

Projekt rozvoje motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně

Bc. Michaela Tomášková

Diplomová práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Tomášková**
Osobní číslo: **K11384**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Řízení netržních a sociálních služeb**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt rozvoje motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární prameny v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na motivaci pracovníků a formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy v této oblasti.
2. Analyzujte současný stav v oblasti motivace pracovníků Okresního soudu ve Zlíně.
3. Zhodnoťte výsledky analýzy a stanovte oblasti, ve kterých je potřebné navrhnout změnu ke zlepšení současného stavu.
4. Zpracujete projekt pro zlepšení motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně.
5. Zhodnoťte ekonomickou náročnost a rizika spojená s realizací projektu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů. Zlín: UTB, Fakulta managementu a ekonomiky. ISBN 978-80-7318-685-2.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996. ISBN 978-80-200-0592-2.

Vedoucí diplomové práce:

doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

19. dubna 2013

Ve Zlíně dne 3. února 2013

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 3.4.2013

Michaela Tomášková

Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požítovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3.

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně. Teoretická část je zaměřena na objasnění poznatků týkajících se vzniku motivovaného chování, konkrétně se orientuje na motivace k práci, popisuje pracovní výkon a specifikuje hmotné a nehmotné motivy. Část analytická zkoumá současnou situaci v oblasti motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně a identifikuje oblast, ve které je možné navrhnout změnu ke zlepšení současného stavu. Závěr diplomové práce patří projektu pro zlepšení motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně vytvořením systému výkonového odměňování dle průběžného hodnocení jejich pracovního výkonu.

Klíčová slova: motivace, motivace k práci, Okresní soud ve Zlíně, pracovní výkon, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců.

ABSTRACT

This thesis deals with the motivation of the employees of the District Court in Zlín. The theoretical part is focused on the elucidation of knowledge relating to motivated behavior, specifically focuses on the motivation to work, describes job performance and specifies the tangible and intangible motives. Analytical part examines the current situation in the motivation of employees of the District Court in Zlín and identifies the area in which it is possible to propose an amendment to improve the current situation. The final section of thesis is the project to improve the motivation of employees of the District Court in Zlín by creating a system of performance pay as the ongoing evaluation of their work performance.

Keywords: motivation, motivation to work, the District Court in Zlín, job performance, evaluation of employees, employee compensation.

Na tomto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc., a to především za podporu, ochotu a spoustu cenných rad, kterých se mi od něj dostalo.

Děkuji rovněž řediteli správy Okresního soudu ve Zlíně Ing. Františku Daňkovi a celému vedení Okresního soudu ve Zlíně za umožnění téma diplomové práce zpracovat, za jejich vstřícnost a informace, které mi při zpracování diplomové práce poskytli.

Motto:

„Dobrý pracovník musí nejen umět pracovat, ale musí také chtít pracovat.“

Doc. PhDr. Eva Bedrnová, CSc.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V SYSTÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU	12
2 MOTIVACE.....	14
2.1 POJEM MOTIVACE	14
2.2 VZNIK MOTIVOVANÉHO JEDNÁNÍ	14
2.2.1 Potřeba.....	15
2.2.2 Motiv	15
2.2.3 Stimul	15
2.3 PROCES MOTIVACE	16
2.4 ZDROJE MOTIVACE	16
2.4.1 Návyky	17
2.4.2 Zájmy	17
2.4.3 Hodnoty	17
2.4.4 Ideály	18
3 MOTIVACE K PRÁCI.....	19
4 PRACOVNÍ VÝKON.....	21
5 HDMOTNÁ A NEHDMOTNÁ MOTIVACE	22
5.1 MOTIVY MAJÍCÍ HDMOTNOU POVAHU	22
5.1.1 Mzda.....	22
5.1.2 Zaměstnanecké výhody	24
5.2 NEHDMOTNÉ MOTIVY	24
5.3 MOTIVACE A PENÍZE.....	25
6 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU.....	26
7 PROJEKTY V OBLASTI MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	27
7.1 PROJEKTY V OBLASTI ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	27
7.2 ZÁKLADNÍ PRAVIDLA VÝKONOVÉHO ODMĚŇOVÁNÍ	27
7.3 PROJEKTY V OBLASTI NEFINANČNÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	28
7.4 PRAKTICKÉ NÁSTROJE NEFINANČNÍ MANAŽERSKÉ MOTIVACE	30
8 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ ANALÝZY	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
9 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	33
9.1 VÝZKUMNÁ OBLAST	33
9.2 CÍL VÝZKUMU	34
9.3 VOLBA VÝZKUMNÉ METODY	34
9.4 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	34
10 OKRESNÍ SOUD VE ZLÍNĚ	35

10.1	VÝKON STÁTNÍ SPRÁVY.....	35
10.2	VNITŘNÍ ORGANIZACE SOUDU	36
10.3	ROZVRH PRÁCE	36
10.4	PRACOVNÍ POZICE, NÁPLŇ PRÁCE	36
10.5	INFORMAČNÍ SYSTÉM PRO ADMINISTRATIVU OKRESNÍCH SOUDŮ ISAS	38
11	ZÁKON O STÁTNÍM ROZPOČTU	40
12	VNITŘNÍ PŘEDPISY OKRESNÍHO SOUDU VE ZLÍNĚ	42
12.1	VNITŘNÍ PLATOVÝ PŘEDPIS	42
12.2	PRACOVNÍ ŘÁD	44
12.2.1	Pracovní doba.....	44
12.2.2	Dovolená	44
12.2.3	Pracovní volno	44
12.2.4	Péče o zaměstnance.....	45
12.3	POKYN PŘEDSEDY OKRESNÍHO SOUDU VE ZLÍNĚ O POSKYTOVÁNÍ PLACENÉHO PRACOVNÍHO VOLNA ZE ZDRAVOTNÍCH DŮVODŮ.....	45
12.4	ZÁSADY ČERPÁNÍ FONDU KULTURNÍCH A SOCIÁLNÍCH POTŘEB.....	45
13	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	48
13.1	DOTAZNÍK.....	48
13.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	49
13.2.1	Věk zaměstnanců, délka pracovního poměru a důvod pro uzavření pracovního poměru u Okresního soudu ve Zlíně	49
13.2.2	Současný stav motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně	49
13.2.3	Vnímání hodnocení své vlastní práce	51
13.2.4	Odměna a vyšší výkon	52
13.2.5	Motivy, které zaměstnanci pro svou práci považují za důležité	52
13.2.6	Současný motivační program organizace.....	53
13.2.7	Co víc?	54
14	VÝSLEDKY ANALÝZY A VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	56
14.1	K VÝZKUMNÉ OTÁZCE Č. 1	56
14.2	K VÝZKUMNÉ OTÁZCE Č. 2.....	57
14.3	K VÝZKUMNÉ OTÁZCE Č. 3	58
14.4	VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	59
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	60
15	PROJEKT PRO ZLEPŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ OKRESNÍHO SOUDU VE ZLÍNĚ	61
15.1	PŘEDMĚT PROJEKTU	61
15.2	CÍLE PROJEKTU	62
15.3	KRITICKÉ FAKTORY PROJEKTU	62
15.4	CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ OKRESNÍHO SOUDU VE ZLÍNĚ V NÁVAZNOSTI NA HODNOCENÍ JEJICH PRACOVNÍHO VÝKONU	62
15.5	ANALÝZA VÝCHOZÍHO STAVU	63
16	CÍLOVÝ STAV	64

16.1	HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU JEDNOTLIVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	64
16.2	OBJEM FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ PRO PŘIZNÁNÍ OSOBNÍHO OHODNOCENÍ	65
16.3	ROZDĚLENÍ ZAMĚSTNANCŮ DLE JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍCH POZIC	66
16.4	ROZDĚLENÍ ZAMĚSTNANCŮ DLE JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍCH ÚSEKŮ	67
16.5	ZAMĚSTNANCI DLE JEDNOTLIVÝCH PRACOVNÍCH ÚSEKŮ A POZIC	69
16.6	MĚŘENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	70
16.7	PRACOVNÍ VÝKON A VÝŠE OSOBNÍHO OHODNOCENÍ.....	73
17	EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU.....	75
17.1	MODELOVÝ PŘÍKLAD VYUŽITÍ PROJEKTU	75
18	ANALÝZA RIZIK SPOJENÝCH S REALIZACÍ PROJEKTU.....	78
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	81
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	85
	SEZNAM TABULEK.....	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Problematika řízení lidských zdrojů je dnes velmi často zdůrazňována. I když technologický pokrok nás žene stále kupředu, lidé si uvědomili, že jsou to právě oni samotní, kteří představují to největší bohatství organizace, tu obrovskou konkurenční výhodu. Proto je stále větší pozornost směřována právě k zaměstnancům, k péči o ně samotné. Své místo má v oblasti personálního managementu také motivace pracovníků, neboť co může být pro organizaci z hlediska její výkonnosti horší, než demotivovaný pracovník, který má nízkou produktivitu práce, špatnou pracovní morálku, kterou často přenáší na ostatní kolegy, a který také stojí organizaci nemalé peníze?

Ve státní správě pracuji již třináct let. Pro využití motivace jako nástroje personálního řízení zde shledávám obrovský prostor, neboť mám za to, že pryč jsou ty doby, kdy jsme slychali dnes již možná omšelé fráze typu: „*Zaměstnání ve státní správě? To je ta nejlepší práce, jakou může člověk získat - těžká práce to není, peníze má člověk každý měsíc stejně a ta jistota, že máš práci ...*“ I pro organizační složky státu přece platí, že výkonnost či loajalita zaměstnanců patří k hlavním cílům jejich řízení.

Cílem mé diplomové práce je zjistit a popsat současný stav v oblasti motivace pracovníků Okresního soudu ve Zlíně, především pokusit se získat informace o možnostech, které tato organizace v oblasti motivace svých zaměstnanců má, jak tyto možnosti využívá a jak jsou vnímány ze strany jednotlivých pracovníků.

Po zpracování získaných teoretických poznatků z oblasti motivace a objasnění úlohy personálního řízení v systému řízení podniku bude analyzován současný stav v oblasti motivace pracovníků Okresního soudu ve Zlíně. V případě, že provedeným šetřením budou nalezena slabá místa v této oblasti, bude závěr diplomové práce sloužit ke zpracování návrhu optimálního řešení motivačního programu, a to s ohledem na současnou personální situaci v organizaci, její legislativní a ekonomické možnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V SYSTÉMU ŘÍZENÍ PODNIKU

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- b) finanční zdroje,
- c) lidské zdroje a
- d) informační zdroje.

Materiální a finanční zdroje jsou však zdroje, které samy o sobě nejsou k ničemu, jsou to neživé zdroje. Musí tu být někdo, kdo je ožíví a uvede do pohybu. Tím oživovatelem a motorem udržujícím organizaci v chodu jsou lidské zdroje. A jako každý motor potřebují mít lidské zdroje nějakou pohonnou hmotu, a tou jsou informační zdroje, tedy v podstatě znalosti a dovednosti vybudované na základech, jimiž jsou schopnosti lidí (Koubek, 2010, str. 13).

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů (Armstrong, 2001, str. 27).

Podle Gregara (2008, str. 6) je personální řízení systém vzájemně spjatých činností zaměřených na prognózování, plánování, vyhledávání, výběr, přijímání, adaptaci, propouštění pracovníků, jejich odborný rozvoj a zvyšování kvalifikace, hodnocení výkonu a posuzování pracovníků, utváření pracovních pozic, osobní rozvoj, řízení kariéry, motivaci, odměňování, vytváření pracovních podmínek s ohledem na ochranu zdraví a bezpečnost při práci, vytváření pracovních podmínek s ohledem na rozvoj výkonnosti a humanizaci práce, pracovní spokojenost a stabilizace pracovníků, vytváření dobrých a produktivních pracovních vztahů, vztahu pracovníka k firmě, vztahu mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, formování a rozvoj podnikové kultury.

Moderní úspěšné a vysoce efektivní podniky pochopily, že největší bohatství, které mají, je v lidech, kteří u nich pracují, v lidech se schopností myslet, tvořit a komunikovat. Proto se personální řízení u těchto firem dostává do pozice nedílné součásti strategického řízení. Člověk přestává být vnímán jen jako faktor výroby, ale je chápán jako zdroj rozvoje firmy.

Řízení je chápáno jako organizování schopností lidí k efektivnímu dosahování podnikových cílů. Moderní podnik je vnímán jako sociální systém, který rozvíjí a akumuluje lidskou energii, znásobuje energii nejen svalů, ale především mozků a srdcí. Člověk je chápán jako zdroj energie fyzické, intelektuální a emocionální (Gregar, 2008, str. 7).

