvalitních pracovníků, a to v potřebném počtu, zajistit stabilitu pracovníků organizace a tím předcházet problémům spojeným nejen s vysokou fluktuací zaměstnanců. Dále by systém odměňování odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti, napomáhat k dosažení konkurenceschopného postavení

na trhu. V neposlední řadě by měl stimulovat a motivovat zaměstnance k dosahování vyšších výkonu, ke zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků (Koubek, 2009).

Armstrong (2007) uvádí celou škálu dalších (často také označovaných jako alternativních) úkolů systému odměňování. Podle tohoto autora by měl systém odměňování také např. odměňovat pracovníky za hodnotu, kterou vytvářejí, vytvářet kulturu výkonu, získávat oddanost a angažovanost pracovníků organizace, vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy, fungovat spravedlivě, důsledně a transparentně.

Velice rozšířeným systémem odměňování je např. odměňování pracovníků odrážející výkon. Tento systém nezahrnuje pouze peněžní odměny, ale i různé formy zaměstnaneckých výhod (např. příspěvek na dovolenou, příspěvky na penzijní a životní pojištění). Pohled na samotné odměny ve finanční podobě se ale v různých teoriích motivace liší. Maslowova hierarchie potřeb je prostoupena potřebou peněz na každé z pěti úrovní. Naopak dvoufaktorový model motivační teorie považuje peněžní odměnu pouze za faktor udržovacího charakteru, který by neměl zásadně ovlivňovat motivaci pracovníků. V rámci expektační teorie jsou peníze považovány za dobrý motivátor v případě, že pracovníci jsou si vědomi toho, že jejich dobrý výkon je nástrojem pro jejich získání (Donnelly a kol., 2002).

Podmínka úspěšnosti a efektivnosti tkví v několika základních pravidlech. Systém odměňování musí být stabilní a zajistit, aby rozdíly v odměně za práci byly založeny na rozdílech v požadavcích práce. Tyto rozdíly jsou spatřovány např. v rozdílech na dovednosti, úsilí či odpovědnost, a na rozdílech v pracovních podmínkách apod. Ke zlatému pravidlu odměňování patří pravidlo – za stejnou práci stejná odměna. Tato zásada však není v rozporu s možností vytvořit mzdové/platové rozpětí, aby jedinci dostávali rozdílnou odměnu podle svého pracovního výkonu. Dále je uváděna zásada, že úroveň mezd a platů by neměla být odlišná od úrovně převažující ve společnosti (případě od úrovně mezd a platů v daném odvětví). Obecně úspěšnost a efektivnost jakéhokoli systému odměňování tkví v jeho povaze. Systém také musí splňovat aspekt přiměřenosti. Náklady na jeho provoz a časová náročnost musejí být racionální. V neposlední řadě musí být systém odměňování akceptován zaměstnanci organizace (Koubek, 2009).

V širším kontextu hovoříme o politice odměňování v organizaci, která má své zásady. Koubek (2009) rozpracovává klíčové otázky, na které je nutné se v organizaci zaměřit. Jedná se např. o stanovení minimální a maximální úrovně peněžní odměny, zajištění spravedlnosti, vnitřní a vnější srovnatelnosti v odměňování pracovníků, definování obecné relace mezi jednotlivými úrovněmi peněžních odměn, vytváření prostředků na odměňování, rozdělení celkových prostředků určených na odměny, plánování prostředků, zajištění motivačních

účinků odměňování, utajování či zveřejňování informací o peněžních i jiných odměnách a podobně.

Efektivní systém odměňování pracovníků organizace poskytuje manažerům možnosti, jak lidi motivovat a také je nesporným nástrojem k dosahování cílů organizace. Jeho úspěšnost také závisí na existenci souladu strategie odměňování s interním a externím prostředím organizace za současného dodržení podmínky praktičnosti a proveditelnosti strategie odměňování (Armstrong, 2009).

Armstrong (2009, str. 59) uvádí tuto definici „...strategie odměňování je na podnik a podnikání zaměřený popis toho, co organizace chce v několika příštích letech v oblasti odměňování udělat a jak to chce udělat. Cílem je poskytnout organizaci účel a směr pro vytváření programů odměňování podporujících dosahování podnikových cílů a uspokojujících potřeby zainteresovaných stran. Obvykle začíná přehledem současné podoby uspořádání a situace v odměňování, poté definuje budoucí žádoucí stav a následují návrhy a činnosti určené k překonání rozdílu mezi současností a žádoucí budoucností“.

4.2 Komponenty systému odměňování

Dle Armstronga (2009) odměňování zaměstnanců zahrnuje následující složky:

- a) základní a dodatečná peněžní odměna (pevná a pohyblivá část mzdy/platu);
- b) zaměstnanecké výhody;
- c) nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj);
- d) procesy řízení pracovního výkonu.

Hmotné a hmatatelné odměny, které zahrnují peněžní odměny a zaměstnanecké výhody Armstrong (2009) označuje jako tzv. transakční odměny. Relačními nebo vztahovými odměnami pak nazývá odměny nehmotného charakteru (např. vzdělávání).

Výše již bylo naznačeno, že odměňování pracovníků má nezanedbatelný význam pro motivaci se záměrem ovlivnění výkonu pracovníků. Peněžní odměna, zaměstnanecké výhody, povýšení pracovníka, vzdělávání pracovníka, formální uznání, pozvání na slavnostní oběd nebo večeři, pověření vedením lidí, pověřování úkoly, jsou typy odměn, které mohou pracovníky motivovat k tomu, aby podávali požadovaný pracovní výkon. Patří sem taktéž

zajímavost a rozmanitost práce, dobré a přátelské vztahy na pracovišti, příjemný styl vedení lidí v podniku, vytváření příznivějších pracovních podmínek a další (Koubek, 2011).

Z povahy řízení lidských zdrojů je pochopitelné, že v rámci procesu odměňování se na jedné straně nacházejí zaměstnanci se svými zájmy, pracovními schopnostmi, pracovními výkony a potřebami a na straně druhé organizace, která taktéž má své zájmy a potřebami pracovních schopností a výkonů pracovníků. O odměně a jejím charakteru nerozhodují pouze tyto činitelé, významnou roli sehrávají také vnější faktory, které ovlivňují odměňování v organizaci. Mezi tyto vnější faktory Koubek (2009) uvádí např. populační vývoj, situaci na trhu práce, profesně kvalifikační strukturu lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, sociální politiku vlády ale také výsledky kolektivního vyjednávání na úrovni jednotlivé organizace.

4.3 Vztah odměny ve formě peněz a motivace

Nejběžnější odměnou pracovníka za vykonanou práci jsou peníze ve formě mzdy/platu či v jiné formě (Armstrong, 2007).

Charakter peněz má a vždy bude mít svoji nezastupitelnou úlohu. Peníze nejsou důležité pouze z ekonomického ale také z psychologického hlediska. Mnozí zaměstnanci jsou citliví na množství peněz, které dostávají. Odměna zvláště v podobě peněz může silně ovlivňovat motivaci zaměstnanců (Donnelly a kol., 2002).

Jelikož jsou peníze přímo či nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb člověka, poskytují prostředky k dosažení nejrůznějších cílů. Základní potřeby vymezené Maslowem uspokojují jedince za předpokladu, že jejich příjem je pravidelný. Často také uspokojují potřebu sebeúcty a postavení a také mohou uspokojovat potřebu touhy po majetku. V tomto ohledu je jejich motivující síla značná. Peníze však nemotivují všechny stejným způsobem či stejnou měrou, i zde se značně projevuje individualita. Taktéž tutéž osobu v jiném čase motivují odlišně. Obecně se hovoří o tom, že více jsou penězi motivováni ti pracovníci, u kterých se objevuje vysoké očekávání, že dostanou peněžní odměnu (Armstrong, 2007).

Kolman a kol. (2012) upozorňují na mylnou představu, že pracovní výkon odpovídá výši mzdy.

Jde o skutečnost platnou ve všech světových ekonomikách, jelikož mzdu primárně určuje cena práce na trhu práce. Mzda pracovníka je tedy jakýmsi dlouhodobým průměrem v daném odvětví, zastávané pozici a případného rizika ohrožení zdraví či života (Kolman a spol., 2012).

Avšak ani zavedení systému odměňování založeného na výkonu nezmění každého zaměstnance na vysoce motivovaného. Taktéž špatně nastavený systém odměňování pracovníků může demotivovat (Armstrong, 2007).

Armstrong taktéž vyzdvihuje pochybnosti o účinnosti peněz pocházející z r. 1957 jako všemocného motivátoru, kdy Herzberg a kol. tvrdili, že nedostatek peněz pravděpodobně vyvolá nespokojenost, ale jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost (Armstrong, 2007).

Faktem však zůstává, že každá z teorií motivace bez ohledu na její zaměření (obsah, proces) nepopírá, že peníze mohou ovlivňovat úsilí a stálost výkonu pracovníků (Donnelly a kol., 2002).

Stejně tak jako motivovat pomocí peněžních odměn lze také pracovníky demotivovat. Vzájemná úcta je pro motivaci užitečná, ale spravedlnost v odměňování je nevyhnutelná. Je nutné se řídit dle již zmíněného základního pravidla – za stejný výkon stejný plat. Takzvané důvěrné zvýšení platu, důvěrné nikdy nezůstane. Neopodstatněné zvýhodňování může vyvolat mnoho nepříjemností a demotivovat ostatní pracovníky a v konečném důsledku být důvodem k výpovědi jiného pracovníka (Stýblo, 1993).

V ČR se personální praxe orientuje až výhradně na formu peněžního odměňování, tedy na problematiku mezd/platů a na otázky spojené s problematikou vztahu odměny a výkonu pracovníka. Pozornost je tedy věnována v převážně míře vnějším odměnám vyjádřených v peněžní podobě (Koubek, 2009).

5 Vybraná personální činnost – péče o pracovníky

V následujícím textu je blíže popsána péče o pracovníky, jedná se o personální činnost, které je věnována pozornost v praktické části. Tato personální činnost je zařazena po odměňování pracovníků proto, že se podstatným způsobem váže na jejich odměňování.

Koubek (2009, s. 343) uvádí, že : „...zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči“.

Péči o pracovníky lze obecně rozdělit do tří kategorií. Jedná se o péči povinnou neboli garantovanou státem z pozice zákonodárce, dále je rozlišována péče smluvní, která je na podnikové úrovni především výsledkem kolektivního vyjednávání, a péče dobrovolná, jež je považována za samotný výraz personální politiky zaměstnavatele (Bielczyk, 2005).

Koubek (2009) dále upozorňuje na narůstající tlak odborů, státu i mezinárodních organizací, který jednoznačně směřuje ke zkvalitňování péče o pracovníky. Prostřednictvím péče o pracovníky organizace jsou sledovány tři druhy zájmů a cílů z nich vyplývajících. Jedná se o zájmy a cíle celospolečenské, individuální a také zájmy a cíle zaměstnavatele. Stejně tak jako zaměstnanec má své potřeby zaměstnavatel. Týkají se především zabezpečení potřebných pracovníků, rozvoje jejich pracovních schopností, jejich motivace a výkonu apod. K celospolečenským zájmům a cílům např. řadíme prosperitu a stabilitu společnosti.

Na rozdíl od českých autorů (Bielczyk, 2005; Koubek, 2009; Kociánová, 2010) Armstrong (2009) chápe péči o pracovníky pouze jako oblast služeb pracovníkům. Uvádí, že: „Péče o pracovníky se týká individuálních služeb péče o pracovníky, jako jsou například pomoc v podobě konzultací při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví či nemoci a zvláštní služby po penzionované pracovníky.“

Kociánová (2010) upozorňuje, že lze očekávat odlišné celkové pojetí a obsah péče o pracovníky v různých zemích v souvislosti s jinou mírou jejího uzákonění.

5.1 Význam péče o pracovníky

Vztah mezi spokojeností pracovníků a jejich výkonem není přímý. Ovšem skutečnost, že spokojený pracovník pozitivněji přijímá požadavky směřující ke kvalitě a kvantitě jeho výkonu než pracovník nespokojený, je praxí prokázána. Spokojený pracovníky je také větší měrou identifikován s firmou a jejími cíli a jiným způsobem hodnotí možné nabídky konkurenčních firem (Bielczyk, 2005).

Velice důležitým aspektem, který ovlivňuje výkon různých personálních činností organizace (např. přijímání pracovníků do organizace), je právě péče o pracovníky, jelikož je vedle odměňování pracovníků hlavní oblastí, kterou pracovníci využívají k porovnávání organizace s jinými (Koubek, 2009).

Bielczyk (2005) do oblasti péče o pracovníky zahrnuje možnosti stanovení pracovní doby a pracovního režimu, poskytování dovolené na zotavenou, hmotné zabezpečení pracovníků při překážkách v práci, péči o personální rozvoj pracovníků, péči o pracovní prostředí, péči o bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci, péči o ženy a mladistvé pracovníky, poskytování zaměstnaneckých výhod a péči o životní prostředí.

5.2 Stanovení optimální pracovní doby

Pracovní dobu a dobu odpočinku upravuje Zákoník práce. V posledních desetiletích se délka a způsob organizace pracovní doby výrazně změnily (Kociánová, 2010).

Zákoníkem stanovenou týdenní pracovní dobu je možno rozvrhnout dvojím způsobem, a to rovnoměrně a nerovnoměrně. Zvláštní formou stanovení pracovní doby je pružná pracovní doba, kterou je možné využívat v obou případech rozvržení pracovní týdenní doby. Pružnou pracovní dobou zaměstnavatel pouze definuje přesně vymezený čas dne, kdy musí zaměstnanec být na pracovišti, zbytek pracovní doby zaměstnanec odpracuje v době před nebo po této vymezené době (Bielczyk, 2005).

Armstrong (2009) také upozorňuje na problémy, které souvisí pružnou pracovní dobou. Jedná se například o skutečnost, že v pátek odpoledne se na pracovišti zaměstnavatele vyskytuje malý počet pracovníků.

5.3 Péče o pracovní prostředí

Pracovním prostředím lze rozumět vše, co ovlivňuje pracovníka v průběhu pracovního procesu. Jedná se o interakci fyzikálních chemických, biologických sociálně-psychologických a jiných faktorů (Bielczyk, 2005).

Pracovníci, kteří jsou nuceni k adaptaci na nevhodné pracovní prostředí, jsou frustrováni nebo se u nich objevuje odpor, který se odrazí taktéž ve vztahu k zaměstnavateli. Proto se personální práce zaměřuje především na zajištění vhodného prostorového řešení pracoviště a na zajištění žádoucí úrovně fyzikálních a sociálně-psychologických podmínek práce (Bielczyk, 2005).

5.4 Poskytování zaměstnaneckých výhod (benefitů)

Poskytování zaměstnaneckých výhod se stalo v posledních letech jedním z fenoménů personální práce jako takové. Jedná se o snahu zaměstnavatele poskytovat zaměstnancům odměnu za vykonanou práci daňově efektivnějším způsobem než mzdovými prostředky (Steinfeld, Galuška, 2004).

Zaměstnanecké výhody lze rozčlenit z hlediska zaměstnavatele na povinné a dobrovolné. Například příspěvek zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění je povinným benefitem, který zaměstnavatelé poskytují na základě výsledku mezinárodních ujednání. K povinným výhodám patří též poskytnutí možnosti stravování zaměstnanců, vytváření pracovních míst pro osoby zdravotně postižené. Dobrovolné poskytování výhod zaměstnancům jako jsou například poradenské služby, zajištění dopravy do zaměstnání, cafeteria, tvorba sociálních fondů zaměstnavatele apod., slouží ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a prohlubování identifikace pracovníka s firmou (Bielczyk, 2005).

Péče o pracovníky zahrnuje programy, které bývají často označovány jako benefity nebo také zaměstnanecké požitky. Může se jednat také o příspěvky nebo úhradu poukázek na kulturní, zdravotní a rehabilitační programy (fit centra, dovolená), příspěvky či úhradu pojištění, poskytování služebních vozidel k soukromým účelům a dalších pracovních pomůcek (počítače, telefony, zapůjčování různých strojů a nástrojů. Dříve bývalo významnou péčí o pracovníky také provozování rekreačních středisek. Taktéž sem spadá vzhled (čistota, upravenost) a jiné provozních prostor (Hanzelková a kol., 2013).

V současné době je základem systémů finančních výhod tuzemských zaměstnavatelů upřednostňování daňově optimalizovaných benefitů, ke kterým řadíme penzijní připojištění a v menší míře zastoupení příspěvek na životní pojištění. Opodstatnění vychází ze zákonné úpravy, která od roku 2000 příspěvky na penzijní připojištění zahrnuje do daňově uznatelných. K výhodám penzijních připojištění patří zhodnocení celé vložené částky na rozdíl od připojištění životního (Steinfeld, Galuška, 2004).

Je nutné sledovat, zda náklady na administrativu spojenou s poskytováním zaměstnaneckých výhod významně nepřerůstají motivační dopad na zaměstnance. V současné době tvoří zaměstnanecké výhody přibližně 10 % celkových mzdových nákladů zaměstnavatele. Poměr mzdy a zaměstnaneckých benefitů se v některých evropských státech pohybuje okolo 40 %, tudíž jejich nárůst v ČR lze očekávat (Steinfeld, Galuška, 2004).

5.5 Poskytování služeb pracovníkům organizace

Péče o pracovníky však nemusí nutně zahrnovat pouze poskytování materiálních a nemateriálních prostředků či výhod jak bylo uvedeno výše, může mít podobu služeb poskytovaných zaměstnavatelem. Poskytování služeb pracovníkům organizace se v minulosti setkalo s velkou kritikou, která svoji argumentaci zakládá na přesvědčení, že sociální služby jsou již poskytovány státem a dochází tak k jejich zbytečnému duplikování. Služby péče o pracovníky mohou zvýšit loajalitu a motivaci zaměstnanců, eliminovat osobní problémy zaměstnanců a jejich dopad na práci. Pokud péče o pracovníky ve formě služeb nemůže zvýšit produktivitu práce, může alespoň minimalizovat její pokles (Armstrong, 2007).

Služby pracovníkům může zaměstnavatel poskytovat ve dvou kategoriích. Jedná se o individuální neboli osobní služby související s nemocí, úmrtím blízké osoby a jiné osobní problémy zaměstnance a dále se jedná o služby skupinové péče o pracovníky, které zahrnují převážně služby orientované na sportovní a společenské aktivity (Armstrong, 2007).

6 Vybraná personální činnost – personální informační systém

V následujícím textu je podrobněji rozvedena problematika personálního informačního systému a jeho úloze v organizaci, jelikož se jedná o personální činnost, které je věnována pozornost v praktické části. Na počátku je vhodné vyjádřit, co se rozumí pod pojmem informační systém.

V teorii systémů je systémem uspořádaná množina prvků spolu s jejich vlastnostmi a vztahy mezi nimi, které vykazují jako celek určité vlastnosti. Systém je množina vzájemně propojených komponent, které musí pracovat dohromady pro celý systém tak, aby tento systém naplnil daný účel. Pro pojetí efektivnosti jakýchkoli (nejen informačních) systémů je pak důležité, zda se jedná o systém, u kterého je možné tento účel jasně definovat. V odborné literatuře týkající se informačních systémů a informačních technologií se označuje tento aspekt efektivnosti jako systémy s cílovým chováním (Molnár, 2001).

Informací rozumíme data, kterým jejich uživatel/uživatelé přisuzují určitý význam. Tato data uspokojují konkrétní objektivní informační potřebu příjemce. Nositelem informace jsou data číselná, textová, zvuková, obrazová i jiná. Informace z dat tedy vzniká až v okamžiku jejich užití (Molnár, 2001).

Nepostradatelnou podmínkou plnění nejobecnějších předpokladů řízení lidských zdrojů vedoucích k výkonné organizaci tedy personální práce jako takové, je existence informací nezbytných k činnosti organizace, k rozhodování a analyzování. Tato definice platí v případě, že o organizaci uvažujeme jako o živoucím objektu trhu a nutnosti strategického přístupu jak vykonávat personální práci (Koubek, 2009).

Data, která se týkají personální problematiky, je možné vést několika způsoby, lze je evidovat v samostatném informačním systému, v portálu B2E (Business to Employees), v podnikové internetové síti (intranet) nebo pomocí aplikace poskytovatele služby, tzv. outsourcingu (Armstrong, 2007).

V následujícím textu je především popisována problematika informací nezbytných pro činnost tuzemských organizací, tudíž je čerpáno zvláště z práce Koubka (2009), který této personální činnosti věnuje zvýšenou pozornost.

Neodmyslitelnou součástí řízení lidských zdrojů organizace je komplexní informační systém organizace, který je obecně rozdělován do několika hlavních subsystémů. Měl by tedy obsahovat informace o pracovnících, o pracovních místech, o personálních činnostech a také informace o vnějších podmínkách, které činnost organizace taktéž ovlivňují a tím dotvořit myšlenku plně komplexního systému, který v současné době představuje zásadně počítačový systém (Koubek, 2009).

V minulosti využívané informační systémy (JEP – Jednotná evidence pracujících a JÚZO – Jednotná údajová základna organizací) sloužili především k centrálnímu řízení než k řízení v organizacích. Je nutné zmínit, že druhý z výše zmíněných systémů se těší ve světě značné pozornosti, bohužel české organizace často upřednostňují informační systémy zakoupené od společností, které nabízejí systémy nedosahující úrovně Jednotné údajové základny organizací. Častým problémem v česku je nedoceňování národních systémů a pořizování předražených kopií amerických systémů. Na tomto místě je dobré zmínit, že jednotlivé organizace v zahraničí si takřka nezávisle vytvářejí své vlastní personální systémy, zvláště s přihlédnutím k potřebám dané organizace (Kobek, 2009).

Výhody informačních personálních systémů jsou nesporné. Usnadňují personální práci nejen personalistům, ale všem vedoucím pracovníkům a tak umožňuje jejich širší zapojení do personálních prací prováděných organizací. Zejména provádění administrativních prací a analýz značně urychluje a tím výrazně napomáhá k efektivnímu využívání dat o fungování organizace (Koubek, 2009).

Celkově zlepšuje přístup k údajům o lidských zdrojích, disponuje přesnějšími údaji a obsahuje úsporné, moderní a standardizované procesy (Armstrong, 2007).