A aby tito lidé skutečně odráželi toto „bohatství podniku“, je třeba s nimi náležitě zacházet a také vytvářet příznivé podmínky pro rozvoj jejich motivace, neboť jen správně motivovaný zaměstnanec naplní naše očekávané požadavky.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí k vzdělávání a růstu. V tomto případě jsou to pak manažeři, kdo musí hrát hlavní úlohu a využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší (Armstrong, 2001, str. 160).

2 MOTIVACE

Jak již bylo uvedeno, motivace je jednou z činností personálního řízení organizace.

Obecně motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur (Bedrnová, 1998, str. 220).

2.1 Pojem motivace

Slovo motivace je slovem častokrát skloňovaným. Je možné říci, že jeho prvotní význam nalezneme v oblasti psychologie. Od psychologie člověka je pak možno motivaci přenášet i do dalších odvětví, včetně motivace pracovní.

Pojem motivace má původ v latinském „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. Vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (jeho chování resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání (Bedrnová, 1998, str. 221).

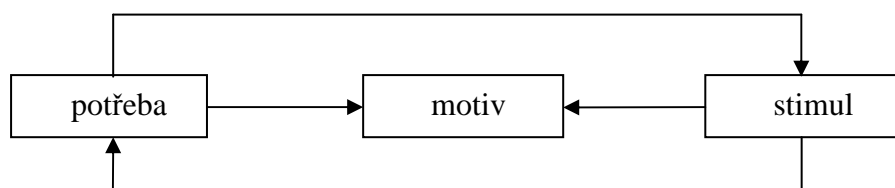
Motivaci lze charakterizovat jako proces mobilizace energie člověka a zaměření jeho chování na určitý cíl (Gregar, 2008, str. 34).

Motivace = soubor motivů, tj. vnitřních pohnutek příčin chování člověka, které určují jeho směr a intenzitu (Gregar, 2008, str. 35).

2.2 Vznik motivovaného jednání

Podle Gregara (2008, str. 35) je možné vznik motivovaného jednání charakterizovat takto:

Obr. 1: Vznik motivovaného jednání



Uvědoměním si vztahu mezi potřebou a stimulem vzniká motiv.

2.2.1 Potřeba

Podle Hartla (2004, str. 444) je potřeba nutnost organismu něco získat nebo něčeho se zbavit. Potřebu však můžeme chápat i jako stav lidského organismu, který znamená porušení vnitřní rovnováhy nebo nedostatek ve vnějších vztazích osobnosti. Potřeba vzniká při jakémkoliv fyziologické odchylce od ideální hodnoty; pokud odchylka od ideální hodnoty nemůže být automaticky upravena, je aktivován pud a vybuzený organismus zahájí činnost ke znovuoobnovení rovnováhy. Na rozdíl od přání jsou potřeby určeny životní nutností člověka jako druhu a jejich dlouhodobé nenaplnění se nepříznivě odráží ve zdraví a pocitu dobré pohody.

2.2.2 Motiv

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali (Armstrong, 2001, str. 159).

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu (popud, pohnutku). Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl (Bedrnová, 1998, str. 222).

Podle Bedrnové (1998, str. 222) se s pojmem motiv těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu - nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Každý motiv má tedy svůj cíl a směr, svoji intenzitu a také svou délku trvání.

2.2.3 Stimul

Od pojmů „motiv“ a „motivace“ je na místě odlišit dva velmi blízké, nikoliv však obsahově shodné pojmy – „stimul“ a „stimulace“. Tyto dvojí pojmy bývají mnohdy používány, jako by šlo o synonyma, ale existuje také názor, který je od sebe jasně odlišuje.

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Stimulem je pak jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka (Bedrnová, 1998, str. 223).

2.3 Proces motivace

Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování (Armstrong, 2001, str. 160).

Podstatným znakem chování je nejen jeho způsob (behaviorální vzorec), ale také jeho cíl, zaměření a intenzita. Omezíme-li se na modus chování, který se označuje jako jednání, tj. více či méně zaměřenou aktivitu, která se projevuje pohyby nebo jejich útlumem, vynořuje se otázka, proč lidé jednají tak, jak jednají. Na tuto otázku odpovídají koncepty motivu a motivace; první je konceptem psychologických příčin jednání, druhý procesu, který se uplatňuje v jeho zaměření a energetizaci. Motiv tedy vyjadřuje postulovanou příčinu jednání, která je odvozována z jeho významu pro subjekt, resp. z cíle jednání; motivace vyjadřuje koncept procesu, který je motivem iniciován, a projevuje se primárně stavem, který se označuje jako potřeba (Nakonečný, 2005, str. 61).

Toto rozlišení základních konceptů motivace není nijak umělé a je bohužel v odborné literatuře v neprospěch věci opomíjeno. Motiv je totiž vnitřní činitel procesu, jehož cílem je dosažení určitého druhu uspokojení, tj. stavu, který má pro subjekt psychický význam příjemného zážitku ve formě určité dovršující reakce. Motivem není nikdy nějaký vnější objekt nebo nějaký druh instrumentálního chování, nýbrž vnitřní stav určitého uspokojení. Vzorec uspokojení vychází ze zpředměťování potřeb jako výchozích motivačních stavů (Nakonečný, 2005, str. 62).

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abychom se dostali tam, kam chceme (Armstrong, 2001, str. 160).

Podle Armstronga (2001, str. 160) je motivace tedy iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba.

2.4 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty a hodnotové orientace
- a ideály (Bedrnová, 1998, str. 224).

Pojmu potřeba byla věnována pozornost již shora, proto si dále okrajově přiblížíme další čtyři jmenované základní zdroje motivace.

2.4.1 Návyky

Člověk během svého života provádí některé činnosti častěji, některé dokonce pravidelně, a některé pak pravidelně v určitých situacích. Tyto činnosti se u každého člověka díky této pravidelnosti, se kterou je opakuje, často automatizují a stávají se jistými stereotypy, které můžeme označit právě jako návyky.

2.4.2 Zájmy

Zájem patří v psychologii k pojmům s nejednoznačným obsahem, v obecné rovině je chápán také jako motiv.

„Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem.“ (Rubinštejn, 1961 in Bedrnová, 1998, str. 227).

„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činností.“ (Růžička, 1992 in Bedrnová, 1998, str. 228).

„Zájmů existuje tolik, kolik je činností, které mohou člověka těšit.“ (Říčan, 1975 in Bedrnová, 1998, str. 228).

Zájem je specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Zájem tedy můžeme chápat jako zvláštní druh motivu (Bedrnová, 1998, str. 228).

2.4.3 Hodnoty

Hodnota je podle Hartla (2004, str. 192) vlastnost, kterou jedinec přisuzuje určitému objektu, situaci nebo činnosti ve spojitosti s upokojováním jeho potřeb.

Člověk se na své cestě životem neustále setkává se skutečnostmi pro něj osobně novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. To se obvykle odehrává v sepětí poznávání s prožíváním. Proto hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl – smysl pro konkrétního jedince. Některým skutečnostem jedinec přisuzuje hodnoty vyšší, cení si jich tedy více, považuje je za významnější, jiným naopak hodnoty nižší (Bedrnová, 1998, str. 228).

2.4.4 Ideály

Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autorit obecně (Bedrnová, 1998, str. 229).

3 MOTIVACE K PRÁCI

Motivování pracovníků patří mezi ústřední problémy personálního řízení. Téma motivování práce má svou historii od pojetí práce jako činnosti, která je povaze člověka cizí, a musí být tedy k jejímu vykonávání přinucen odměnami a tresty. Bylo to současně pojetí zvnějšku řízeného lidského chování, poplatné behaviorismu, které ignorovalo skutečnost, že lidé nepracují jen proto, aby si vydělali peníze na živobytí, ale mnozí také proto, že jim práce jako taková přináší různá uspokojení, že je také zdrojem sebehodnocení a mnohdy také seberealizace a že neméně vlivným motivem práce je její povaha a pracovní prostředí, v němž je vykonávána (Nakonečný, 2005, str. 192).

Významným předpokladem toho, že pracovník bude chtít dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje, je jeho pracovní motivace, jeho pracovní ochota. Porozumění motivace pracovního jednání a zvláště metodám a přístupům k jejímu ovlivňování je také v praxi věnována stále větší pozornost. Lze dokonce vyslovit názor, že v oblasti lidských zdrojů je v posledních letech právě pracovní motivace – snaha, úsilí podat maximální výkon – rozhodujícím faktorem prosperity hospodářských organizací (Bedrnová, 1998, str. 77).

Motivy vysvětlují, co vede člověka k práci, potažmo ke změně profese či zaměstnání, či proč se někdo snaží podávat co nejvyšší výkon a druhý naopak práci odbývá. Různých typů motivace si povšiml David McClelland. Zaměřil se na příčiny vyšší výkonové orientace u některých jedinců a později se snažil vysledovat rozdíly v preferenci potřeb mezi různými lidmi. Rozlišil tak lidi s:

- vysokou potřebou výkonu – kdy tito lidé se vyznačují touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, neustálém překonávání překážek, soutěži s ostatními a překonávání ostatních; potřebují rychlou zpětnou vazbu, tedy bezprostřední informaci, jak se jim práce daří; jejich spokojenost vyplývá z dobře vykonané práce, finanční odměna je pro ně spíše potvrzením, že výsledek jejich práce byl úspěšný; potřeba výkonu vzniká v dětství výchovou, tak, že rodiče motivují dítě k plnění úkolů s adekvátní mírou obtížnosti;

- vysokou potřebou afiliace – kdy ten, kdo má vysokou potřebu afiliace (přátelství) usiluje o vytvoření a udržování přátelských vztahů s lidmi kolem sebe, dává přednost práci v kolektivu a je nešťastný, má-li pracovat o samotě; takoví lidé jsou zvláště užiteční v sociální práci, v personálních útvarech či ve styku s veřejností;

- vysokou potřebou moci – kdy potřeba moci se projevuje snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně odpovědný; lidé s potřebou moci jsou prospěšní organizaci tehdy, když uplatňování této potřeby je zaměřeno ku prospěchu ostatních – pak jsou tito pracovníci velmi dobrými manažery; na druhé straně, pokud je cílem takového člověka pouhá osobní moc, dochází dříve nebo později ke konfliktu se zájmy organizace; (Bělohávek, 1996, str. 64).

4 PRACOVNÍ VÝKON

Jedním z významných aspektů každé pracovní činnosti a současně jedním z kritérií hodnocení každého pracovníka je jeho pracovní výkon. Ten je spoludeterminován také charakteristikami pracovní motivace konkrétního člověka, jak vyjadřuje následující vzorec:

$$V = f (K * M * P) ,$$

kde V = výkon v jeho kvantitativních i kvalitativních aspektech,

K = kvalifikace pracovníka,

M = motivace k práci,

P = pracovní podmínky v nejširším slova smyslu (Bedrnová, 1998, str.78).

Podle Koubka (2010, str. 212) se pojem pracovní výkon vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací. Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů), kdy:

- úsilí je odrazem motivace a týká se množství energie vynaložené pracovníkem při plnění úkolu,
- schopnosti jsou osobní charakteristiky pracovníka používané při vykonávání práce a potřebné k úspěšnému vykonávání této práce,
- vnímání role či úkolů se vztahuje ke směrům, o nichž se pracovník domnívá, že by na ně měl orientovat své úsilí při práci (jde tedy o míru pochopení role či úkolu).

5 HMOTNÁ A NEHMOTNÁ MOTIVACE

Z důvodu zevšeobecnování různých přístupů, principů a metod motivace pro potřeby jejich praktického uplatňování v manažerské praxi je užitečné setřídít je do dvou skupin:

1. hmotná (materiální, finanční) motivace
2. nehmotná motivace (vycházející z postojů a vyznávaných hodnot).

5.1 Motivy mající hmotnou povahu

Hmotnou povahu mají následující motivy: stimulační základní mzda a osobní ohodnocení, pravidelné zvyšování platu, cílové odměny a prémie, podíly na zisku, zaměstnanecké akcie, 13. a 14. plat, odměna za nevynechání z fondu pracovní doby z důvodu nemoci, návštěvy lékaře, ošetřování člena rodiny, doprovodu dítěte nebo rodiče k lékaři, soukromého nebo neplaceného volna, úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace, poskytování bezúročných půjček, resp. úhrada části úroků, úhrada nákladů na životní pojištění, služební automobil i k soukromým účelům, placení všech telefonních účtů, úhrada nákladů na pracovní oděv, pozvání na slavnostní pracovní oběd či večeři, řešení bytové otázky, slevy při nákupu bytových doplňků, možnosti laciného nákupu opotřebovaného inventáře, možnosti táboření, využívání podnikového stravovacího zařízení, rekreačního a relaxačního zařízení, ubytovacího zařízení, mateřské školy, jeslí, věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí, příspěvek organizace na řešení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání, náborový příspěvek do zaměstnání, příspěvek při odchodu do důchodu, příspěvek na dovolenou, příspěvek na stravu, na kulturu a sport, na lékařskou péči nebo bezplatné poskytnutí lékařské pomoci, poskytování věrnostních preferencí, pravidelně poskytované produkty firmy v podobě naturálií (Porvazník, 2003, str. 64).