6.1 Informace obsažené v personálním informačním systému

Je samozřejmé, že personální informační systémy jednotlivých organizací mají rozdílný obsah informací. Lze konstatovat, že nabízené informační systémy české i zahraniční nedosahují podmínku komplexnosti tohoto informačního systému a neobsahují všechny čtyři subsystémy. Dochází k opomíjení zvláště informací o pracovních místech, personálních činnostech a vnějších faktorech (Koubek, 2009).

Jak samotný název napovídá nelze hovořit o informačním systému bez informací, tyto informace, ať už budou v podobě dat nebo dokumentů, musí být do informačního systému vkládány průběžně, aby byla zaručena jejich aktuálnost. Tímto způsobem pak budeme disponovat daty aktuálními i retrospektivními. Nespornou výhodou počítačových informačních systémů je jejich možnost propojování s jinými informačními systémy, k tomu v zemi jakou je Česká republika, výborně poslouží univerzální identifikátor jedince, jako základního třídícího znaku, kterým je rodné číslo pracovníka (Koubek, 2009).

Jak již bylo naznačeno, výše personální systémy jednotlivých organizací se liší obsahem informací v něm uvedených. V subsystému, který je věnován informacím o pracovnících by však měly být alespoň základní typy informací. Jedná se například osobní identifikační údaje, údaje o vykonávané pracovní funkci, o povaze pracovního poměru, údaje o vzdělání, údaje o kvalifikaci, údaje o dosavadní kariéře, údaje o účasti na vzdělávání organizovaném zaměstnavatelem nebo s jeho přispěním, údaje o vzdělávání individuálně organizované pracovníkem, údaje o zvláštních pracovních schopnostech či omezeních, údaje týkající se odměňování, údaje o pracovní době a pracovním režimu, údaje o péči o zaměstnance a poskytovaných zaměstnaneckých výhod, údaje nezbytné pro účely sociálního zabezpečení a zdanění příjmu pracovníka a například údaje o disciplinárních záležitostech. Z retrospektivních dat je dobré zahrnout do informačního personálního systému údaje týkající se přijímacího řízení např. životopis a záznamy o tom, jak byl pracovník pro organizaci získán a na základě čeho byl vybrán. V subsystému shromažďujícím data o pracovních místech by bylo dobré zahrnout údaje o kategorii pracovního místa a jeho organizační zařazení, místo vykonávané práce, požadavky na kvalifikaci pracovníka apod. Informace o personálních činnostech budou mít převážně podobu dokumentů. Zde mohou být umístěny dotazníky používané k analýze pracovních míst, použité postupy a metody plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí, metody plánování následnictví a kariéry a další. Subsystému o vnějších podmínkách ovlivňující pracovní síly organizace není věnována valná pozornost zaměstnavatelů. K těmto informacím řadíme především informace o situaci na trhu práce, zejména v zázemí organizace, stav a vývoj obyvatelstva, šetření o mzdách a platech, konkurenční nabídka pracovních příležitostí, výsledky sociologických šetření zaměřených na zkoumání potřeb lidí a jejich hodnotové orientace (Koubek, 2009).

6.2 Funkce personálního informačního systému

K základním funkcím počítačového personálního informačního systému patří evidování informací výše uvedených a taktéž jejich editace. Dále k nim patří zpracovávání zpráv a reportů z obsažených dat. Vhodnou funkcí personálního systému je také evidence a analýza absence pracovníků, přítomnosti v práci, fluktuace a jejich porovnávání. Počítačový personální informační systém je vhodné propojit s internetem pro možnost získávání pracovníků pomocí internetu nebo s vnitropodnikovou internetovou sítí (Armstrong, 2007).

6.3 Vztah personálního informačního systému k jiným personálním činnostem

Efektivní provádění všech personálních činností je determinováno právě existencí personálního informačního systému a také jeho kompletností. Je nezbytný pro plánování pokrytí potřeby pracovníků organizace, uchovává dokumenty o pracovních místech, zejména analýzy a výsledky pracovních míst. Jelikož umožňuje automatizaci některých kroků (např. evidenci uchazečů, jejich porovnávání) má význam pro získávání a výběr pracovníků, obsaženými profily pracovníků napomáhá při orientaci pracovníků, jejich hodnocení, rozmístování vč. ukončování pracovních poměrů. Široké možnosti nabízí pro systematický přístup ke vzdělávání pracovníků a také má široké uplatnění v oblasti péče o pracovníky (Koubek, 2009).

Personální informační systém jak byl popsán výše, je nezbytnou existencí pro efektivní řízení lidských zdrojů, k provádění všech personálních činností. V tomto kontextu lze tedy hovořit o vztahu personálního informačního systému k jiným personálním činnostem. Je pochopitelné, že tuto funkcionalitu může personální informační systém naplnit jen tehdy, když informace v něm obsažené nebudou jen komplexní, ale budou do informačního systému průběžně doplňovány, tedy budou neustále aktuální. Systémem v plné správě personalistů, ale na získávání a využívání dat v něm obsažených se podílejí i vedoucí pracovníci všech úrovní. Bohužel se tato činnost neobejde bez značné časové náročnosti, která se setkává s častým nepochopením přínosů informačních systémů (Koubek, 2009).

Praktická část

7 Výzkumné šetření a jeho průběh

V empirické části této diplomové práce bude provedeno zjištění stavu personálních činností prováděných u konkrétního zaměstnavatele. Budou provedena zjištění o stavu motivace zaměstnanců dané organizace, bude provedena analýza prováděných personálních činností zaměstnavatelem a především budou navržena východiska změn, pomocí jejich zásahů může být pozitivně ovlivněna motivace zaměstnanců organizace. Nejde tedy o komplexní vytvoření zcela nového systému stimulace zaměstnanců, jedná se o návrhy úprav stávajícího systému.

7.1 Vymezení cíle

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě provedené analýzy interních dokladů konkrétní organizace a provedených rozhovorů se zaměstnanci teoreticky vypracovat změny, které mohou po zavedení do praxe pozitivně ovlivnit zvýšení pracovní motivace stávajících pracovníků organizace.

Na základě analýzy získaných dat budou prezentovány návrhy změn, které budou zasahovat do vybraných personálních činností organizace. Konkrétně se jedná o oblast vzdělávání, odměňování pracovníků, péče o pracovníky a oblast personálního informačního systému.

Díličními cíly práce jsou:

- a) analyzovat stav předem vybraných personálních činností, které mají vliv na motivaci zaměstnanců;
- b) provést rozhovory se zaměstnanci organizace a zjistit do jaké míry jsou zaměstnanci motivováni ze strany zaměstnavatele a popsat jejich názory na výkon vybraných personálních činností zaměstnavatelem.

V následujícím textu jsou uvedeny metody, kterých bylo při výzkumném šetření využito. Dále je uvedena stručná charakteristika zaměstnavatele, u kterého šetření proběhlo. Dále je popsána charakteristika výzkumného vzorku a průběh výzkumného šetření. Interpretace získaných dat, která byla rozložena do tří modulů, a shrnutí výzkumného šetření jsou vždy uvedeny v jednotlivých blocích, které jsou vyčleněny jako samostatné kapitoly.

7.2 Metodologie

Z metod vhodných pro získávání údajů bylo pro tento obsahově poměrně rozsáhlý okruh problematiky v první řadě využito studium interních dokumentů pro všechny personální činnosti, kterým se praktická věnuje. U posledního okruhu – personálního informačního systému bylo taktéž využito možnosti praktického vyzkoušení personální informačního systému.

Interní dokumenty ke studiu poskytl personální útvar. Byly zásadně studovány ve vyhrazené místnosti organizace, taktéž proběhlo seznámení s personálním informačním systémem.

Pro získávání názorů zaměstnanců týkajících se těchto personálních činností bylo využito kvalitativní výzkumné metody, Jedná se o metodu frekventovaně používanou – tedy řízený rozhovor, který umožnil do šetření zahrnout individuální aspekt lidského kapitálu. U šetření, které proběhlo formou rozhovoru, je třeba definovat některé základní pojmy.

Rozhovor byl připraven dopředu a bylo postupováno podle předem připravených otázek, které byly pokládány bez rozdílu všem, a to ve stanoveném pořadí. Otázky s otevřenou povahou odpovědi byly zastoupeny v největším počtu. Otázky v úvodní části rozhovoru sloužili především pro navázání kontaktu s pracovníkem. Respondentem se pro účely této diplomové práce rozumí osoba, která rozhovor podstoupila. Respondenty v rámci tohoto šetření byli zaměstnanci organizace, kteří byli vybráni dle následujícího klíče. Byli osloveni vždy 3 řadoví zaměstnanci (vedoucí byli vyloučeni) z každého z pěti oddělení, kteří pracují u zaměstnavatele déle než 1 rok, tudíž měli dostatek času seznámit se s organizací a jejími specifiky. Celkový počet respondentů tedy činí 15.

Otázky – jednotlivé položky rozhovoru – směřují k předem vybraným personálním činnostem, kterým je věnována pozornost v praktické části práce. Otázky, které byly pokládány respondentům a které jsou uvedeny v příloze diplomové práce, nejsou převzaté, byly formulovány zadavatelem. Několik prvních otázek směřovalo obecně k zaměstnanci, jak dlouho u spol. pracuje a podobně. Tyto otázky sloužili především pro navázání atmosféry k následujícímu rozhovoru. Některé otázky byly uzavřené, polouzavřené a některé otevřené. Odpovědi na tyto otázky nejsou analyzovány.

Samotný rozhovor obsahoval celkem 17 položek, které byly tematicky rozděleny. Několik prvních položek se věnovalo oblasti personální práce věnující se vzdělávání zaměstnanců,

další byly zaměřeny do oblasti odměňování a péče o pracovníky a zbylé směřovaly ke zjištění názorů na současně využívání personální informační systém.

7.3 Výzkumný vzorek a průběh výzkumného šetření

Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 15 respondentů, jedná se pracovníky organizace, kdy vždy 3 pracovníci pracují na stejném oddělení. Pracovníci účastníci se rozhovoru pracovali u zaměstnavatele nejméně 1 rok a jejich věkové rozmezí se pohybovalo od 30-50 let. Výzkumný vzorek je tvořen čtrnácti ženami a jedním mužem. Jak je patrné, ve výzkumném vzorku zaujímaly ženy většinový počet respondentů. Jejich procentuální zastoupení bylo v tomto šetření 93.3 %.

V první etapě výzkumného šetření byl stanoven cíl diplomové práce. Byla oslovena organizace zaměstnavatele na území hlavního města Prahy. Po umožnění výzkumného šetření, bylo následně přistoupeno ke studiu interních dokumentů a také došlo k seznámení s personálním informačním systémem organizace. Na základě tohoto studia byl vytvořen seznam otázek, které byly zahrnuty v rozhovoru. Byli osloveni zaměstnanci organizace, kteří pracují u zaměstnavatele min. 1 rok (viz výše), po souhlasu s provedením šetření byly provedeny rozhovory se zaměstnanci. Všichni oslovení zaměstnanci projevili součinnost a šetření zúčastnili, neposkytli však souhlas k publikování audio záznamu provedených rozhovorů. Respondenti jsou označeny písmeny pro zachování anonymity. K realizaci rozhovorů došlo za pomoci zaměstnavatele, který poskytl prostor pro umožnění rozhovorů se zaměstnanci. Řízené rozhovory byly provedeny v nerušené místnosti. Samotná realizace proběhla v listopadu 2012. V období prosinec 2012 probíhalo třídění a zpracování shromážděných dat a jejich analýza. V období leden, únor 2013 bylo přistoupeno ke zpracování praktické části diplomové práce včetně zpracování návrhů možných změn týkajících se jednotlivých oblastí personální práce konkrétního zaměstnavatele.

7.4 Charakteristika organizace

Výzkumné šetření se týká personálních činností a pracovníků organizace VZP ČR. Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR je s více než 6,4 miliony klientů největší zdravotní pojišťovnou v České republice, proto je schopna hradit i ty nejnáročnější zdravotnické úkony. Organizace byla v roce 1992 založena zákonem č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním

pojištění, a od následujícího roku provádí tedy veřejné zdravotní pojištění a partnerem renomovaných odborných sdružení a uznávaným členem Mezinárodní asociace neziskových zdravotních a nemocenských pojišťoven (Association Internationale de la Mutualité). Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR se při své činnosti řídí nespočetným množstvím zákonů a vyhlášek, které každodenně ovlivňují její činnost. Tři základní právní pilíře, které postihují její fungování každý den, jsou:

- Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění;
- Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění;
- Zákon č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky.

V současnosti se dle místní příslušnosti na 6 regionálních poboček a Ústřední pojišťovnu Všeobecné zdravotní pojišťovny, která tyto regiony metodicky řídí. Výzkumné šetření bylo provedeno na Regionální pobočce pro hlavní město Prahu a Středočeský Kraj. Tato krajská pobočka se z hlediska metodického rozděluje na 15 úseků, které spolu úzce souvisí. Jedná se o tyto bloky (Výběr pojistného a evidence pojištěnců, Služby klientům, Kontrola a správa pohledávek, Zdravotní péče, Správa smluv, Kontrola a revize zdravotní péče, Právní, Smluvní agenda, Správní řízení a vymáhání pohledávek, Ekonomický, Informační technologie, Provozní, Personální záležitosti, Agenda EU, Marketing). Výzkumné šetření bylo provedeno v odděleních, která spadají pod úsek výběru pojistného, služeb klientům a kontroly a správy pohledávek.

8 Analýza provádění personální činnosti – oblast vzdělávání pracovníků

Vzdělávání zaměstnanců v rámci Regionální pobočky Praha je řešeno převážně formou školení, která mají podobu přednášek nebo přednášek spojených s diskuzí k dané problematice. Školení, která se týkají momentálně zastávané pozice zaměstnancem, se pořádají několikrát ročně. Tato školení se provádí hromadně, tudíž nedochází i identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců na individuální úrovni. Všichni řadoví zaměstnanci podstupují školení o stejné obtížnosti. Další nevýhodou těchto školení je, že se pořádají za účelem udržování stavu znalostí zaměstnanců, které jsou nutné pro výkon jejich činnosti nikoli k rozvoji jejich potenciálu.

V tomto smyslu tzv. udržovacích školení nelze hovořit o rozvoji zaměstnanců, jelikož tato školení nepodporují vznik předpokladů pro jinou činnost, tedy možný potenciál pracovníků. Naopak vzdělávání manažerů je zaměřeno na rozvojové vzdělávací aktivity, kdy jsou sledovány nejmodernější trendy ve vzdělávání vedoucích pracovníků.

Pro řadové zaměstnance se naskytuje možnost rozvojového vzdělávání pro tzv. Klíče a Talenty. Za Klíč je považován pracovník s dlouholetou praxí u zaměstnavatele tedy s bohatými zkušenostmi, a jehož další setrvání ve vykonávané práci je považováno za klíčové. Program pro vzdělávání talentů je určen pro zaměstnance, kteří naopak nejsou zaměstnání u organizace dlouhou dobu, nejsou vedoucími pracovníky, ale je spatřován velký potenciál (inkubátor) v jejich působení u zaměstnavatele. Počet míst do těchto vzdělávacích aktivit zaměstnavatele je značně omezen. Dalším problémem těchto programů je jejich časová náročnost, jelikož jsou z části organizovány ve volném čase zaměstnanců, což bývá důvodem k ukončení aktivity v jejím průběhu. Tyto programy však nejsou realizovány v rámci jednotlivých regionálních poboček, ale z centrální organizace, která taktéž metodicky řídí činnost všech poboček.

K rozvoji potenciálu řadových zaměstnanců dále slouží nabídka jednodenních kurzů z oblasti měkkých dovedností a informačních technologií. V rámci ročního hodnocení zaměstnanců si jednotliví pracovníci mohou od roku 2011 vybrat z předdefinované nabídky dalšího vzdělávání, které je nepovinné. Učiní takto ve fázi sebehodnocení v informačním personálním systému v sekci návrhy oblastí rozvoje a vzdělávání pro nadcházející období. Tato školení a kurzy, které jsou přístupné všem zaměstnancům. V této nabídce se objevují stále stejné možnosti, jedná se vzdělávání v oblasti měkkých dovedností, jako jsou například

kurzy asertivního chování, kurz problémové komunikace s klienty, presentační dovednosti, práce se stresem a psychohygienu a druhou sekci je vzdělávání v oblasti informačních technologií, které je zvláště zaměřeno na aplikace využívané zaměstnavatelem. K jejich nevýhodě patří jejich omezené množství cca 25 a hlavně nedostupnost vyšších úrovní těchto kurzů, tedy navazujících kurzů, které by dále rozšiřovali potenciál zaměstnanců.

Pouze v rámci tohoto sebehodnocení zaměstnanců se zaměstnavatel dozvídá o vzdělávacích potřebách svých řadových zaměstnanců. Nelze hovořit o identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců, tudíž ani o strategickém řízení vzdělávání.

Je zřejmé, že tento systém není možné naplánovat zcela i také v oblasti finančních nákladů na vzdělávání zaměstnanců, proto není překvapivé, že pravidelně ke konci roku zbývají finanční prostředky v této oblasti.

Taktéž důležitou informací je, že zaměstnavatel neposkytuje v současné době žádné programy, které by směřovali k jazykové vybavenosti pracovníků. S rostoucí integrací České republiky do EHS je nevyhnutelné i pro typicky národní organizaci vzdělávání zaměstnanců v oblasti jazykového vzdělání. Zvláště v oblasti zdravotního (a v České republice zákonného) pojištění roste komunikace mezi národními zdravotními pojišťovnami zvláště v případech zaměstnávání občanů EU ale i cizinců z tzv. třetích zemí. Interakce mezi zdravotními pojišťovnami v rámci EHS se odehrává v jazyce anglickém, taktéž formuláře evropského společenství jsou přeloženy do angličtiny. Problém nedostatku jazykových schopností zaměstnanců je řešen při výběru nových zaměstnanců na konkrétní pracovní pozice (zvláště in-front-office).

Vzdělávání zaměstnanců je také realizováno za pomoci počítačové techniky, zvláště v případě, kdy dochází k zavádění nových informačních systémů, ve kterých zaměstnanci pracují. V tomto případě je často vytvořeno pilotní funkční prostředí, ve kterém zaměstnanci testují při prováděném školení i po něm přístupem ze svého počítače.

Taktéž je dobré zmínit, že zaměstnavatel neposkytuje žádné úlevy pracovníkům, kteří se vzdělávají z vlastní iniciativy ve formálních vzdělávacích programech.

Na základě provedeného rozhovoru s pracovníky vyplynuly najevo potřeby zaměstnanců, které se týkají dalšího jazykového vzdělávání. Zaměstnanec YY uvedl: „Zaměstnavatel dříve poskytoval jazykové kurzy angličtiny a němčiny, na které nám poskytoval i příspěvek. Kurzy se konaly v pracovní době v budově zaměstnavatele, tudíž nám dával benefity dva - příspěvek a čas, který je pro mě velmi důležitý. Nemusela jsem nikam chodit nebo dojíždět, nemusela jsem se o nic starat. Akorát mi vadilo, že kurzy prováděly externí jazykovičky a každý půlrok se nám měnil lektor.“

Z výpovědi tohoto zaměstnance je zřejmé, že poskytované vzdělávání bylo z jeho pohledku považováno za benefiční a to byl také hlavní účel zaměstnavatele, nejednalo se systematické vzdělávání zaměstnanců, které by sledovalo potřeby zaměstnavatele. Příspěvek na jazykové vzdělávání byl poskytován ze sociálního fondu zaměstnavatele, jehož celková činnost vč. direktivních pokynů k hospodaření, je zákonem značně omezená. V roce 2009 došlo ke zrušení tohoto benefitu z důvodu spravedlnosti poskytovaných příspěvků, jelikož zde byl rozpor mezi skupinami zaměstnanců, kteří tuto služby využívali a těmi, kteří ji nevyužívali.

Na dotazy směřující k individuálnímu vzdělávání v rámci formálních vzdělávacích aktivit zaměstnankyně AA odpověděla takto: „Nejsem si jistá, jestli bych šla dále studovat z vlastní vůle, ale kdyby mi zaměstnavatel nabídl lepší pracovní pozici a k tomu odpovídající peníze, dalšímu vzdělávání bych se nebránila.“ Dále uvedla, že osobně nepocituje potřebu realizovat se v této oblasti. Potřebu doplňování dalšího studia nepocitují ani ostatní dotazovaní, ze studia

Co se týče oblasti vzdělávání formou dobrovolných školení, která jsou v nabídce rozvoje vzdělávání zaměstnanců v rámci personálního informačního systému v nabídce sebehodnocení, zaměstnankyně BB odpověděla: „Kurzy jsou stále stejné, některé jsem již absolvovala. Z té zbylé nabídky kurzů a školení nevím o ničem, co by mi pomohlo k výkonu mé práce.“

K silným stránkám personální činnosti vzdělávání pracovníků patří:

- značná podpora při zavádění nových informačních systémů – zpřístupnění zkušebního prostředí a možnosti vyzkoušet v reálných podmínkách „nanečisto“;
- velká organizační základna-možnost konfrontace s kolegy různých oborů a částí republiky;
- programy rozvoje potencialů zaměstnanců organizované ústřední pojišťovnou pro Klíče a Talenty.

K slabým stránkám personální činnosti vzdělávání pracovníků patří:

- nedostatečné identifikování vzdělávacích potřeb jednotlivců a tím znemožnění strategického řízení vzdělávání pracovníků;
- pravidelná školení mají povahu pouhého udržování znalostí a dovedností;
- neefektivní využívání finančních prostředků;
- malé příležitosti k vytváření potenciálu řadových zaměstnanců;
- neposkytování úlev studujícím zaměstnancům;
- neexistující jazykové vzdělávání.

K příležitostem personální činnosti vzdělávání pracovníků patří:

- vytváření anket a dotazníků směřujících ke zjištění vzdělávacích potřeb zaměstnanců;
- podpora studujících pracovníků ve formálních studijních programech;
- možnost systematického jazykového vzdělávání pracovníků a tím současně podpořit systém benefitů poskytovaných zaměstnavatelem.