5.1.1 Mzda

Časová mzda a plat

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Dnes jsou nejpoužívanější základní mzdovou formou a zpravidla tvoří největší část celkové odměny jedince, proto je na ně soustředěna pozornost pracovníků. Právě na jejich základě vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Časové mzdy a platy tak často vytvářejí pověst organizace. Jestliže je systém časových mezd a platů považován za spravedlivý a srovnatelný, je pohlíženo i na organizaci jako na slušnou a spraved-

livou, jako na dobrého zaměstnavatele. Primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné a spravedlivé odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech (pracovním místě) a na jejich pracovním výkonu (Koubek, 2010, str. 309).

Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jedince je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce krát odměna (sazba) za jednotku práce. Je vhodná pro odměňování dělnické práce (Koubek, 2010, str. 311).

Dodatkové mzdové formy

Podle Koubka (2010, str. 315) dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhu, popřípadě obojí. Mnohdy se používají ke zvýšení pobídkovosti základních mzdových forem. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky. V literatuře lze nalézt značné množství těchto dodatkových mzdových forem. Mezi nejobvyklejší patří:

- prémie, a to buď periodicky se opakující za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu, nebo jednorázové prémie (odměna poskytovaná za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování, atd);
- osobní ohodnocení (osobní příplatek) – k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků;
- podíly na výsledcích hospodaření organizace;
- příplatky (povinné – za práce přesčas, za práci v noci, ..., nepovinné – příplatek na dopravu do zaměstnání, příplatek na oděv, ...);
- ostatní výplaty – 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí a další.

5.1.2 Zaměstnanecké výhody

Koubek (2010, str. 319) uvádí, že zaměstnanecké výhody (požitky) představují takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. V Evropě se zaměstnanecké výhody člení do tří skupin:

- výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zčásti nebo zcela organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školy, ...)
- výhody, které mají vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací, ...)
- výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení, ...).

5.2 Nehmotné motivy

Za nejpůsobivější, tj. i za nejdůležitější nemateriální motivující faktory lze pokládat všechny podněty, které vyvolávají evaluaci ega, tj. pozitivní sebehodnocení, podněty, které vyvolávají pocity osobní důležitosti a vědomí kompetence (Nakonečný, 2005, str. 204).

Podle Porvazníka (2003, str. 64) mezi nehmotné motivy řadíme možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupu k celoživotnímu vzdělávání se, účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace, dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek, kulturní a zdravé prostředí, dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura, projevování důvěry, upřednostňování vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu, péče o nově přijímané pracovníky, kompletní delegování úkolů, pravomocí a zodpovědnosti, společenský význam práce, produkty firmy, image a goodwill firmy, vhodná lokalita firmy z hlediska docházky a životního prostředí, udělování pochval a uznání, možnosti a podmínky pracovního odpočinku, kulturní stravovací podmínky, bezplatná lékařská péče, doplňkové dovolené, možnosti využívání firemního rekreačního a relaxačního zařízení, pohyblivá pracovní doba, kulturní, sociální a sportovní firemní akce, pomoc ze strany firmy při organizování rodinných událostí a jubileí.

5.3 Motivace a peníze

Nemůžeme předpokládat, že peníze motivují každého ve stejné míře; někteří lidé jsou motivováni penězi více a jiní zase méně. Nicméně jsou peníze mocnou silou, která slouží k uspokojování mnoha potřeb.

Peníze, ve formě peněz nebo nějakého jiného druhu odměny, jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce. Herzberg a kol. (1957) zpochybnili účinnost peněz, neboť – jak tvrdili – zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. Něco na tom je, zejména u lidí s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Ti se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno; kromě toho, že jde o vyšší příjem, je to i vysoce hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u lidí pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Ale tento pocit euforie může rychle pominout. Větší noční můrou v hlavách lidí, kterým jejich práce sama nepřináší to uspokojení, jaké potřebují, mohou být některé jiné zdroje nespokojenosti z Herzbergova seznamu hygienických faktorů, příklad pracovní podmínky nebo kvalita řízení. Je však třeba zdůraznit, že různí lidé mají různé potřeby a přání a Herzbergova dvoufaktorová teorie nebyla ověřena (Armstrong, 2001, str. 169).

6 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

Motivační program úzce souvisí s personálním řízením podniku. Je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v procesu práce. Při jeho sestavování se vychází z poznatku o povaze pracovního jednání a z poznání motivačních zdrojů pracovníka, nejde jen o nakládání s peněžními odměnami. Záběr motivačního programu je podstatně širší. Jde o reflektování zájmů a potřeb pracovníků jako osobností (Gregar, 2004, str. 62).

Pro sestavování motivačního programu jsou východiskem obecná zjištění o povaze a motivaci pracovního jednání. Inspirací může být např. desatero, které uvádí Stanislav Vácha (1985):

1. vytvářejte pozitivní motivační pole (cíle, strategie, informace)
2. zajistěte měření individuálního a skupinového výkonu
3. zajistěte vazbu odměny na individuální a skupinový výkon
4. stanovte požadovanou normu výkonu
5. výkon hodnotěte pravidelně (den, týden, měsíc, rok)
6. zaveďte soutěž mezi jednotlivci a skupinami
7. netolerujte průměrný a podprůměrný výkon jednotlivce a skupiny
8. nízký výkon ihned projednejte a odstraňte příčiny
9. pomozte zaostávajícím
10. buďte nekompromisní vůči zaměstnancům, kteří dlouhodobě nedosahují požadované úrovně výkonů, rozlučte se s nimi (in Gregar, 2004, str. 63).

Podle Gregara (2004, str. 63) by každý motivační program měl být také srozumitelně formulován a měl by být zveřejněn. Často bývá uveden v brožuře popisující činnost organizace a zásady, podle kterých postupuje při personálním řízení. Motivační program organizace odráží její specifické charakteristiky, nelze jej vytvořit jako obecně platný předpis.

7 PROJEKTY V OBLASTI MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

7.1 Projekty v oblasti odměňování zaměstnanců

Systemů odměňování lze konstruovat velké množství a žádný z nich není bez určitých nedostatků. Praxe však ukazuje, že vhodně koncipované systémy výkonového odměňování se mohou stát účinným nástrojem zvýšení pracovní motivace, podpory změn v chování zaměstnanců, i posilování firemní kultury organizace. Za výkonové odměňování lze však označit pouze takový systém odměňování, kdy plat zaměstnance se skládá z pevné a pohyblivé (variabilní) složky, přičemž pohyblivá složka platu je závislá na objektivně měřitelném výkonu, ať již jeho vlastním nebo výkonu celé pracovní skupiny, které je zaměstnanec členem. Jako výkonové odměňování tedy nelze označit jakékoliv odměňování využívající pohyblivé složky platu, především ne odměňování, kdy výše pohyblivé složky je de facto předem zaručena (zaměstnanci ji vnímají jako nárokovou), ale ani odměňování, kdy hodnocení výkonu, ze kterého odměňování vychází, je nedůsledné nebo dokonce formální, nebo kdy pohyblivá složka platu závisí na jiných než výkonových faktorech, tj. například na charakteru a hierarchickém postavení pracovní pozice, době zaměstnání, počtu podřízených, času tráveném v práci, nízkém počtu pracovních absencí, případně osobním vztahu zaměstnance k jeho nadřízenému (Urban, 2004, str. 61).

7.2 Základní pravidla výkonového odměňování

Volba konkrétního systému výkonového odměňování závisí vždy na cílech, které chce organizace výkonovým odměňováním dosáhnout, na její řídicí struktuře a firemní kultuře.

Podle Urbana (2004) je vhodné při volbě systému výkonového odměňování vzít v úvahu určitá základní pravidla:

- výkonové odměňování je efektivní především tehdy, vztahuje-li se k výsledkům, které jsou pod přímým vlivem a kontrolou zaměstnance – tzn. že čím vyšší je možnost zaměstnance ovlivnit pracovní výsledky, tím pravděpodobnější je, že se výkonové odměňování projeví růstem jeho pracovního výkonu;
- výše odměny, která působí motivačně, je do jisté míry vždy subjektivní – výzkumy však ukázaly, že k tomu, aby odměna měla dopad na pracovní chování a postoje zaměstnanců, měla by dosahovat nejméně 6 – 7 % základního platu;

- hierarchické postavení pozice ovlivňuje i četnost vyplácení odměn – u výkonových pozic by měla být výplata odměn častější, nejlépe měsíční, u specializovaných zaměstnanců a středních manažerů pololetní nebo čtvrtletní, u vyšších manažerských pozic pak roční, u vrcholových manažerských pozic se stává stále častějším vyplácet odměnu v závislosti na dlouhodobějším finančním výkonu organizace;
- výkonové odměňování je efektivní především tehdy, je-li výše odměny záviselá na výsledku práce stanovena předem, ovšem nikoli předem zaručena;
- systém výkonnostních odměn může být konstruován tak, že výkonnostní odměna je přidána k základnímu platu, nebo tak, že odměna má povahu určité části platu, která není zaručena a závisí na dosažené úrovni výkonnosti;
- úspěšné systémy výkonového odměňování jsou založeny na striktním odměňování na základě dosažených výsledků; odměna je vyplácena jen při dosažení nebo překročení výkonových cílů – není-li požadované úrovně dosaženo, není poskytována žádná „cena útěchy“;
- financování individuálních výkonových odměn by mělo být založeno na přírůstku produktivity, nebo případně poklesu nákladů; individuální výkonové odměňování, které nemá jasně stanovený zdroj příjmů, se stává další režijní položkou a z dlouhodobějšího hlediska nemá příliš velkou šanci obstát;
- nejlepší systémy výkonového odměňování jsou ty, které odměňují zaměstnance s co nejkratším odstupem – čím kratší vztah mezi výkonem a odměnou, tím větší je schopnost tohoto systému odměňování zlepšovat výkon a motivovat zaměstnance na plnění cílů;
- každý systém výkonového odměňování vyžaduje periodické kontroly, jejichž cílem je mimo jiné ověřit, že systém nadále odpovídá cílům organizace i potřebám motivace zaměstnanců.

7.3 Projekty v oblasti nefinanční motivace zaměstnanců

Urban (2004, str. 64) uvádí, že motivační faktory bývají velmi často redukovány jen na finanční ohodnocení, případně další mimoplatové hmotné benefity. I když tento faktor má nepochybně rozhodující velký význam, je jen jedním z aspektů pracovní motivace. V mnoha případech není ani relativně vysoká úroveň finanční odměny zárukou skutečně vysokého pracovního nasazení. Jakou strategii v oblasti lidských zdrojů by měla organizace zvolit, aby nejen posílila motivaci svých pracovníků, ale dosáhla zvýšení této motivace i

nákladově co nejefektivnějším způsobem? Odpověď vyžaduje znát nejen hlavní faktory pracovní motivace, ale i to, jak silně tyto faktory přispívají k růstu pracovního výkonu.

Potenciální motivační činitele lze podle Urbana (2004, str. 65) rozdělit do čtyř základních skupin:

1. Do první skupiny patří faktory s obecně značným motivačním významem, u kterých je však současně míra uspokojení pracovníků poměrně vysoká, takže význam těchto faktorů pro posílení pracovní motivace většinou není rozhodující. Faktory, spadající do této skupiny, je vzhledem k jejich významu třeba trvale sledovat, další investice jdoucí tímto směrem však již nepřinášejí příliš velký efekt. Situace v jednotlivých firmách je pochopitelně vždy odlišná, v řadě či dokonce možná ve většině firem lze do této kategorie zařadit fyzické pracovní podmínky, různorodost práce i vztahy k nadřízeným.

2. Do druhé kategorie lze zařadit ty motivační faktory, které mají silné působení, přičemž míra spokojenosti zaměstnanců s nimi je převážně nízká. Z hlediska zvýšení pracovní motivace i výkonnosti tvoří tyto faktory priority. Jde totiž o potenciálně neúčinnější, současně však nejkritičtější skupinu motivačních faktorů, kde investice do lidského kapitálu přinášejí nejvyšší efekty. I když situace v různých firmách je přirozeně opět různá, k typickým faktorům spadajícím do této skupiny patří manažerský styl, rozsah pracovní či řídicí odpovědnosti, příležitost k postupu a tok informací ve firmě. Na motivaci zaměstnanců v řadě firem se nepříznivě promítá i nejasnost týkající se dalšího vývoje firmy a nedostatečně otevřená komunikace mezi managementem a zaměstnanci, podmiňující důvěru v další firemní vývoj.