K hrozbám personální činnosti vzdělávání pracovníků patří:

- vysoká pravděpodobnost nedostatku jazykově vzdělaných zaměstnanců;
- stárnutí pracovních schopností zaměstnanců;
- nižší flexibilita zaměstnanců a snížená konkurenceschopnost organizace;
- hrozba fluktuace zaměstnanců.

9 Analýza provádění personální činnosti – oblast odměňování pracovníků a péče o pracovníky

Oblast péče o zaměstnance je v praktické části diplomové práce spojena v jeden celek. Problematiku lze z teoretického hlediska oddělit jednoduše, v praxi se vzájemně prostupují a jejich násilné oddělování je zbytečné.

Obecným úkolem mzdových forem je mzdově ohodnotit výsledky práce pracovníka (Koubek, 2009). Mzdové ohodnocení pracovníků je v organizaci nastaveno prostřednictvím časové mzdy, tudíž u zaměstnavatele dochází k odměňování pracovníků prostřednictvím pevné mzdy, která je v mzdových výměrech stanovena jako mzda měsíční. Je všeobecně známo, že tyto formy odměňování zaměstnanců nejsou z hlediska pracovní motivace efektivní.

Zaměstnancům byl položen následující dotaz: Co se vám nelíbí na vašem současném mzdovém ohodnocení? Na tento dotaz odpověděl zaměstnanec DD takto: „Výše mé měsíční mzdy se mi zdá na Prahu poměrně dost nízká, vedle přidání mzdy bych uvítala pružnější systém odměn. Vadí mi, že měsíční plat je nepohyblivý, stále dostávám stejnou částku. Už mě ani nebaví, dívat se na výplatní pásek do Vemy.“

Pobídkové formy, které jsou nabízené jako dodatek k časové mzdě nebo existují samostatně, jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu. Dodatečná peněžní odměna je reprezentována osobním příplatkem, který byl v organizaci zaveden v r. 2009 jako posilovací mechanismus s vytvořením vazby odměny na výkon.

Na dotaz, jak vnímají zaměstnanci osobní příplatek, odpověděl zaměstnanec XX takto: „...za těch pár let, co ho máme, se změnil pouze jednou, takže je de facto pořád stejný. Spíš ho beru jako součást platu, počítám s ním.“ Tato peněžní odměna, která by měla být pohyblivou složkou mzdy, je však relativně stálou součástí mzdy, není zviditelněná a tudíž ani nelze hovořit o možnosti motivace pracovníků. Lze konstatovat, že má nedostatečný pobídkový účinek. Co se týče dodatkové formy odměňování pracovníků – konkrétně prémie – ty jsou zaměstnavatelem poskytovány k ohodnocení mimořádného výkonu pracovníka, a to pouze ve formě individuální peněžní odměny.

Jaké mzdové mimořádné mzdové ohodnocení ze strany zaměstnavatele by pro vás bylo motivační? Zaměstnanec XX na tento dotaz odpověděl následovně: „Bylo by fajn, kdyby byly

dopředu známy kritéria a tak by člověk věděl, jestli odměnu dostane či nikoli. A když už ji dostane, není to za čtvrt nebo půl roku ale hned následující měsíc.“

Pobídkový účinek mimořádných odměn do jisté míry ztrácí svoji účinnost zvláště tím, že je vyplácen s větším odstupem času. Možnost obdržení mimořádných odměn je časově omezen a vztahuje se pouze k pololetí. Tyto mimořádné odměny tedy nespĺňují zásadu, že odměna má být přiznána a nejlépe i vyplacena bezprostředně po výkonu zaměstnance. Taktéž základní požadavky na dopředu stanovená kritéria hodnocení výkonu (která jsou splněna ze studia interních dokladů) se zdají být zaměstnancům přinejmenším nejasná.

Ze zaměstnaneckých výhod jsou poskytovány příspěvky zaměstnavatele na penzijní a životní připojištění, jsou odvislé od délky zaměstnání pracovníka u organizace.

Zaměstnanci, kteří se zúčastnili rozhovoru, tyto příspěvky využívají. Většina (14) však využívá pouze příspěvek na penzijní připojištění. Ze studia interních personálních dokumentů vyplývá, že benefitů na penzijní, životní připojištění využívá 72% zaměstnanců, což je překvapivé vzhledem ke skutečnosti, že věkový průměr zaměstnanců organizace je vyšší než 40 let.

Jaký máte názor na zaměstnavatelem poskytované příspěvky na penzijní a životní připojištění? V těchto odpovědích se zaměstnanci značně odlišovali. Zaměstnanec ZZ odpověděl, že si umí představit, že peníze, které mu zaměstnavatel posílá na penzijní připojištění, by využil jiným způsobem. Uvedl, že by si raději koupil něco, co mu přinese užitek teď. Celkově z provedených rozhovorů vyplývá, že zaměstnanci by uvítali flexibilnější systém možnosti čerpání příspěvků.

K nepeněžním způsobům péče o pracovníky bezesporu slouží institut pružné pracovní doby. Zaměstnanci jsou povinni zdržovat se na pracovišti v době mezi 6:30 a 13:30 každý pracovní den. Docházkový systém je veden elektronicky, každý zaměstnanec má magnetickou kartu pro vstup do budovy zaměstnavatele. Dle záznamů z interních dokumentů a přehledu docházky zaměstnanců vyplývá, že zaměstnanci tento tzv. „klouzavý systém“ využívají zvláště v pátek, kdy mezi časy 13:30 – 15:00 odchází 70% zaměstnanců.

Na dotaz - Jak se vám líbí a do jaké míry je pro vás motivační pružná pracovní doba? – odpověděli zaměstnanci zcela jednoznačně. Všichni si pružnou pracovní dobu velice pochvalují. Pouze jedna zaměstnankyně uvedla, že by uvítala pružnou pracovní dobu již od 6:00 ráno, aby mohla někdy odejít již v 13:00 hod.

Pracovníci vykonávají práci pro výše uvedenou regionální pobočku na pracovišti umístěném v centru Prahy, konkrétně na ulici Vinohradská. Jedná se o zcela klimatizovanou budovu bez možnosti k otevření oken. Prostorové umístění pracovníků je často nevyhovující,

jelikož kanceláře byly původně koncipovány jako velké kanceláře pro jednotlivce. Jak se vám líbí práce v této budově? Myslíte si, že práce v této budově vám poskytuje vhodné pracovní podmínky k práci? Zaměstnanec DD odpověděl takto: „Já osobně tady doslova trpím. Vzduch je tu často těžký, bolí mě z něj hlava a nepracuje se mi tady dobře, taky se dost potím, protože klimatizace reaguje za změnu zadání teploty pomalu. Je to velice nepříjemné bez ohledu na to, jestli je léto nebo zima.“

Zaměstnanec EE si v souvislosti s klimatizací stěžoval na situaci, kdy si někdo z kanceláře přinese do práce oběd: „Když si někdo přinese krabičku s jídlem, v kanceláři pak ještě dobře dvě hodiny jasné, co obědval.“

Pozn.: V budově není prostor pro stolování jídla, kuchyňky jsou malé jen pro umístění ledničky a mikrovlnky. Celkově byli zaměstnanci převážně nespokojeni s klimatizací v budově, ale projevíli nadšení z toho, že pracují v centru města.

K silným stránkám odměňování a péče o pracovníky patří:

- pružná pracovní doba – silný efekt na zaměstnance;
- poskytování příspěvků na penzijní a životní připojištění;
- odměňování mimořádných výkonů zaměstnanců;
- zajímavost a odbornost práce (vyplývalo z úvodní části rozhovoru);
- zázemí velkého tuzemského zaměstnavatele poskytuje zaměstnancům jistotu zaměstnání.

K slabým stránkám odměňování a péče o pracovníky patří:

- měsíční časová mzda – nestimuluje výkon pracovníků a práce přesčas není ohodnocována;
- osobní příplatek zaměstnance nabyt trvalé hodnoty - zaměstnanci jej vnímají jako stabilní součást měsíční časové mzdy;
- dlouhý časový úsek mezi mimořádným výkonem zaměstnance a odměnou za tento výkon (čtvrtletí i pololetí);
- nespokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím – zvláště zcela klimatizovaná budova pracoviště.

K příležitostem odměňování a péče o pracovníky patří:

- zavedení odměňování pracovníků za znalosti;
- možnost oživit a zviditelnit mzdové ohodnocení – zvláště osobní příplatek jako motivační složku mzdového ohodnocení;
- zavedení alternativní formy ohodnocení nepeněžního charakteru – bodový systém (např. odměňování za přesčasovou práci zaměstnanců);
- více zviditelnit předem stanovené podmínky, za kterých je možno získat mimořádné ohodnocení prémie - možnosti prostřednictvím PIS;
- zkrátit časový úsek mezi mimořádným výkonem zaměstnance a obdržením mimořádného ohodnocení;
- vytvořit pružnější systém poskytování příspěvků;
- zavedení služeb pro zaměstnance individuálního charakteru - např. pomoc při vyhledávání ošetřujícího lékaře (je zvláště v hl. m. problém);
- zpříjemnit pracovní prostředí.

K hrozbám odměňování a péče o pracovníky patří:

- obecné hrozby nedostatečné stimulace pracovníků - snižování výkonu zaměstnanců, menší vložené úsilí do práce;
- obecné hrozby nevhodného pracovního prostředí - zvýšený nárůst absence (nemoc, návštěvy u lékaře, OČR);
- nízká identifikace zaměstnanců s organizací.

10 Analýza provádění personální činnosti – oblast personálního informačního systému

Cílem této kapitoly není detailní popsání personálního informačního systému a jeho funkcionalit. Důvodem není pouze hledisko zachování know-how organizace ale i záměr, ke kterému směřuje tento subsystém diplomové práce.

V níže uvedeném textu jsou analyzovány informace zpřístupněné pracovníkům organizace a vytvořeny návrhy dat, které po zpřístupnění zaměstnancům organizace, mohou pozitivně ovlivňovat pracovní motivaci zaměstnanců. Nejedná se o omezení využívání personálního informačního systému personálním útvarem a vedením pro potřeby organizace, ale o rozšíření jeho využitelnosti pro potřeby zaměstnanců. Jedná se o pokus směřující ke zvýšení využitelnosti personálního informačního systému, o pokus zvýšit efektivitu vynaložených nákladů na jeho pořízení a vedení.

Zaměstnavatel využívá personální informační systém Vema (dále také personální portál). Systém je z velké části inspirován americkými personálními informačními systémy, tudíž součástí informačního systému jsou pouze data o pracovnících organizace, o pracovních místech a o některých personálních činnostech. Informace o vnějších podmínkách chybí, čímž není dodržena komplexnost informačního systému.

Informace obsažené v personálním informačním systému, které jsou zaměstnancům přístupné, mají velice omezenou povahu. Dělí se na informace, které se vztahují k organizaci a na informace o zaměstnanci.

Informace o zaměstnanci zahrnují tyto karty – osobní karta, další osobní údaje, kontaktní údaje, pracovní zařazení zaměstnance, mzdové zařazení zaměstnance, výplatní lístek, pověření zaměstnance, bilance odpracované doby, lékařské prohlídky, znalosti, zkoušky, potvrzení o zdanitelných příjmech, hodnocení.