3. Třetí skupina motivačních činitelů vytváří naopak potenciální příležitost k úsporám. Jde o faktory, které mají relativně malý motivační význam, u kterých však současně vládne poměrně vysoký stupeň spokojenosti, takže jejich dopad na pracovní výkonnost je minimální. Další investice do těchto faktorů proto již většinou nejsou oprávněné. Do této skupiny můžeme zařadit délku a uspořádání pracovní doby, vztahy na pracovišti, dostatek času k výkonu práce či některé sociální benefity, se kterými firmy mnohdy nezacházejí příliš efektivně. Lze proto předpokládat, že například větší časový tlak na zaměstnance by v řadě případů umožnil zvýšit firemní produktivitu, aniž by se negativně promítl na motivaci a pracovním nasazením.

4. Čtvrtou skupinu motivačních faktorů tvoří pak ty, které mají poměrně malý motivační či stimulační význam a které se vyznačují i poměrně nízkým stupněm uspokojení. Investice

jsou zde z hlediska firmy oprávněné jen tehdy, pokud motivační působení ostatních faktorů již bylo vyčerpáno. V řadě firem patří do této skupiny například pracovní jistota.

7.4 Praktické nástroje nefinanční manažerské motivace

Poměrně jednoduchými nástroji nefinanční manažerské motivace, které nezabírají mnoho času a patří k těm, které většina zaměstnanců podle Urbana (2004, str. 66) označuje za nejvíce motivující, jsou:

- být ochotný nalézt si čas k vyslechnutí zaměstnanců, kdykoliv vás o to požádají,
- poděkovat zaměstnancům osobně za dobře vykonanou práci, ať již ústně nebo písemně,
- poskytovat zaměstnancům konkrétní a včasnou zpětnou informaci o jejich výkonnosti a pomoci jim zlepšit jejich výkonnost,
- ocenit, odměnit a podporovat osoby s vysokou výkonností; věnovat pozornost zaměstnancům s nízkou výkonností tak, aby se mohli buď zlepšit či opustit firmu,
- poskytovat informace zaměstnancům o tom, jak podnik (organizace) prosperuje, vysvětlit jim jejich úlohu v těchto plánech,
- vést zaměstnance k tomu, aby se účastnili rozhodování, zejména těch, která mohou ovlivnit, a tak podporovat jejich zájem,
- povzbuzovat zaměstnance v jejich růstu a získávání nových schopností,
- podporovat u zaměstnanců vlastnický vztah k jejich práci i pracovnímu prostředí,
- podporovat nové myšlenky, nápady a iniciativu, ptát se zaměstnanců na jejich názory,
- oslavovat úspěch podniku (organizace), oddělení i jednotlivců, věnovat čas akcím podporujícím tvorbu týmu a společnou motivaci.

8 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ ANALÝZY

Motivace slouží personálnímu manažerovi jako jeden z nástrojů personálního řízení.

Správně fungující organizace vytváří takové pracovní podmínky, které přispívají k rozvoji motivace jednotlivých pracovníků a vedou jednak k vyšší výkonnosti těchto pracovníků, potažmo celé organizace, tak také k získání jejich loajality.

Výkonnost organizace a loajalita zaměstnanců patří k hlavním cílům personálního řízení. A právě při tomto řízení lze využít tzv. motivačních faktorů, které by nám k našemu cíli měli dopomoci. V případě výkonnosti jsou tyto faktory většinou krátkodobé, kdy existuje přímá souvislost mezi výkonem a odměnou, např. faktory mzdové, pobídkové. Pokud se však jedná o loajalitu zaměstnanců, pak se jde o budování dlouhodobého vztahu k organizaci. Loajalita představuje věrnost a k jejímu získání nám pomáhají např. zaměstnanecké výhody či systém odměn s důrazem na délku pracovního vztahu.

Teoretická část diplomové práce se ve svém úvodu soustředí na objasnění úlohy personálního řízení v systému řízení podniku, když toto chápe jako organizování schopností lidí k efektivnímu dosahování cílů organizace. Podrobně se zabývá motivací od jejího vzniku, přes její zdroje až k samotnému procesu motivovaného chování. Hodnotí motivy mající hmotnou a nehmotnou povahu, teoreticky definuje motivační program podniku a přibližuje projekty v oblasti motivace zaměstnanců.

Na základě zjištěných teoretických poznatků je cílem praktické části diplomové práce analýza současného stavu v oblasti motivace pracovníků Okresního soudu ve Zlíně. Úkolem je pokusit se získat informace o možnostech, které tato organizace v oblasti motivace svých zaměstnanců má, jak tyto možnosti využívá a jak jsou vnímány ze strany jednotlivých pracovníků.

Pokud budou nalezena a identifikována slabá místa v této oblasti, bude dalším cílem, a to cílem závěrečné projektové části této práce, snaha o jejich odstranění. S ohledem na výsledky výzkumu bude zpracován projekt pro zlepšení motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI

Celou organizační strukturu Okresního soudu ve Zlíně tvoří lidé. Jedná se o diferencované společenství osob, které je v otázkách personálního managementu řízeno ředitelem soudní správy. Mezi nástroje, které má personální manažer k dispozici, patří:

- struktura organizace práce – tedy kde zaměstnanci pracují (do této kategorie můžeme zařadit např. podmínky výkonu práce, přípravu práce, ...)
- kvalifikace pracovníků – jak zaměstnanci pracují (a to jak formální předpoklady pro výkon dané pracovní pozice, tak i konkrétní znalosti, které daná pozice od pracovníka vyžaduje)
- motivace – tedy proč zaměstnanci pracují.

Jak již bylo uvedeno, motivace pracovníků je jedním z nástrojů řízení, jehož cílem je dosažení:

- výkonnosti zaměstnanců, potažmo organizace jako celku
- a loajality zaměstnanců.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na analýzu současného stavu v oblasti motivace pracovníků Okresního soudu ve Zlíně. Úkolem je zjistit, jakými možnostmi Okresní soud ve Zlíně v oblasti motivace svých pracovníků disponuje, které z nich využívá či které zde absentují. Dopomoci ke splnění tohoto úkolu by měla analýza vybraných aktuálních právních předpisů, analýza vnitřních předpisů Okresního soudu ve Zlíně, rozhovor s personálním ředitelem a poznatky získané přímo od jednotlivých pracovníků.

9.1 Výzkumná oblast

Pro tento výzkum bylo zvoleno téma motivace konkrétní cílové skupiny – pracovníků Okresního soudu ve Zlíně, kteří jsou zaměstnání na úseku administrativy v hlavním pracovním poměru.

9.2 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je analyzovat současný stav v oblasti motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně a identifikovat případná slabá místa motivačního procesu organizace.

9.3 Volba výzkumné metody

Pro získání relevantních informací o současném stavu v oblasti motivace pracovníků Okresního soudu ve Zlíně bude využito těchto výzkumných metod:

1) kvalitativní výzkum:

- a) studium dokumentů - analýza aktuálních právních předpisů zasahujících do oblasti motivace a analýza vnitřních předpisů organizace
- b) rozhovor – rozhovor vedený s personálním ředitelem (ředitelem soudní správy)

2) kvantitativní výzkum formou dotazování – dotazníkové šetření se zaměstnanci.

9.4 Výzkumné otázky

Před samotným výzkumem byly formulovány tyto výzkumné otázky:

1. *„Disponuje Okresní soud ve Zlíně svým motivačním programem organizace?“*
2. *„Jsou pracovníci Okresního soudu ve Zlíně spokojeni s nabídkou stimulů, které jim zaměstnavatel ke zvýšení jejich motivace nabízí?“*
3. *„Je v současné době vhodné uplatnit u Okresního soudu ve Zlíně systém výkonového odměňování jako jeden z nástrojů pro zvýšení pracovní motivace?“*

10 OKRESNÍ SOUD VE ZLÍNĚ

Okresní soud ve Zlíně je organizační složkou státu zařazenou do resortu Ministerstva spravedlnosti ČR.

Ústava České republiky (zákon č. 1/1993 Sb.) ve svém článku 81 deklaruje, že „soudní moc vykonávají jménem republiky nezávislé soudy“. Článek 91 pak doplňuje, že soudy jsou povolány především k tomu, aby zákonem stanoveným způsobem poskytovaly ochranu právům.

§ 8 zákona č. 6/2002 Sb., zákona o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů (dále jen „zákon o soudech a soudcích“), určuje soustavu soudů, kterou tvoří Nejvyšší soud, Nejvyšší správní soud, vrchní soudy, krajské soudy a okresní soudy. Stanoví také, že soudy jsou účetními jednotkami.

Okresní soud ve Zlíně je pojmenován v Příloze č. 3 zákona o soudech a soudcích, která také vymezuje území (obce) spadající do obvodu jeho působnosti a jeho sídlo.

10.1 Výkon státní správy

Zákon o soudech a soudcích v § 123 uvádí, že Ministerstvo spravedlnosti vykonává státní správu uvedených soudů mimo jiné tím, že

- a) zajišťuje chod soudů po stránce organizační, zejména každoročně stanoví s ohledem na množství projednávaných věcí pro každý soud počty soudců, asistentů, vyšších soudních úředníků, soudních tajemníků, vykonavatelů a dalších zaměstnanců u něj působících; u Nejvyššího soudu je stanoví po dohodě s předsedou tohoto soudu a u ostatních soudů po vyjádření příslušného předsedy soudu,
- b) zajišťuje způsobem stanoveným tímto zákonem chod soudů po stránce personální,
- c) zajišťuje chod soudů tím, že zabezpečuje financování jejich hospodaření a materiálního zabezpečení v rozsahu stanoveném zvláštními právními předpisy a provádí kontroly hospodaření,
- d) stanoví krajským soudům v rámci schváleného rozpočtu kapitoly prostředky státního rozpočtu určené na hospodaření krajského soudu a okresních soudů v jeho obvodu minimálně v rozsahu členění závazných ukazatelů daných zákonem o státním rozpočtu.

10.2 Vnitřní organizace soudu

Základem vnitřní organizace soudu jsou soudní oddělení vytvořená podle senátů nebo samosoudců; takto vytvořený počet soudních oddělení odpovídá tomu, jaké počty soudců stanovilo Ministerstvo spravedlnosti pro každý soud (§ 40 odst. 1 zákona o soudech a soudcích).

10.3 Rozvrh práce

Rozdělení jednotlivých věcí, které mají být u soudu projednány a rozhodnuty, do soudních oddělení se řídí rozvrhem práce. Rozvrh práce vydává na období kalendářního roku předseda soudu po projednání s příslušnou soudcovskou radou; rozvrh práce musí být vydán nejpozději do konce předchozího kalendářního roku. V průběhu kalendářního roku může předseda soudu po projednání s příslušnou soudcovskou radou rozvrh práce změnit, jen jestliže to vyžaduje potřeba nového rozdělení prací u soudu (§ 41 zákona o soudech a soudcích).

Rozvrh práce je veřejně přístupný a každý má právo do něj nahlížet.

Rozvrh práce Okresního soudu ve Zlíně je dostupný na webových stránkách justice:

<http://infodeska.justice.cz/vyveseni.aspx?vyveseniid=2462065>

Podle § 42 zákona o soudech a soudcích se v rozvrhu práce soudu zejména jmenovitě určují soudci tvořící senát, samosoudci, přísedící, asistenti soudců, vyšší soudní úředníci, soudní tajemníci a soudní vykonavatelé a další pracovníci, kteří budou působit v jednotlivých soudních odděleních, včetně jejich zastupování v době nepřítomnosti, a stanoví způsob rozdělení věcí mezi jednotlivá soudní oddělení.

10.4 Pracovní pozice, náplň práce

Jednotlivé pracovní pozice u Okresního soudu ve Zlíně můžeme pro lepší orientaci rozdělit do dvou skupin:

1. pracovní pozice na úseku správním
2. pracovní pozice v jednotlivých soudních odděleních.

Mezi pracovní pozice na úseku správním patří:

- Ředitel soudní správy
- Dozorčí úředník, Správce aplikací
- Správce budov, Bezpečnostní ředitel
- Vedoucí ekonomického odboru
- Mzdová účetní
- Pokladní
- Hospodářka
- Správce sítě
- Vymáhající úřednice
- Pracovník Vyšší podatelny, Pracovník Podatelny, Pracovník Spisovny
- Pracovník Informačního oddělení
- Pracovník správy
- Údržbář
- Řidič – údržbář.

Pracovní pozice v jednotlivých soudních odděleních jsou vymezeny podle organizace práce na pozice v tzv. pracovních minitymech – a to na pracovní pozice:

- Vyšší soudní úředník (úřednice)
- Soudní tajemník (tajemnice)
- Rejstříková vedoucí
- Zapisovatelka

a pracovní pozice dle jednotlivých úseků:

- Asistent(ka) soudce

- Vyšší soudní úředník (úřednice)
- Vedoucí soudní kanceláře
- Soudní vykonavatel (vykonavatelka)
- Zapisovatelka.

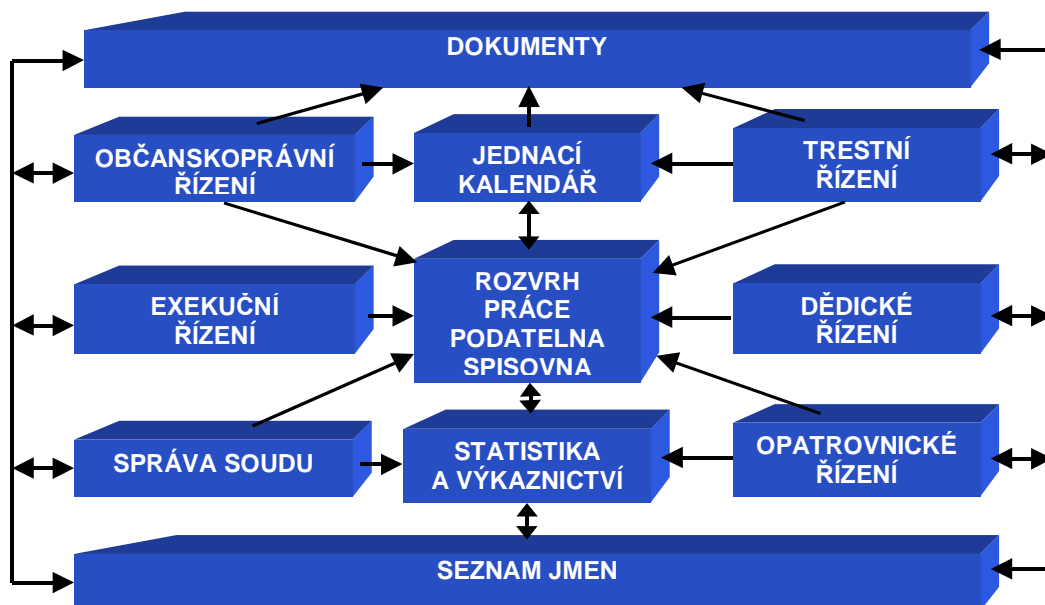
Náplň práce v jednotlivých pracovních pozicích je upravena v obecné rovině nařízením vlády ze dne 14.06.2010 č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, v podrobnostech pak zákonem ze dne 30.11.2001 č. 6/2002 Sb., zákonem o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů, zákonem ze dne 19.03.2008 č. 121/2008 Sb., zákonem o vyšších soudních úřednících, a jednotlivými pracovními smlouvami uzavřenými se zaměstnanci.

10.5 Informační systém pro administrativu okresních soudů ISAS

ISAS je speciální informační systém vytvořený pro administrativu okresních soudů. Důvodem pro zavedení tohoto informačního systému bylo zcela nevyhovující, pomalé a zastaralé vedení veškeré soudní agendy v papírové podobě. Tento informační systém vyvinula společnost CCA Group v roce 2005 na základě výběrového řízení, které vyhlásilo Ministerstvo spravedlnosti ČR.

Strategickým cílem pro zavedení ISASu bylo zajistit ucelený informační systém zahrnující zpracování administrativních informací jako součást jednotného informačního systému a zefektivnit práci okresního soudu umožněním každému zaměstnanci využívat tento informační systém a zpřístupnit mu informace, které pro svou práci potřebuje (Projekt zavedení ISAS na OS ve Zlíně, str. 5).

Obr. 2: Základní charakteristika IS ISAS – schéma základních modulů



(Zdroj: Projekt zavedení ISAS na OS ve Zlíně, str. 7)

Dnes je již každý zaměstnanec Okresního soudu ve Zlíně v kterékoliv pracovní pozici povinen v tomto informačním systému pracovat. Lze konstatovat, že tento informační systém se stal jednotným. Veškerý pohyb a jednotlivé úkony činěné v konkrétních spisech zavedených v jednotlivých odděleních (modulech) jsou automaticky monitorovány, ukládány a lze vyvolat zpětně jejich historii. To znamená, že díky tomuto informačnímu systému lze vysledovat a změřit výkon každého zaměstnance pracujícího v tomto systému.

11 ZÁKON O STÁTNÍM ROZPOČTU

Zákon o státním rozpočtu ve své kapitole 336 (Ministerstvo spravedlnosti) stanoví příjmy a výdaje celého resortu včetně podrobného členění podle rozpočtových položek a specifikuje závazné ukazatele tohoto celkového rozpočtu.

Tabulka 1: Přehled příjmů a výdajů Ministerstva spravedlnosti ČR dle zákonů o státním rozpočtu pro roky 2009 – 2013:

<i>rok</i>	2009	2010	2011	2012	2013
<i>příjmy (Kč)</i>	2 492 504 tis.	2 539 257 tis.	2 735 598 tis.	2 294 492 tis.	3 042 445 tis.
<i>výdaje (Kč)</i>	21 687 449 tis.	22 067 742 tis.	20 058 532 tis.	20 690 101 tis.	21 349 417 tis.

(zdroj: Zákon o státním rozpočtu č. 475/2008 Sb., Zákon o státním rozpočtu č. 487/2009 Sb., Zákon o státním rozpočtu č. 433/2010 Sb., Zákon o státním rozpočtu č. 455/2011 Sb., Zákon o státním rozpočtu č. 504/2012 Sb.)

Zákon o státním rozpočtu v podobě, v jaké je schválen a vstoupí v platnost, je pro jednotlivé resorty závazný. Ministerstvo spravedlnosti takto schválený rozpočet dále pro jednotlivé složky státu, spadající do jeho resortu (soudnictví, vězeňství, ...) rozpočítá a takto upravený zašle dále příslušným organizacím k dalšímu postupu. Konkrétní rozpočet pro Okresní soud ve Zlíně stanoví Krajský soud v Brně, do jehož působnosti Okresní soud ve Zlíně spolu s dalšími třinácti soudy patří. Tyto Okresní soudy mají povinnost Krajskému soudu v Brně každý měsíc reportovat tzv. Výkaz o plnění příjmů a výdajů.

Na základě tzv. „systematizace justice“ stanoví Ministerstvo spravedlnosti ČR mimo jiné mzdové prostředky podle počtu zaměstnanců odvozeného od počtu soudců a jednotlivých případů v obvodu daného soudu za určité období. Takto určený počet zaměstnanců konkrétního soudu je vynásoben výší průměrného platu vypláceného v oblasti soudnictví (průměr je stanoven podle platů administrativních pracovníků soudů, nejsou zde započteny

platy soudců) a výslednou částku má předseda soudu, potažmo personální manažer, k dispozici pro výplatu mezd. Okresní soud ve Zlíně disponuje za posledních pět let mzdovými prostředky pro celkem 103 pracovních míst, když počet zaměstnanců tohoto soudu se za toto období postupně snižuje a k 01.01.2013 činí 82. Pokud je v rozpočtu mzdových prostředků zjištěn přebytek, má personální ředitel možnost tento využít jako tzv. rezervu pro mimořádné výdaje v této kapitole během daného kalendářního roku, případně na konci účetního období tento přebytek rozdělit mezi své zaměstnance jako mimořádnou odměnu.

12 VNITŘNÍ PŘEDPISY OKRESNÍHO SOUDU VE ZLÍNĚ

Mezi vnitřní předpisy Okresního soudu ve Zlíně, které do oblasti motivace zaměstnanců zasahují, patří:

- Vnitřní platový předpis (Spr 110/2012 ze dne 28.02.2012)
- Pracovní řád (Spr 85/2012 ze dne 28.02.2012)
- Pokyn předsedy Okresního soudu ve Zlíně o poskytování placeného pracovního volna ze zdravotních důvodů (Spr 312/2011 ze dne 24.05.2011)
- Zásady čerpání FKSP (Spr 727/2010 ze dne 20.12.2010) ve znění Dodatku č. 1 (Spr 96/21011) a Dodatku č. 2 (Spr 216/2011).

12.1 Vnitřní platový předpis

Vnitřní platový předpis (Spr 110/2012 ze dne 28.02.2012) je závazný pro zaměstnavatele a pro všechny zaměstnance, kteří jsou u Okresního soudu ve Zlíně v pracovním poměru. Upravuje podmínky pro poskytování platu v souladu se ustanoveními zákona č. 6/2002 Sb., zákona o soudech a soudcích, zákona č. 236/1995 Sb., zákona o platu a dalších náležitostech spojených s výkonem funkce představitelů státní moci a některých státních orgánů a soudců, a zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Zaměstnancům Okresního soudu ve Zlíně náleží za jejich práci plat, který je součtem platového tarifu a případných dalších složek platu. Platový tarif – konkrétní stupně a jednotlivé třídy stanoví Příloha č. 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb., pohyblivé složky platu se zaměstnancům poskytují v závislosti na jejich pracovním zařazení a pracovních výsledcích podle zákoníku práce.

Tento vnitřní předpis tedy konkretizuje podmínky, za kterých se zaměstnancům poskytuje plat včetně jeho splatnosti. Dále definuje pohyblivé složky platu - osobní příplatek, příplatek za vedení, zvláštní příplatek, odměnu, odměnu za práci přesčas či pracovní pohotovost, stanoví podmínky pro jejich přiznání a způsob výpočtu jejich výše.

Obr. 3: Stupnice platových tarifů pro zaměstnance Okresního soudu ve Zlíně

**Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance
uvedené v § 5 odst. 2**

(v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7 420	8 050	8 730	9 460	10 270	11 130	12 070	13 110	14 220	15 420	16 750	18 150	19 680	21 360	23 180	25 150
2	do 2 let	7 700	8 360	9 060	9 830	10 670	11 560	12 530	13 600	14 750	16 000	17 380	18 830	20 430	22 160	24 060	26 100
3	do 4 let	7 980	8 680	9 400	10 200	11 070	11 990	13 000	14 120	15 310	16 610	18 050	19 550	21 200	23 000	24 970	27 080
4	do 6 let	8 280	9 010	9 770	10 580	11 490	12 450	13 500	14 660	15 890	17 240	18 730	20 280	22 000	23 870	25 910	28 110
5	do 9 let	8 610	9 350	10 140	10 990	11 930	12 920	14 010	15 220	16 490	17 890	19 430	21 050	22 830	24 770	26 880	29 160
6	do 12 let	8 940	9 700	10 520	11 400	12 380	13 410	14 540	15 800	17 110	18 560	20 170	21 840	23 690	25 700	27 900	30 260
7	do 15 let	9 280	10 080	10 920	11 840	12 850	13 920	15 080	16 400	17 770	19 270	20 930	22 670	24 580	26 680	28 950	31 400
8	do 19 let	9 630	10 460	11 340	12 280	13 340	14 440	15 650	17 020	18 440	19 990	21 720	23 530	25 510	27 680	30 050	32 580
9	do 23 let	9 990	10 850	11 770	12 750	13 840	14 990	16 240	17 660	19 130	20 750	22 540	24 420	26 470	28 730	31 190	33 810
10	do 27 let	10 380	11 270	12 220	13 230	14 370	15 560	16 850	18 330	19 860	21 530	23 390	25 340	27 470	29 810	32 370	35 080
11	do 32 let	10 770	11 690	12 680	13 730	14 920	16 150	17 500	19 030	20 610	22 350	24 270	26 290	28 510	30 940	33 590	36 410
12	nad 32 let	11 180	12 140	13 160	14 250	15 490	16 760	18 160	19 750	21 390	23 200	25 190	27 290	29 590	32 110	34 850	37 780 ^o

(Zdroj: Nařízení vlády ČR č. 564/2006 Sb. dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/ip/nv564_2006p2.pdf)

12.2 Pracovní řád

Pracovní řád (Spr 85/2012 ze dne 28.02.2012) byl vydán na základě ustanovení § 306 zákoníku práce předsedou Okresního soudu ve Zlíně v zájmu konkretizace postupů při uplatňování pracovněprávních předpisů a vnitřního pořádku při realizaci práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.

Tento předpis konkretizuje blíže pracovní poměr, povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance, pracovní dobu a dovolenou, plat, pracovní volno, pracovní cesty a cestovní náhrady, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, péči o zaměstnance, odpovědnost za způsobenou škodu, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr a stížnosti, oznámení a podněty zaměstnanců.

12.2.1 Pracovní doba

Pevná pracovní doba je stanovena od 7:00 do 15:30 hodin včetně půlhodinové přestávky na jídlo a oddech, která se nezapočítává do pracovní doby.