Osobní karta zaměstnance obsahuje základní informace o zaměstnanci, jedná se jméno a příjmení pracovníka, titul, datum narození, číslo zaměstnance přidělené organizací, příslušnou zdravotní pojišťovnu pracovníka. V dalších osobních údajích lze nalézt další údaje-stav, informace o dětech, partnerovi. Tyto základní informace doplňují ještě kontaktní údaje pracovníka, které jsou taktéž velice skoupé - fax, telefon, a informace o prostorovém umístění v organizaci (budova, patro). Informace o pracovní funkci, pracoviště, útvar, druh PVV, typu úvazku, informace o kategorii pracovního místa (převážně informace souvisejí

s rozdělením práce na in front office/back office) pak zaměstnanci naleznou v nabídce - pracovní zařazení zaměstnance. Mzdové zařazení zaměstnance obsahuje informace o pevné a pohyblivé složce mzdy. Nabídka elektronického výplatního lístku stojí odděleně a jsou v ní k dispozici všechny výplatní lístky od zavedení personálního informačního systému v organizaci (rok 2009). Zaměstnanci papírové výplatní lístky nedostávají. Dále jsou součástí systému informace o pracovišti a číslu činnosti vztahující se k práci, k jehož výkonu jsou pověřeni. Bilance odpracované pracovní doby poskytuje přehlednou tabulku o odpracovaných dnech, o dnech čerpání dovolené, o fondu pracovní doby, o době přesčasů, nemoci a neodpracovaných hodinách apod. Nabídka - lékařské prohlídky je taktéž velice strohá, obsahuje datum expirace platné prohlídky a typ a časový interval lékařské prohlídky, jejíž povinnost vztahuje na zaměstnance. Bohužel karta znalosti a zkoušky obsahují omezené informace. Především se jedná o vykonané odborné zkoušky vztahující se k výkonu zastávané pracovní pozice. Karta hodnocení zaměstnance obsahuje všechny procesy hodnocení od zavedení personálního informačního systému v organizaci.

Informace vztahující se k organizaci zaměstnavatele obsahují základní nabídkové karty – základní informace, organizační struktura, organizační schéma, telefonní seznam, katalog typových kompetenčních modelů. Základní informace o organizaci obsahují nejzákladnější data jako je název, sídlo, ičo, bankovní spojení apod.

Další možnost, která je v personálním portálu k dispozici a stojí odděleně od ostatních, je oběh personálních dokumentů. Tato nabídka obsahuje aplikaci k plánování dovolené zaměstnance. Tímto způsobem zaměstnanci žádají o volno. Aplikace je funkčně propojena s programem elektronické pošty MS Outlook, přes který zaměstnanci zjistí, zda mu požadované volno nadřízený schválil či nikoli.

Všechny níže uvedené informace jsou běžně přístupné daným pracovníkům organizace. Lze konstatovat, že jejich obsah je velice omezený.

Co se týče uživatelského prostředí tohoto informačního systému, není z nejpovedenějších. Jednotlivé nabídkové karty by bylo možno uspořádat s větším entusiasmem a pečlivostí.

Zaměstnanci byli dotazováni, jakým způsobem a jak často využívají personální informační systém Vema, zaměstnanec CC uvedl: „Vemu otevřu, když potřebuji vytvořit plán dovolené nebo žádanku o volno.“

Zaměstnanec ZZ se vyjádřil takto: „Využívám oběh personálních dokumentů-vypsání elektronické dovolenky, a sleduji ve Vemě výplatní lístek.“

Velice zajímavým zjištěním, které vyplynulo z provedených rozhovorů, je skutečnost, že valná většina z dotazovaných zaměstnanců je s uživatelským prostředím personálního informačního systému nespokojena. Jak se vám pracuje v personálním informačním systému Vema? Jste spokojeni s uživatelským prostředím této aplikace? Orientujete se v ní dobře? Zaměstnanec YY uvedl, že: „Vema je nepřehledná, když nemusím, tak to ani neotevírám.“ Jiný zaměstnanec YY uvedl: „Rychlost přenosu dat je někdy horší, chvíli to trvá, než se načte žádanka o dovolenou, celkově se mi zdá nelogicky uspořádaná, ale přehledná docela je, moc nabídek tam není.“ Zaměstnanci personální informační systém využívají pouze k nezbytným úkonům souvisejícím s povinnostmi zaměstnance.

Na konci roku 2010 byl v personálním portálu zaveden elektronický výplatní lístek. Mnozí zaměstnanci si na elektronický výplatní lístek již zvykli. Na otázku – jak vám vyhovuje elektronický výplatní lístek – zaměstnanec DD odpověděl takto: „Moc mi to nevyhovuje, jsme v menší kanceláři tři, na výplatní lístek se nemohou podívat, vždy když zrovna chci.“ Zaměstnanec AA odpověděl: „Aplikace je přetížená, dlouho trvá, než se v den výplatního termínu na lístek dostanete.“

Obecně si zaměstnanci nemyslí, že je možné, aby je personální informační systém mohl nějakým způsobem motivovat. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že by si uměl představit pozitivní vliv personálního portálu, a to v případě, kdy by měl speciální kolonku odměn, kde by si mohl kontrolovat, zda má nárok na přiznání odměny.

K silným stránkám personálního informačního systému patří:

- flexibilní charakter systému umožňující jeho adaptabilitu pro nové změny;
- velký potenciál práce s daty – velká organizace (několik tisíc zaměstnanců);
- rychlost a možnost předávání citlivých informací pouze příslušným uživatelům.

Ke slabým stránkám personálního informačního systému patří:

- nepřehledné uživatelské prostředí;
- nedostatek informací v systému obsažených;
- neexistence dat z minulosti – tedy před zavedením systému v organizaci;
- nelogické uspořádání dat - od počátečních tedy hlavních nabídkových karet;
- množství dat duplicitního charakteru – v některých kartách se zbytečně opakují.

K příležitostem personálního informačního systému patří:

- zvýšit využitelnost personální informačního systému z řad zaměstnanců;
- využít flexibilitu systému a doplnit informace motivačního charakteru do stávajících nabídkových karet a také vytvořit nové karty s typem informací, které dosud nejsou obsahem personálního informačního systému;
- vytvořit kartu zaměstnaneckých výhod a tímto způsobem pracovníkům předkládat data se záměrem ovlivnit jejich spokojenost a motivaci;
- vytvořit kartu vzdělávání zaměstnanců a zpřístupnit aktuální nabídky dostupných vzdělávacích aktivit;
- doplnit stávající karty o informace, které mohou pozitivně ovlivnit pracovní motivaci zaměstnanců;
- vytvořit osobní konto zaměstnance s možností jeho volby, jak body/prostředky využije a tím podpořit portfolio systému benefitů poskytovaných zaměstnavatelem.

K hrozbám personálního informačního systému patří:

- neúplnost dat obsažených v personálním informačním systému - brzdí možnost efektivního využívání systému – částečná data nejsou k ničemu;
- nedostatečné doplňování aktuálních informací – stárnutí dat v systému;
- hrozba nízkého využívání systému a s tím související neefektivnost vynaložených finančních prostředků do PIS.

11 Návrhy možných změn ve vybraných oblastech personální práce

Cílem této kapitoly je navrhnout změny v jednotlivých oblastech personální práce, se záměrem zvýšit pracovní motivaci zaměstnanců. Implementace dílčích zásahů do stávajícího systému prováděných personálních činností je zaměřena na potencionální zvýšení pracovní motivace zaměstnanců a současně směřuje k oslabování negativních vlivů současného systému, které mohou vyvolávat demotivaci u pracovníků organizace. Navrhované změny jsou z ekonomického hlediska převážně zaměřeny na možnosti využití stávajících prostředků organizace. Současně je nutné upozornit na skutečnosti, které vyplývají z předchozích kapitol, že strategie pracovní motivace není v organizaci realizována v rámci jedné teorie motivace, ale kombinuje prvky jednotlivých teorií, což se následně odráží také v jednotlivých nástěnech změn.

11.1 Návrhy možných změn v oblasti vzdělávání pracovníků

Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců

V oblasti jazykového vzdělání je možnou změnou vytvoření nové pracovní pozice odborný jazykového pracovníka pro výuku anglického jazyka, který bude stále přítomný na pracovišti, bude řídit hromadnou i individuální výuku pracovníků na všech úrovních jazykové pokročilosti. Bude napomáhat při řešení problémů komunikace se zdravotními pojišťovnami ostatních států EU, připravovat materiály se základními informacemi o zdravotním pojištění u VZP ČR pro cizince psané v anglickém jazyce apod.

Záměrně z výše uvedených důvodů není zmíněna možnost jazykového vzdělávání formou externí organizace, jelikož se na výběr těchto organizací vztahují předpisy o tendrech a výběrových řízeních, čímž organizace ušetří značnou administrativu a problémy s tím spojené. Také tento způsob vyřeší problém střídajícího lektora. Dalším důvodem je taktéž specifická oblast zdravotnictví, která má své specifické problémy a samozřejmě odborné termíny. Návrh změny tedy zasahuje do oblasti plánování pracovníků s úmyslem vytvořit novou pracovní pozici a prostředky na ni tak čerpat z provozního fondu organizace.

Podpora formálního vzdělávání ze strany organizace

Zaměstnavatel neposkytuje žádné výhody či úlevy zaměstnancům, kteří se vzdělávají individuálně v rámci formálních vzdělávacích aktivit. Žádný z dotazovaných zaměstnanců nebyl účasten takového vzdělávání. Dvě třetiny respondentů, na dotaz v čem spatřují největší překážky pro další studium, odpověděli, že největší překážku spatřují v nedostatku času.

V rámci České republiky se setkáváme ze strany zaměstnavatelů se značným upřednostňováním vzdělávání, které je organizováno a zakončeno formálním způsobem (Bednaříková, 2006).

Podpora formálního vzdělávání ze strany zaměstnavatele by měla být realizována poskytováním času pracovníkům na jeho vykonání. Přínosy vyššího vzdělání jedinců mají dopad individuální i celospolečenský (Palán, 2002).

Návrhy v této oblasti motivování zaměstnanců jsou spatřovány zejména v poskytnutí náhradního volna za přesčasové hodiny, které zaměstnanec odpracoval, nebo poskytováním několika dní v roce placeného volna pro studijní účely zaměstnance s možností uvázání zaměstnance na jistou dobu u zaměstnavatele. Tento systém není novinkou a někteří zaměstnavatelé ho využívají. Tímto způsobem jednak dochází k odměňování zaměstnance v oblasti benefitů poskytovaných zaměstnavatelem (poskytnutou náhradu za plat v období placené nepřítomnosti na pracovišti lze uvádět do přehledu poskytnutých benefitů) a také dochází k ujištění pracovníka, že s ním zaměstnavatel i nadále „počítá“.

Armstrong (2007) uvádí, že tyto způsoby jsou využívány společnostmi běžně.

I zde je vhodné pracovníky „edukovat“ dostatkem informací o přínosech takového vzdělávání a jejich užitečnosti, o současné situaci na trhu práce a o sociálních výhodách plynoucích s dosažením vyššího vzdělání.

Oživení nabídky školení pořádaných zaměstnavatelem

V případě, že budeme uvažovat o rozvojovém vzdělávání pracovníků, které bude vycházet z jejich vlastní iniciativy a vnitřních přesvědčení je důležité nezapomínat, že vzdělávání dospělých osob je značně ztíženo nedostatkem volné času, pracovními i rodinnými povinnostmi a podobně (Bednaříková, 2006).