V zájmu lepšího využívání pracovní doby a uspokojování osobních potřeb zaměstnanců se na všech pracovištích Okresního soudu ve Zlíně uplatňuje pružná pracovní doba. Základní pracovní doba, po kterou je zaměstnanec povinen být na pracovišti, je stanovena od 9:00 hodin do 14:00 hodin včetně přestávky na jídlo a oddech s tím, že všechna pracoviště jsou povinna zajistit dodržení úředních hodin. Začátek volitelné pracovní doby je stanoven od 6:00 do 9:00 hodin a konec volitelné pracovní doby od 14:00 do 20:00 hodin.

12.2.2 Dovolená

Základní výměra všech zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně činí 5 týdnů (§ 15 odst. 1 Pracovního řádu).

12.2.3 Pracovní volno

Pracovní volno v základní rovině poskytuje zaměstnavatel za podmínek a v rozsahu stanoveném v nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci.

Pracovní volno lze rovněž poskytnout zaměstnanci, kterému umožnil zaměstnavatel napravit zameškané doby, pokud tomu nebrání vážné provozní důvody. Pracovní volno bez náhrady platu lze poskytnout i z jiných vážných důvodů, zejména k zařízení důležitých

osobních, rodinných nebo majetkových záležitostí, které nelze vyřídit mimo pracovní dobu. O poskytnutí volna rozhoduje předseda, místopředseda nebo ředitel správy soudu. O svém rozhodnutí písemně informuje personální oddělení nejpozději den před čerpáním pracovního volna (§ 20 odst. 2 Pracovního řádu).

12.2.4 Péče o zaměstnance

Pracovní řád upravuje také ve svém článku IX. péči o zaměstnance, a to konkrétně povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance co se týká zajišťování a dodržování pracovních podmínek a dále podmínky péče o kvalifikaci zaměstnanců (školení, jazykové kurzy, semináře, účast na konferencích, případně studijní pobyty a stáže).

12.3 Pokyn předsedy Okresního soudu ve Zlíně o poskytování placeného pracovního volna ze zdravotních důvodů

Na základě tohoto pokynu má každý zaměstnanec Okresního soudu ve Zlíně v případě nevolnosti nebo jiné indispozice nárok na tři dny zdravotního volna v kalendářním roce, za které mu náleží náhrada platu ve výši průměrného výdělku. O čerpání zdravotního volna rozhoduje zaměstnavatel na žádost zaměstnance, zaměstnanci na něj nevzniká právní nárok. Článek V. tohoto Pokynu pak blíže specifikuje situace, kdy může zaměstnavatel zaměstnanci nárok na toto zdravotní volno odejmout.

12.4 Zásady čerpání Fondu kulturních a sociálních potřeb

Zásady a podmínky pro nakládání s fondy kulturních a sociálních zaměstnanců upravuje v obecné rovině vyhláška Ministerstva financí č. 114/2002 Sb. Konkrétní zásady a podmínky upravují vnitřní předpisy jednotlivých organizací.

Tvorbu a čerpání Fondu kulturních a sociálních potřeb zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně (dále jen FKSP) upravují Zásady čerpání FKSP (Spr 727/2010 ze dne 20.12.2010) ve znění Dodatku č. 1 Spr 96/21011 a Dodatku č. 2 Spr 216/2011 (dále jen Zásady).

Základní příděl, kterým je fond tvořen, činí 1 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost. Další příjmy fondu tvoří splátky půjček na bytové účely poskytnutých do kon-

ce roku 1992, náhrada škod a pojistná plnění od pojišťovny vztahující se k majetku pořízenému z fondu z peněžní a jiné dary určené do fondu (čl. I Zásad).

Podle článků III. – XII. Zásad lze z FKSP poskytnout:

- příspěvky na provoz zařízení, která slouží kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců,
- příspěvky na pořízení hmotného majetku, který slouží kulturním a sociálním potřebám zaměstnanců,
- bezúročné půjčky na bytové účely (půjčky na pořízení domu či bytu a jejich rekonstrukci do výše 25.000,00 Kč, půjčky na koupi bytového zařízení do výše 15.000,00 Kč),
- příspěvky na stravování (formou stravenek),
- příspěvky zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na dovolenou a rekreace (rekreační pobyty včetně rehabilitací - masáže, plavky)
- příspěvky zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na vstupenky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce, na náklady na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce pořádané Okresním soudem ve Zlíně a na náklady vzdělávacích kurzů,
- sociální výpomoci a půjčky (jednorázová sociální výpomoc zaměstnancům, popř. jejich nejbližším pozůstalým, v mimořádně závažných případech a při řešení tíživých nebo neočekávaných sociálních situací 15.000,00 Kč, v případech postižení živelní pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav pak 30.000,00 Kč nebo bezúročnou půjčku 20.000,00 Kč a 50.000,00 Kč k překlenutí těchto situací),
- příspěvky na penzijní připojištění,
- a dary (věcné nebo peněžité dary zaměstnancům).

V současné době jsou zaměstnancům Okresního soudu ve Zlíně z FKSP poskytovány tyto „benefity“:

- bezúročné půjčky na koupi bytového zařízení do výše 15.000,00 Kč;

- příspěvek na stravování – stravování je pro zaměstnance zajištěno formou stravenek fy Edenred CZ s.r.o. - smluvní cena stravenky činí 65,00 Kč včetně DPH (z rozpočtu soudu je hrazeno 28,00 Kč/oběd, příspěvek z FKSP činí 18,00 Kč/oběd, zaměstnanec hradí 19,00 Kč/oběd);
- věcné nebo peněžní dary - za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele při poskytnutí osobní pomoci při požáru, živelní události a při jiných mimořádných případech a za aktivitu humanitárního a sociálního charakteru a péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, dále při pracovních výročích 20 a každých dalších 5 let trvání pracovního nebo služebního poměru u zaměstnavatele, při životních výročích 50 let a každých dalších 5 let věku a při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu.

Výše darů je blíže stanovena v článku XII. Zásad:

- při životním jubileum 50 let věku nejvýše 5.000,00 Kč, 55 let věku a každých dalších 5 let nejvýše 3.000,00 Kč;
- při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu po odpracování do:
 - 20 let – nejvýše 5.000,00 Kč
 - 25 let – nejvýše 7.000,00 Kč
 - 30 a více let – nejvýše 10.000,00 Kč;
- při odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu a při životních jubileích je možno zakoupit zaměstnanci také kytici nebo věcné dary (bonboniéry, dárkové koše apod.) do výše 500,00 Kč;
- pracovní výročí - za podmínky odpracování nejméně 5 let nepřetržité práce v organizaci se po odpracování níže uvedeného celkového počtu let poskytují dary v uvedené max. výši:
 - 20 let – nejvýše 3.000,00 Kč
 - 25 let – nejvýše 3.500,00 Kč
 - 30 let – nejvýše 4.000,00 Kč
 - 35 let – nejvýše 4.500,00 Kč
 - 40 let a každých 5 let výše – nejvýše 5.000,00 Kč.

13 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Metoda kvantitativního výzkumu formou dotazování byla výzkumníkem zvolena především pro svou anonymitu, neboť otázky pokládané v dotazníku zaměstnancům Okresního soudu ve Zlíně jsou citlivými údaji o nich samotných, a pro získání co nejdůvěryhodnějších dat se tato forma jevila jako nejspolehlivější.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjištění současného stavu v oblasti motivace jednotlivých zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně, míry jejich spokojenosti související výkonem jejich zaměstnání a také k získání podnětů k případnému efektivnějšímu využití možností, kterými Okresní soud ve Zlíně disponuje, jednak pro zvýšení spokojenosti těchto zaměstnanců, ale také pro zvýšení výkonnosti organizace.

13.1 Dotazník

Dotazník obsahoval celkem 10 otázek, kdy první tři byly zaměřeny na obecné informace o zaměstnancích (věková skupina, délka zaměstnání u Okresního soudu ve Zlíně a hlavní důvod pro uzavření tohoto pracovního poměru). Další otázky směřovaly ke zjištění spokojenosti zaměstnanců s prací, kterou vykonávají, a s odměnou, kterou za práci dostávají. Hlavní část dotazníku měla za úkol identifikovat jednotlivé motivační faktory zaměstnanců, a to jak ty, které je v současné době k jejich práci motivují, tak dále ty, které pro svou motivaci k práci považují za důležité a které by pro zvýšení své motivace uvítali navíc.

Dotazník byl osobně výzkumníkem předán zaměstnancům Okresního soudu ve Zlíně, kteří byli v zaměstnání přítomni v termínu 7. – 11. 1. 2013. Rozdáno bylo celkem 75 dotazníků, což za současného stavu všech zaměstnanců (k 1. 1. 2013 celkem 82 zaměstnanců) znamená, že dotazník byl předložen 92 % zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně.

Na podatelně soudu byla umístěna uzavřená a zapečetěná papírová krabice, do které mohli respondenti vyplněné dotazníky odevzdat, případně je mohli předat osobně do rukou výzkumníka v jeho kanceláři.

13.2 Výsledky dotazníkového šetření

Řádně vyplněný dotazník odevzdalo celkem 57 zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně, úspěšnost byla v tomto případě tedy 76 %.

Zpracování výsledků dotazníkového šetření bylo realizováno:

- uspořádáním získaných dat a sestavením tabulek četností,
- grafickým znázorněním naměřených dat,
- a výpočtem charakteristik polohy (měř ústřední tendence).

13.2.1 Věk zaměstnanců, délka pracovního poměru a důvod pro uzavření pracovního poměru u Okresního soudu ve Zlíně

Pro zjištění věkových kategorií zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně byly v dotazníku zvoleny tři možnosti věkových skupin (18 – 30 let, 31 – 50 let, 51 let a více).

Z počtu 57 zaměstnanců patří do věkové kategorie 18 – 30 let celkem 5 osob (9 %), do kategorie 31 – 50 let celkem 45 osob (79 %) a 51 a více let celkem 7 osob (12 %).

Délka trvání pracovního poměru u Okresního soudu ve Zlíně byla rozdělena rovněž do tří kategorií: více jak 10 let, od 5 do 10 let, do 5 let.

62 % respondentů (35 osob) je u Okresního soudu ve Zlíně zaměstnáno již více jak 10 let, 26 % (15 osob) pak 5 - 10 let a pouhých 12 % (7 osob) zde pracuje po dobu kratší jak 5 let.

Co se týká hlavního důvodu pro uzavření pracovního poměru u Okresního soudu ve Zlíně, pak zde respondenti nejčastěji uváděli image organizace (celkem 17 x) a skutečnost mít práci (13 x). Plat byl rozhodující pro 8 respondentů, zaměstnanecké výhody pro 7 a existence volného pracovního místa pak pro 6 osob. Mezi další důvody respondenti zařadili např. blízkost k bydlišti, dopravní obslužnost, náplň práce, ale i studium na Justiční akademii v Kroměříži či seberealizaci, sociální jistotu, splnění snu a mladickou nerozvážnost.

13.2.2 Současný stav motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně

Zaměstnanci na otázku: „Čím jsou v současné době motivováni ke své práci“ měli možnost odpovědět výběrem z již uvedených obecných motivů (plat, odměny, zaměstnanecké vý-

hody, pracovní kolektiv – vztahy na pracovišti), nebo mohli uvést jiné podněty, které je jakožto jednotlivce v současné době motivují k práci.

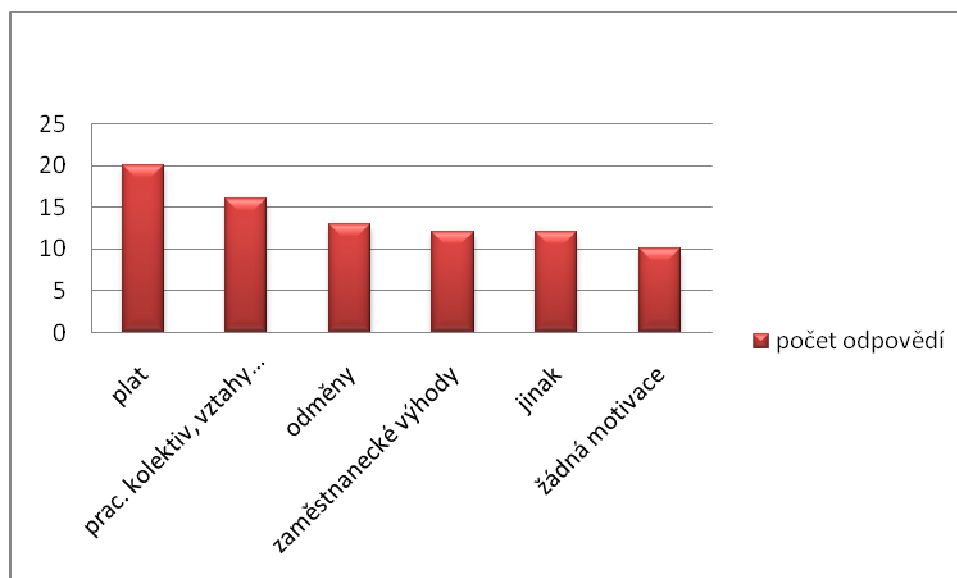
Nejčastěji uváděnou odpovědí v tomto případě byl plat (celkem 20 x), dále pak pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti (16 x), odměny (13 x) a zaměstnanecké výhody (12 x).

Nelze však opomenout, že 10 respondentů z celkového počtu 57 (což činí 18 %) uvedlo, že v současné době nejsou motivováni k práci ničím, a dalších 7 (12 %) pak motivuje k práci pouze riziko nezaměstnanosti.

Tabulka 2: Současné motivy jednotlivých zaměstnanců k práci

<i>motiv:</i>	<i>počet odpovědí</i>
plat	20
pracovní kolektiv, vztahy na pracovišti	16
odměny	13
zaměstnanecké výhody	12
jinak	12
žádná motivace	10

Obr. 4: Současné motivy jednotlivých zaměstnanců k práci



13.2.3 Vnímání hodnocení své vlastní práce

V otázce č. 5 a 6 respondenti odpovídali na otázku, zda práce, kterou vykonávají je pro ně zajímavou a baví je a zda mají pocit, že je spravedlivě ohodnocena.

91 % dotázaných (52 osob) svou práci považuje za zajímavou a baví je, 3,5 % (2 osoby) ji sice považuje za zajímavou, ale nebaví je, a 5,5 % zaměstnanců (3 osoby) svou práci nepovažují za zajímavou vůbec a nebaví je.

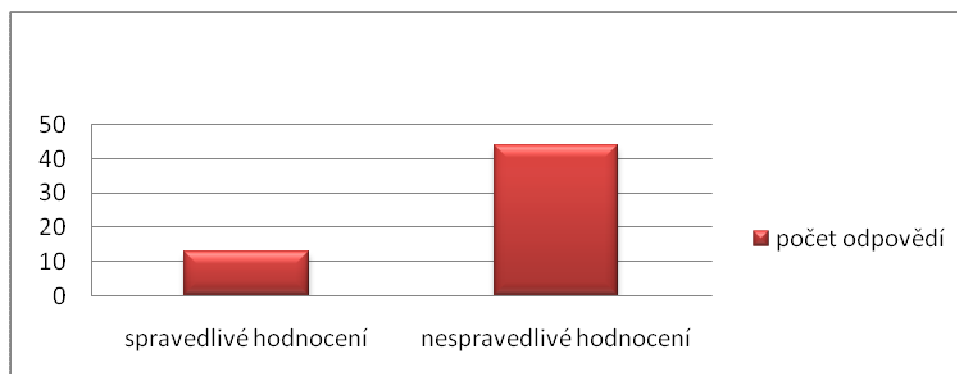
Co se týká vnímání jednotlivých zaměstnanců svého ohodnocení za spravedlivé či nikoli, pak 78 % z nich (44 osob) má pocit, že jejich práce není spravedlivě ohodnocena, pouze 22 % (13 osob) považuje současný systém hodnocení práce za spravedlivý.

Spravedlivé hodnocení práce pak také většina zaměstnanců uváděla na závěr dotazníku jako skutečnost, kterou by pro zvýšení jejich motivace k práci přivítali (*viz níže – bod 13.2.7*).

Tabulka 3: Vnímání hodnocení pracovního výkonu

<i>Moje práce:</i>	<i>počet odpovědí</i>
je spravedlivě ohodnocena	13
není spravedlivě ohodnocena	44

Obr. 5: Vnímání hodnocení pracovního výkonu



13.2.4 Odměna a vyšší výkon

Na otázku č. 7 měli respondenti odpovědět, zda odměna obecně je pro ně motivujícím faktorem pro zvýšení jejich pracovního výkonu či nikoli.

84 % (48 osob) zaměstnanců odměna k vyššímu výkonu motivuje, 16 % (9 osob) z nich však nikoliv.

13.2.5 Motivy, které zaměstnanci pro svou práci považují za důležité

V otázce č. 8 měli respondenti možnost označit faktory, které považují pro svou motivaci k práci za důležité. Konkrétně zde byly uvedeny pracovní prostředí, pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti, plat, odměny, pochvalu a uznání, zaměstnanecké výhody, ale mohli uvést také jiné. Při této otázce měli respondenti možnost označit i více těchto faktorů, nežli pouze jeden.

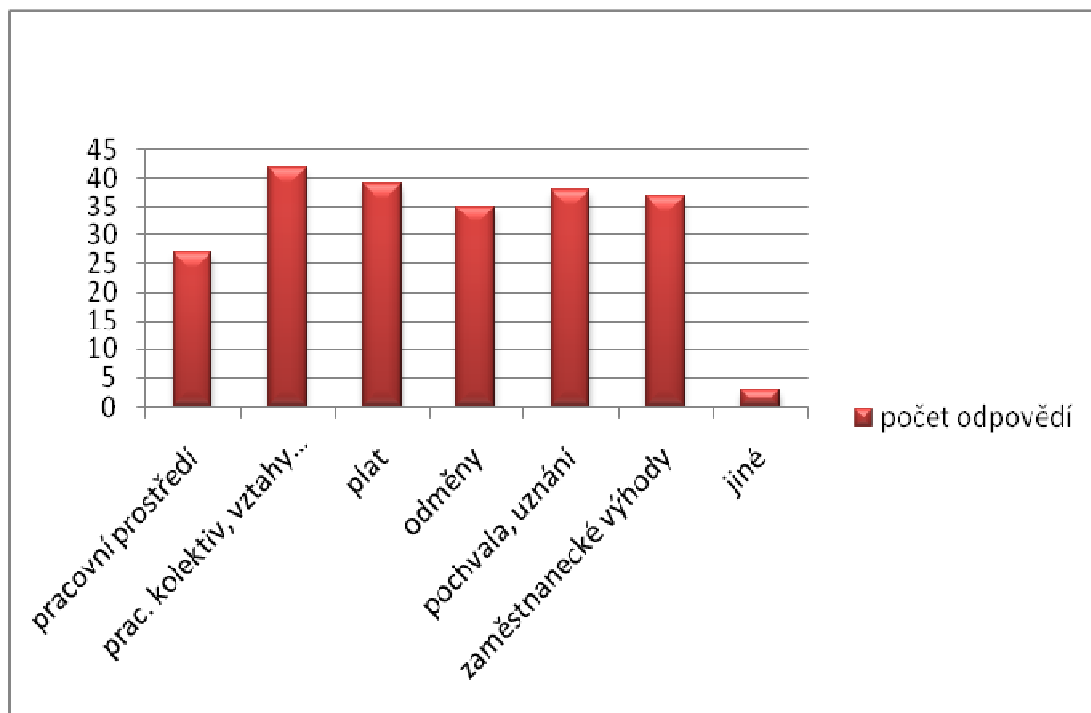
Nejčastěji označovaným motivem byl pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti (celkem 42 x), těsně za nimi však následovali plat (39 x), pochvala a uznání (38 x), zaměstnanecké výhody (37 x), odměny (35 x) a pracovní prostředí (27 x).

Mezi jiné motivy respondenti zařadili: 1 x vyšší plat, 1 x topení, klimatizace, klid a 1 x zvýšení platového ohodnocení. Otázkou zůstává, zda tyto „jiné“ motivy nejsou ve své podstatě podkategorií platu a pracovního prostředí obecně. Pro zachování možnosti volných odpovědí na tuto otázku budeme s těmito třemi motivy nadále pracovat jako s motivy „jinými“.

Tabulka 4: Motivy, které zaměstnanci považují ke své práci za důležité

<i>Motivy:</i>	<i>počet odpovědí</i>
pracovní prostředí	27
pracovní kolektiv, vztahy na pracovišti	42
plat	39
odměny	35
pochvala, uznání	38
zaměstnanecké výhody	37
jiné	3

Obr. 6: Motivy, které zaměstnanci považují ke své práci za důležité



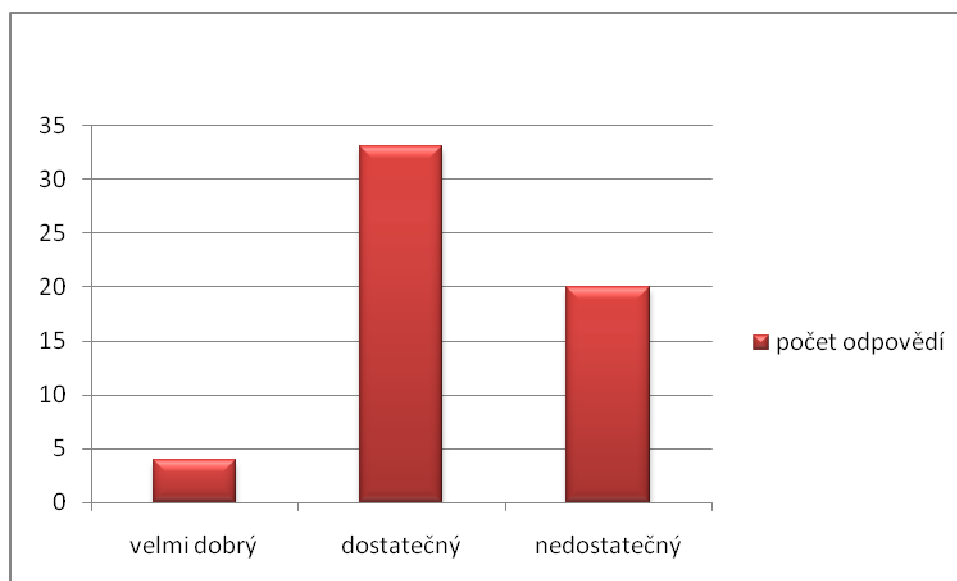
13.2.6 Současný motivační program organizace

Současný motivační program Okresního soudu ve Zlíně hodnotí více než většina zaměstnanců jako dostatečný (58 % - 33 osob), 7 % dokonce jako velmi dobrý (4 osoby), 35 % zaměstnanců (20 osob) pak jako nedostatečný.

Tabulka 5: Hodnocení současného motivačního programu organizace

Současný motivační program zaměstnavatele hodnotím jako:	počet odpovědí
velmi dobrý	4
dostatečný	33
nedostatečný	20

Obr. 7: Hodnocení současného motivačního programu organizace



13.2.7 Co víc?

V poslední otázce dotazníku (otázce č. 10) měli respondenti – zaměstnanci Okresního soudu ve Zlíně – možnost uvést, co oni sami by přivítali ke zvýšení své pracovní motivace.

Nejčastější odpovědí byl vyšší plat či zvýšení platu (celkem 20 x). 11 respondentů neopovědělo u této otázky nijak.

Pro přehlednost byly odpovědi respondentů rozděleny do dvou skupin:

- 1) motivy mající finanční povahu
- 2) nefinanční motivy.

ad 1) Jak již bylo uvedeno nejčastějšími z odpovědí, které zároveň patří do skupiny motivů finanční povahy, byl vyšší plat či zvýšení platu. Druhou nefrekventovanější odpovědí byl motivační faktor v podobě odměn, a to spravedlivé odměny 7 x, odměny dle vytížení zaměstnanců a jejich výkonu 3 x a pravidelné odměny 2 x.

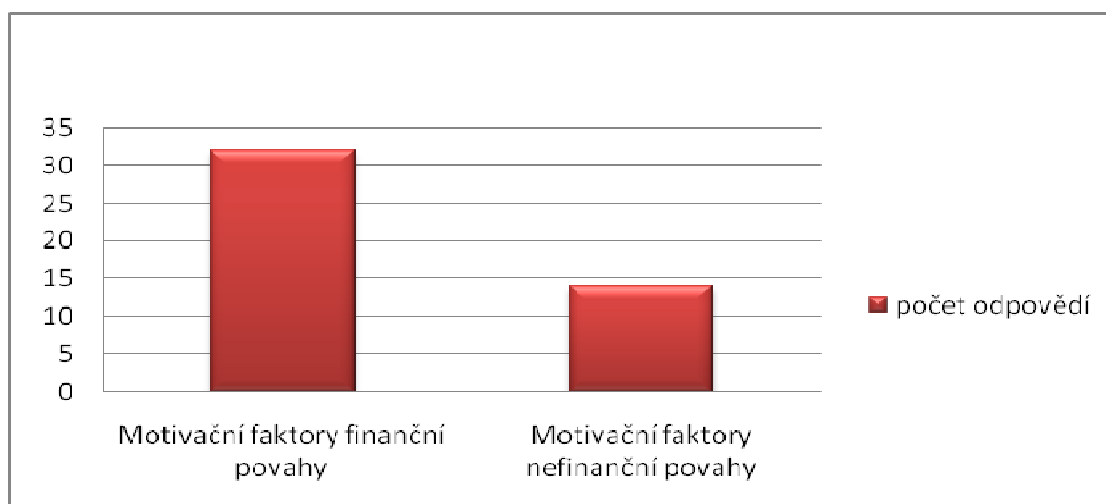
ad 2) Mezi nefinanční motivy, které by pro zvýšení své motivace k práci respondenti přivítali, zařadili zlepšení pracovních vztahů a komunikace na pracovišti (3 x), uznání nadřízeného (3 x) a dále pak po jedné odpovědi: větší jistota zaměstnání, masáže nebo posilovna, benefit plavenek, pružná pracovní doba, pracovní smlouva na dobu neurčitou, kariérní řád, lepší pracovní prostředí, lepší fungování bufetu.