Možnou cestou jak dodávat dostatečný impuls pro prvotní motivaci zaměstnanců zúčastnit se nepovinných školení je poskytování času k těmto vzdělávacím aktivitám. Také dostatek informací o přínosech těchto školení a jejich užitečnosti je vhodnou cestou k podpoře jejich realizace ze strany zaměstnanců. Velkou výhodou na tomto poli je vnitřní internetová síť zaměstnavatele.

Zde je dobré poznamenat, že v této nabídce se neobjevují kurzy zaměřené na jazykové znalosti pracovníků (viz výše). Je možné konstatovat, že zaměstnavatel nemá dostatek informací o vzdělávacích potřebách svých zaměstnanců.

Lze konstatovat, že zaměstnanci pociťují nízkou stimulaci zaměstnavatele v oblasti vzdělávání. Nedochozí k efektivnímu vzdělávání zaměstnanců, které by vycházelo ze strategického přístupu ke vzdělávání pracovníků, jelikož i identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb zaměstnanců dochází v omezené míře.

11.2 Návrhy možných změn v oblasti odměňování pracovníků a péče o pracovníky

Odměňování pracovníků za znalosti

Možnou variantou odměňování pracovníků je způsob mzdově ohodnotit znalosti a dovednosti zaměstnanců. U zaměstnavatele existuje vysoký předpoklad nutných znalostí pro vykonávanou práci. Pouhý povšední přehled týkající se problematiky veřejného zdravotního pojištění je natolik obsáhlý, že vyžaduje množství znalostí, ale také schopnost tyto znalosti uvádět do souvislostí.

V této souvislosti je možné využít stávajícího systému kontroly znalostí a reakcí zaměstnanců, které probíhá ve formě tzv. Mystery callingu a Mystery shoppingu. Jejich závěry by bylo alespoň částečně využít při odměňování pracovníků za znalosti, které se týkají vykonávané práce a odborného způsobu jejího výkonu.

Oživení a zviditelnění stávajícího mzdového ohodnocení

Týká se zvláště osobního příplatku, který zaměstnanci nepociťují jako pobídkovou složku mzdy. Při provedených rozhovorech panovala značná shoda v tom, že zaměstnanci pociťují

osobní příplatek jako stálou složku mzdy. Možností jak oživit tuto složku mzdy jako motivační složku mzdového ohodnocení je její nestabilita a zviditelnění. Vhodnou formou je alespoň částečné propojení obdržení osobního příplatku se stávající kontrolou znalostí a dovedností pracovníků (viz. výše Mystery calling, Mystery shopping). Je pochopitelné, že problém oživení osobního příplatku bude dlouhodobějšího charakteru.

Oživení funkce osobního příplatku vyřeší problém, kdy zaměstnanci neotvírají funkci výplatního lístku v personálním portálu Vema (viz návrhy v oblasti PIS). Budou nuceni otevřít personální portál a přesvědčit se o aktuální výši mzdového ohodnocení. K tomu přispěje i pružnější systém mimořádného odměňování (viz níže v textu).

Zavedení pružnějšího systému mimořádného odměňování

Je nutné více zviditelnit předem stanovené podmínky, za kterých je možno získat mimořádné ohodnocení prémie. Tato možnost je spatřována ve využití stávajícího PIS. Pro pružnost mimořádného odměňování pracovníků je důležité, aby došlo ke zkrácení časových úseků mezi podáním mimořádného výkonu zaměstnance a obdržením mimořádného ohodnocení. Jedině tímto způsobem bude sledováno základní pravidlo mimořádného odměňování pracovníků.

Zavedení alternativní formy odměňování

Zavedení bodového systému, který bude směřovat ke kompenzaci nedostatků, které provázejí např. časovou mzdu (konkrétně neohodnocení přesčasové práce zaměstnanců), je možností, jak odměňovat zaměstnance nepřímým nepeněžním způsobem. Jistě zajímavý může být program, kdy zaměstnavatel přidělí každému zaměstnanci stejný počet bodů, které zaměstnanec může použít jako fiktivní úhradu nabízených (předem definovaných) služeb nebo zboží. V nabídce takého programu mohou být vzdělávací aktivity, služby kosmetického charakteru (jedná se o zaměstnavatele převážně zaměstnávající ženy) apod. Každý zaměstnanec by body dostal a záleželo by pouze na jeho vlastní aktivitě, zda by si body udržel. Např. by docházelo k nestrhávání bodů za to, že nejsou nemocní, že chodí do práce včas apod. Tímto způsobem by bylo možné odměňovat pracovníky za eliminaci nepřítomnosti v práci. Tento způsob by bylo možné taktéž využít v případě „pátečního problému“, kdy zaměstnanci pravidelně opouštějí budovu zaměstnavatele příliš brzy. Při použití obráceného postupu by zaměstnanci měli možnost získat „bonusové body“ za přítomnost v práci v pátek

po 15 hod. Stejně tak by bonusové body mohli být zaměstnancům přičítány za přesčasovou práci.

Zavedení služeb pro zaměstnance individuálního charakteru

Co se týče skupinových či individuálních služeb pro zaměstnance, zaměstnavatel nenabízí žádné možnosti. Dle mého názoru v tomto případě dochází k znatelnému nevyužití zdrojů organizace. Zvláště zaměstnavatel, který svým způsobem (i když zprostředkovaně) nabízí určitý typ služeb, má zvýšenou možnost tyto služby poskytovat svým zaměstnancům nebo poskytovat rozšířené služby.

Konkrétní metodou, jak pečovat o zaměstnance, je poskytování pomoci při vyhledávání ošetřujícího lékaře, což je zvláště v rámci hlavního města značný problém. V tomto případě, je jasné, že v současně existujících databázích (do kterých nemají všichni zaměstnanci přístup) je snadné nalézt lékaře v požadované odbornosti, který nepřesahuje počet povolených pacientů. Zdravotní pojišťovny také analyzují počty opakovaných návštěv pacientů těchto lékařů, objemy předepsaných léčiv a např. množství komplikací po invazivních a neinvazivních zákrocích, což je taktéž výpovědní hodnotou o kvalitě lékaře.

Dalším vhodným způsobem, jak pečovat o zaměstnance a současně využívat toho, co čím již organizace disponuje, mohou být konzultace zdravotních problémů pracovníků s revizními lékaři zdravotní pojišťovny. Každá zdravotní pojišťovna je povinna zabezpečovat odbornost lékařských posudků, tito revizní lékaři jsou přítomni na pracovišti.

Zpříjemnění pracovního prostředí

Zaměstnanci pociťují značnou nespokojenost s pracovním prostředím, jedná se zejména o možnosti budovy, ve které pracují. Starší a plně klimatizovaná budova bez přístupu k otevřenému oknu, je místem, kde zaměstnanci mají pocit, že se nemohou pořádně nadechnout. S menším bezpečnostním zásahem by bylo možné zpřístupnit střechu budovy, kam by se zaměstnanci chodili „na čerstvý vzduch“.

Zpříjemnění prostředí pro pracovní výkon zaměstnanců je možné vidět ve stávajících a v současnosti plně nevyužitých prostorech budovy. V budově se nachází několik místností, které zcela nejsou využívány. Jedná se menší místnosti ve vnitřních sektorech bez oken. Mohou být využívány jako trucovny, místnosti, kam se člověk chodí odreagovat. Bylo by naivní, myslet si, že úředníci nepotřebují místo k oddechu od pracovního stresu. Místnosti

vyžadovali menší zásahy – např. tapety s motivy proslulých pláží, polohovatelná křesla či menší pohovky. Místnosti ve vnitřních sektorech by bylo možné využívat i např. jako klubovny se sportovním či relaxačním zařízením. Tato varianta by vyžadovala větší investici např. pingpongový stůl s příslušenstvím.

Vhodnou péčí o pracovní prostředí zaměstnanců je možnost vyhrazení prostoru, kde se zaměstnanci mohou stravovat, především v době poledního jídla, aby jejich kanceláře nebyly „kontaminovány“ vůněmi z konzumovaných jídel. V prvním patře budovy a v suterénu budovy se nachází větší prostory, které nejsou využité a mohly by sloužit pro tyto účely.

Odměňování pracovníků a péče o pracovníky je bedlivě sledovanou oblastí ze strany zaměstnanců, často je prvním impulzem, proč se lidé rozhodnou pracovat právě u daného zaměstnavatele. Je proto vhodné tuto oblast průběžně sledovat a vyhodnocovat.

11.3 Návrhy možných změn v oblasti personálního informačního systému

Následující návrhy směřují k eliminaci duplicitních dat ve stávajícím personálním informačním systému a k vytvoření prostoru pro nová data s cílem zvýšit využitelnost PIS prostřednictvím zaměstnanců.

Pokus o motivaci zaměstnanců prostřednictvím PIS – doplnění informací do stávajících nabídkových karet

V aplikaci výplatního lístku, který by mohl být zařazen jako podnabídka mzdové karty personálního informačního systému, je vhodnou možností doplnění informace celkové mzdy, kterou zaměstnanec u organizace vydělal. Problémem je, že personální informační systém obsahuje pouze data od jeho zprovoznění v organizaci a neobsahuje data dřívější. Taktéž není datově kompatibilní s dřívějším personálním systémem. Ruční doplnění těchto dat však nepředstavuje neřešitelný problém, jelikož se jedná o zaměstnavatele, který svoji činnost zahájil v roce 1993 a lze využít součtu dat obsažených v přehledech zdanitelných příjmů pro jednotlivá fiskální období. Zde je nutno se spokojit se skutečností, že nejvíce pozitivní vliv bude mít tato informace na zaměstnance, kteří pracují u zaměstnavatele nejdéle.

Pokus o motivaci zaměstnanců prostřednictvím PIS - vytvoření nových nabídkových karet

Jde o možnost předložit zaměstnancům informace, které dosud nejsou obsahem personálního informačního systému a cílem stimulovat jejich pracovní motivaci. Způsob, jak se pokusit zaměstnance motivovat prostřednictvím dat obsažených v personálním informačním systému, je vytvořením nové karty, karty zaměstnaneckých benefitů, která bude podávat informace o přepočtech dnů pracovního volna poskytnutých nad rámec zákoníku práce na finanční částky, o přepočtech dalších dnů pracovního volna (den sociálního volna 1 x za pololetí). Poskytování tohoto volna je nezanedbatelným nákladem zaměstnavatele, který si zaměstnanci často neuvědomují.

Dále v rámci této benefiční karty zaměstnance zpřístupnit informace o výši měsíčního příspěvku a celkově poskytnutých příspěvcích do životního a penzijního připojištění. Za vhodnou informaci je považována taktéž finanční částka, kterou zaměstnavatel přispívá na stravování zaměstnanců. I když je poskytování stravenek zaměstnavatelem daňově zvýhodněno ze strany státu, i tyto příspěvky tvoří náklady zaměstnavatele.

Dalším možným krokem, jak se pokusit zaměstnance motivovat, je vytvořit kartu vzdělávání zaměstnanců, na které budou zpřístupněné aktuální nabídky dostupných vzdělávacích aktivit. Nabízené vzdělávací aktivity jsou v personálním informačním systému obsažené, ale řadovým zaměstnancům jsou zpřístupněny jen v období sebehodnocení zaměstnance, kdy si pracovník v rámci možného budoucího rozvoje může vybrat s nabídky vzdělávacích aktivit.

Jak bylo popsáno výše, zaměstnanci organizace dostávají příspěvek na penzijní a životní připojištění, kteří ale všichni zaměstnanci nevyužívají. Návrhem nové karty v personálním portálu je zřízení osobního konta zaměstnance, který bude moci v průběhu kalendářního roku disponovat s předem stanovenou částkou a sám si určí na co (z předdefinované nabídky) prostředky využije. Tento systém může být využit při zavedení bodového programu pro zaměstnance, kterým zaměstnavatel bude odměňovat ve formě nepeněžního charakteru (viz alternativní formy odměňování).

Vytvořením osobního konta zaměstnance zpřístupněného v rámci personálního informačního systému bude podpořeno portfolio systému benefitů poskytovaných zaměstnavatelem. Zaměstnancům bude ponechána možnost vlastní volby.

Zvýšit identifikaci pracovníků s organizací

Každý zaměstnavatel by měl myslet na to, jakým způsobem se před zaměstnanci prezentuje. U jednotlivých organizací existuje řada individualit, které je možno využít jako výhodu zaměstnavatele na trhu.

Do části personálního informačního systému, která obsahuje informace o zaměstnavateli, by bylo vhodné zakomponovat informace o nejnovějších projektech, do kterých se organizace zapojila. VZP ČR podporuje zavádění nových diagnostických, vyšetřovacích a léčebných metod a postupů. Zaměstnavatel se např. angažuje v preventivních opatřeních a podporuje zavádění inovativních pokroků v oblasti medicíny. V pilotních projektech umožnila vyzkoušení a následné zavedení např. screeningového vyšetření okultního krvácení do stolice, mamografického screeningu, operace hemoroidů Longovou metodou, vyšetření C-reaktivního proteinu a další.

Závěr

Zpracování diplomové práce z oblasti řízení lidských zdrojů rozšířilo mé odborné znalosti a značně změnilo můj pohled na tuto problematiku. Její obsah zasahuje do hlubších úrovní, než se může běžnému zaměstnanci zdát.

Při zpracování této práce byly takřka veškeré odborné materiály dostupné bez velkých obtíží. Od informační exploze, kterou naše společnost zaznamenala, se zvláště v posledních dvou desetiletích nezastavilo tempo růstu informací ani rychlost jejich předávání. Ačkoli se tato práce nezaměřila na problematiku komunikace jako takovou, tvoří komunikace podstatnou část personální práce. Počátek jednadvacátého století je typicky provázaný postupnou elektronizací, která se projevuje s různou rychlostí v jednotlivých oblastech vědy a techniky. Je však nutné podotknout, že se často zaměřujeme více na informace než na jejich uživatele. Rychlost, s jakou nám bývá umožněn přístup k informacím, je často dech beroucí. Totéž platí i množství dostupných informací. Často v tomto důsledku dochází k přehlcování konečných uživatelů nikoli k zefektivnění komunikace.

Nejen proto je zřejmé, že moderní pojetí k řízení lidských zdrojů se nemůže spokojit pouze s poznatky vlastní problematiky, teoriemi řízení a jinými poznatky z manažerské oblasti. Zvláště v oblasti motivace zaměstnanců je nutno využívat též poznatky z nepříbuzných věd, například z oblasti psychologie. Tak jako každý člověk je jedinečný, tak také každé seskupení lidí v organizaci funguje specifickým způsobem. Je vždy ojedinělé a je nutno se o něj starat s patřičně zvoleným přístupem. Jako každá práce s člověkem i motivace vyžaduje celkově podrobnější poznání problematiky konkrétního zaměstnavatele a jeho zaměstnanců. Současně dopředu podmiňuje k neúspěchu zjednodušené strategie, které by bylo možno využít pro všechny pracovníky organizace.

Takto dochází k individuálnímu charakteru organizací, ke specifickému pojetí konkurenceschopnosti a prosperity organizace na trhu. Při zpracování této práce jsem uváděla v některých oblastech pouze informace obecnějšího charakteru, a to z důvodu zachování know-how organizace.

Dílním cílem diplomové práce bylo zanalyzovat současný stav některých personálních činností prováděných konkrétní organizací. Na základě takto zjištěných dat a dat získaných studiem interních dokumentů bylo cílem vypracovat možné změny v jednotlivých oblastech personální práce, a to se záměrem pozitivně stimulovat pracovní motivaci zaměstnanců

organizace. Návrhy změn však měly operovat převážně s dostupnými zdroji organizace. Cíl této diplomové práce byl splněn.

V závěru je vhodné zmínit, že právem bývá nejcennější to, co je všudypřítomné, a tak tomu nevěnujeme značnou pozornost. Tedy alespoň do té doby, než nastane nějaký problém. Při řízení lidských zdrojů je nutné značně investovat (čas i peníze) do lidského kapitálu. Tím opatrovat to nejcennější a současně tak předcházet nenahraditelným ztrátám organizace. Stejně tak jako je krev nepostradatelná v živém organismu, tak lidský prvek je nenahraditelný v kterékoli organizaci.

Seznam literatury

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Josef Koubek. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Josef Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Kapitoly z andragogiky 2*. 1. vyd. Olomouc: Vydavatelství UP v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1193-8.

BIELCZYK, A. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2005. ISBN 80-7248-304-8.

DAHLIN, P., EKMAN, P. *Management and information technology*. 1. edit. New York: Routledge, 2012. ISBN 978-0-415-888816-5.

DONNELLY, J. H., JR., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Václav Dolanský, Josef Koubek. dotisk 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-422-3.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., KOSTROŇ, L. *Personální strategie – krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze, 2000. ISBN 80-213-0646-7.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. ISBN 80-7079-030-X.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. doplněné, přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

MOLNÁR, Z. *Efektivnost informačních systémů*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0087-5.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

PYNES, J. E. *Human resources management for public and nonprofit organizations – a strategic approach*. 3. edit. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. ISBN 978-0-470-33185-9.

STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 82-85424-92-4.

ŠTANGOVÁ, V., *Rovné zacházení a zákaz diskriminace v pracovním právu*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-7380-277-6.

ŠTEINFELD, J., GALUŠKA, J., *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-86395-81-2.

RŮŽIČKA, J., *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. ISBN 80-7079-626-X.

WAGNEROVÁ, E., PYKA, J., KOTLORZ, D. *Motivace-vzdělávání-zaměstnání-podnikání*. 1. vyd. Frýdek-Místek: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. ISBN 978-80-7248-410-2.

Další zdroje

interní materiály organizace

Seznam příloh

Příloha č. 1: Otázky řízeného rozhovoru

Příloha č. 2: Audio záznam rozhovorů (neveřejné)

Otázky řízeného rozhovoru

Úvodní otázky

Jak dlouho u zaměstnavatele pracujete?

Na jakém oddělení pracujete?

Co konkrétně máte na starosti?

Baví vás tato práce, její náplň? Je pro vás samotná práce odměnou?

Proč jste se rozhodli pracovat právě pro tohoto zaměstnavatele?

Jaká je úroveň vaše nejvyššího dosaženého vzdělání?

Otázky rozhovoru

Přemýšlíte o doplnění dalšího vzdělání v rámci formálního studia? Tím myslím, např. studia na univerzitě dálkovou formou. Proč ano/ne?

Při každoročním sebehodnocení v personálním informačním systému Vema si můžete v sekci rozvoj zaměstnance vybrat školení z předem dané nabídky.....Co si o této nabídce myslíte? Jak vnímáte tyto možnosti dalšího vzdělávání u vašeho zaměstnavatele?

Jak důležitá je pro vás z pracovního hlediska znalost cizího jazyka?

Jak si myslíte, že by váš zaměstnavatel měl podporovat jazykové vzdělání svých zaměstnanců?

Jak se vám líbí, a do jaké míry je pro vás motivační pružná pracovní doba?

Jaký máte názor na zaměstnavatelem poskytované příspěvky na penzijní a životní připojištění? Využíváte příspěvky zaměstnavatele na penzijní a životní připojištění?

Jak se vám líbí práce v této budově? Myslíte si, že práce v této budově vám poskytuje vhodné pracovní podmínky k práci?

Myslíte si, že výše vašeho současného mzdového ohodnocení je dostatečná?

Co (jiného) se vám nelíbí na vašem mzdovém ohodnocení?

Jak vnímáte osobní příplatek? Vnímáte jej jako součást měsíční pevné mzdy nebo jako motivační složku vašeho mzdového ohodnocení?

Jaké mzdové mimořádné mzdové ohodnocení ze strany zaměstnavatele by pro vás bylo motivační?

Jsou vám jasná pravidla/kritéria mimořádného výkonu, za který je možno získat mimořádné ohodnocení – prémie?

Jakým způsobem a jak často využívají personální informační systém Vema?

Jak se vám pracuje v personálním informačním systému Vema? Jste spokojeni s uživatelským prostředím této aplikace? Orientujete se v ní dobře?

Myslíte si, že je možné, aby vás personální informační systém mohl nějakým způsobem motivovat? Případně jak.

Jak vám vyhovuje vám elektronický výplatní lístek?

Jaké informace podle vás chybí v personálním portálu Vema?

ANOTACE

| | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| Jméno a příjmení: | Bc. Hana Žáková |
| Katedra: | Ústav pedagogiky a sociálních studií |
| Vedoucí práce: | PhDr. Zuzana Tichá, PhD. |
| Rok obhajoby: | 2013 |

| | |
|------------------------------------|--|
| Název práce: | Motivace pracovníků prostřednictvím vybraných personálních činností |
| Název v angličtině: | Motivation of employees with chosen personnel activities |
| Anotace práce: | <p>Diplomová práce se zabývá problémem motivace a stimulace pracovníků. Je specificky zaměřena na problematiku vzdělávání, péče o zaměstnance a personální informační systém, které mohou být míněny jako prostředky motivování a odměňování zaměstnanců.</p> <p>Práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. Teoretická část práce se zabývá problematikou personální práce, personálních činností, vzděláváním, odměňováním, péčí o zaměstnance, personálním informačním systémem, stimulací, motivací a jejími druhy atd.</p> <p>Praktická část je zaměřena na analýzu vybraných personálních činností a na jejich možnosti motivace zaměstnanců.</p> |
| Klíčová slova: | motivace; stimulace; personální práce; personální činnosti; vzdělávání; odměňování; personální informační systém; |
| Anotace v angličtině: | <p>The thesis deals with problems of motivation and stimulation of employees. It is specifically focused on the issue of education, personnel care of workers and personnel information system, which can be used as a method of motivating and rewarding employees.</p> <p>The thesis is divided into to two parts: theoretical and practical part. Theoretical part deals with problems of personnel work, personnel activities, education, rewards, personnel care of workers, stimulation, motivation and her kinds ect.</p> <p>Practical part deals with analysis of chosen personnel activities and with their possibilities of employee motivation.</p> |
| Klíčová slova v angličtině: | motivation; stimulation; personnel work; personnel activities; education; reward; personnel information system; |
| Přílohy vázané v práci: | otázky rozhovoru |
| Rozsah práce: | 80 stran normovaného textu |
| Jazyk práce: | český |