2 respondenti u této otázky uvedli odpověď: „vše z bodu 8“ (*pozn. výzkumníka: tj. pracovní prostředí, pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti, plat, odměny, pochvala a uznání, zaměstnanecké výhody*).

Tabulka 6: Faktory, které uvádí jednotliví zaměstnanci ke zvýšení své pracovní motivace

<i>Motivační faktory mající</i>	<i>počet odpovědí</i>
finanční povahu	32
nefinanční povahu	14

Obr. 8: Faktory, které uvádí jednotliví zaměstnanci ke zvýšení své pracovní motivace



14 VÝSLEDKY ANALÝZY A VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Analytická část diplomové práce měla za úkol poskytnout odpovědi na stanovené výzkumné otázky:

1. *„Disponuje Okresní soud ve Zlíně svým motivačním programem organizace?“*
2. *„Jsou pracovníci Okresního soudu ve Zlíně spokojeni s nabídkou stimulů, které jim zaměstnavatel ke zvýšení jejich motivace nabízí?“*
3. *„Je v současné době vhodné uplatnit u Okresního soudu ve Zlíně systém výkonového odměňování jako jeden z nástrojů pro zvýšení pracovní motivace?“*

14.1 K výzkumné otázce č. 1

Okresní soud ve Zlíně poskytuje svým zaměstnancům celou řadu stimulů, které mohou využít pro svou pracovní motivaci. Jedná se motivační faktory hmotné (finanční) povahy, kam řadíme konkrétně plat, odměny, mimořádné prémie, příspěvky na stravování, bezúročné půjčky na koupi bytového zařízení do výše 15.000,00 Kč a věcné či peněžité dary za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele, při pracovních výročí, životních výročí a při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu. Mezi nehmotné stimuly pak patří pružná pracovní doba (s pevně stanovenou částí základní pracovní doby), možnost čerpání týdne dovolené „navíc“ (zaměstnanci Okresního soudu ve Zlíně mají nárok na 5 týdnů dovolené v kalendářním roce) a možnost využití zdravotního volna až 3 dny v kalendářním roce, za které zaměstnanci náleží náhrada platu ve výši průměrného výdělku.

Dokument nazvaný jako „motivační program organizace“ nemá Okresní soud ve Zlíně jasně formulován a zveřejněn, nicméně z vnitropodnikových dokumentů dostupných také prostřednictvím intranetu mohou zaměstnanci zjistit, jaké motivační stimuly jim zaměstnavatel nabízí, v jakém rozsahu, jak často a za jakých podmínek. Mezi tyto dokumenty patří Vnitřní platový předpis (Spr 110/2012 ze dne 28.02.2012), Pracovní řád (Spr 85/2012 ze dne 28.02.2012), Pokyn předsedy Okresního soudu ve Zlíně o poskytování placeného pracovního volna ze zdravotních důvodů (Spr 312/2011 ze dne 24.05.2011) a Zásady čerpání

FKSP (Spr 727/2010 ze dne 20.12.2010) ve znění Dodatku č. 1 (Spr 96/21011) a Dodatku č. 2 (Spr 216/2011).

14.2 K výzkumné otázce č. 2

Odpověď na otázku č. 2 poskytl výzkum provedený kvantitativním způsobem, a to výzkum formou dotazování se konkrétních zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně. Rozdáno bylo 75 dotazníků, z nichž bylo správně vyplněno a vráceno celkem 57 ks.

Současný motivační program Okresního soudu ve Zlíně hodnotí více než většina zaměstnanců jako dostatečný (58 % - 33 osob), 35 % (20 osob) pak jako nedostatečný a 7 % zaměstnanců dokonce jako velmi dobrý (4 osoby).

I když je více než polovina dotázaných (65 %) tedy s nabídkou stimulů, které jim Okresní soud ve Zlíně k pracovní motivaci nabízí, spokojena, podařilo se výzkumem identifikovat oblasti, ve kterých zaměstnanci sami vidí možnost, jak svou motivaci k práci ještě zvýšit. Nejčastěji zmiňovanou oblastí bylo platové hodnocení (vyšší plat či zvýšení platu uvedlo celkem 20 respondentů). Dále následoval motivační faktor v podobě odměn, a to spravedlivé odměny 7 x, odměny dle vytížení zaměstnanců a jejich výkonu 3 x a pravidelné odměny 2 x (celkem tedy odměny uvedeny 12 x). Zřejmé tedy je, že více jak polovina dotázaných by pro zvýšení své motivace k práci přivítala finanční stimuly (celkem 32 osob, a to za situace, kdy 11 dotázaných na tuto otázku neodpovědělo nijak). Proto je vhodné a účelné zaměřit se dále na oblast finanční motivace.

Jak již bylo uvedeno dříve (bod 12.1) zaměstnancům Okresního soudu ve Zlíně náleží za jejich práci plat, který je součtem platového tarifu a případných dalších složek platu. Platový tarif – konkrétní stupně a jednotlivé třídy stanoví Příloha č. 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb., pohyblivé složky platu se zaměstnancům poskytují v závislosti na jejich pracovním zařazení a pracovních výsledcích podle zákoníku práce.

V současné době je zaměstnancům Okresního soudu ve Zlíně poskytován platový tarif jako základní složka platu a osobní ohodnocení ve výši dle uvážení a rozhodnutí vedení soudu v rozmezí od 500,00 Kč do 2.500,00 Kč měsíčně. Toto osobní ohodnocení je zaměstnanci poskytováno na návrh přímého nadřízeného, případně i bez takového návrhu, pokud délka pracovního poměru a dosahované pracovní výsledky splňují požadavky zaměstnavatele pro přiznání tohoto ohodnocení. Jakmile je zaměstnanci přiznáno, je mu vypláceno měsíčně

společně s platovým tarifem, a to při odpracování celé pracovní doby v kalendářním měsíci v nezměněné podobě do doby jeho případného odejmutí. Je však vypláceno bez průběžného objektivního a jasně formulovaného hodnocení výkonu jednotlivých pracovníků. Obecně lze říci, že pokud není výkon zaměstnance zcela jednoznačně nad nebo pod úrovní výkonu ostatních zaměstnanců, nedochází ve výši osobního ohodnocení ke změně.

S ohledem na zjištěné poznatky od zaměstnanců samotných je zcela evidentní, že právě zde se otevírá prostor pro přehodnocení a přepracování systému přiznávání a vyplácení osobního ohodnocení v návaznosti na pracovní výkon a pravidelné hodnocení tohoto výkonu jednotlivých zaměstnanců.

14.3 K výzkumné otázce č. 3

Z dotazníkového šetření zcela jasně vyplývá, že oblast, na kterou je vhodné se pro zvýšení pracovní motivace jednotlivých zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně zaměřit, je oblast finančního odměňování:

- 58 % zaměstnanců vnímá plat a odměny jako největší současný motiv ke své práci,
- 78 % zaměstnanců má pocit, že jejich práce není spravedlivě ohodnocena,
- 84 % zaměstnanců k vyššímu výkonu motivuje odměna,
- 68 % zaměstnanců pro svou motivaci k práci považuje za důležitý mimo jiné plat,
- 61 % zaměstnanců pro svou motivaci k práci považuje za důležité mimo jiné odměny,
- 56 % zaměstnanců by pro zvýšení své motivace k práci přivítala finanční stimuly (vyšší plat či zvýšení platu respondenti uvedli celkem 20 x, spravedlivé odměny 7 x, odměny dle vytížení zaměstnanců a jejich výkonu 3 x a pravidelné odměny 2 x).

Lze tedy konstatovat, že v současné době je vhodné u Okresního soudu ve Zlíně uplatnit systém výkonového odměňování jako jeden z nástrojů pro zvýšení pracovní motivace.

14.4 Východiska pro zpracování projektové části

Jak bylo uvedeno shora - vzhledem ke zjištěným poznatkům bude projektová část diplomové práce zaměřena na vytvoření systému výkonového odměňování zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně, a to:

- v oblasti pohyblivé složky platu – osobního ohodnocení
- a v oblasti mimořádných odměn.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

15 PROJEKT PRO ZLEPŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ OKRESNÍHO SOUDU VE ZLÍNĚ

Samotný projekt vychází ze skutečností získaných provedeným šetřením, a to analýzou aktuálních právních předpisů zasahujících do oblasti motivace a analýzou vnitřních předpisů organizace, rozhovorem vedeným s personálním ředitelem (ředitelem soudní správy) a dotazováním se samotných zaměstnanců.

Více jak polovina zaměstnanců, kteří se výzkumu účastnili (65 %) je s nabídkou stimulů, které jim Okresní soud ve Zlíně k pracovní motivaci nabízí, spokojena. Nicméně se podařilo výzkumem identifikovat oblasti, ve kterých zaměstnanci sami vidí možnost, jak svou motivaci k práci ještě zvýšit. Nejčastěji zmiňovanou oblastí bylo platové hodnocení, a to vyšší plat či odměny.

Zcela jednoznačně z provedeného šetření vyplynulo, že více jak polovina dotázaných by pro zlepšení své motivace k práci přivítala finanční stimuly:

- 68 % zaměstnanců pro svou motivaci k práci považuje za důležitý mimo jiné plat,
- 61 % zaměstnanců pro svou motivaci k práci považuje za důležité mimo jiné odměny,
- 58 % zaměstnanců vnímá plat a odměny jako největší současný motiv ke své práci,
- 78 % zaměstnanců má pocit, že jejich práce není spravedlivě ohodnocena,
- 84 % zaměstnanců k vyššímu výkonu motivuje odměna.

Projekt je proto zaměřen na oblast finanční motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně.

15.1 Předmět projektu

Předmětem projektu zlepšení motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně je stanovení jasného a srozumitelného systému pro odměňování zaměstnanců v oblasti pohyblivé složky mzdy (osobního ohodnocení) a v oblasti mimořádných odměn v návaznosti na průběžné hodnocení jejich pracovního výkonu.

15.2 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je zavést systém odměňování jednotlivých zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně dle průběžného hodnocení jejich pracovního výkonu, a to pro zlepšení jejich motivace k práci.

Mezi další dílčí cíle pak patří zvýšení pracovní spokojenosti těchto pracovníků, zvýšení jejich pracovního výkonu a potažmo zvýšení výkonnosti celé organizace.

15.3 Kritické faktory projektu

Mezi kritické faktory projektu můžeme zařadit:

- technické zdroje – informační technologie (databázový server, operační systém, informační systém, zálohovací zařízení, místní počítačová síť), z důvodu nenahraditelnosti při měření pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců,
- personální zdroje – pro případ absence pracovníka (pracovníků), kteří se budou na projektu přímo podílet, je zapotřebí zajistit náhradní řešení (určit jejich zastupitelnost),
- čas – v případě stanovení termínu zavedení projektu je čas nejkritičtějším faktorem, neboť před samotným zahájením projektu je nutno dokončit přípravu projektu, zpracovat konkrétní postupy systému hodnocení a odměňování, zaškolit předem určené zaměstnance a ostatní s projektem seznámit.

15.4 Charakteristika systému odměňování zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně v návaznosti na hodnocení jejich pracovního výkonu

Projekt pro zlepšení motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně zavedením systému odměňování v návaznosti na průběžné hodnocení jejich pracovního výkonu vychází z poznatků získaných výzkumem provedeným analýzou současného stavu v oblasti odměňování těchto zaměstnanců a dotazníkovým šetřením.

Projekt vychází z předpokladu, že osobní ohodnocení zaměstnance jako pohyblivá složka mzdy bude přiznáváno na základě pravidelného hodnocení pracovního výkonu každého zaměstnance, a to pravidelně vždy za každé kalendářní čtvrtletí v daném roce.

15.5 Analýza výchozího stavu

V současné době je zaměstnancům Okresního soudu ve Zlíně přiznáváno a vypláceno osobní ohodnocení ve výši dle uvážení a rozhodnutí vedení soudu v rozmezí od 500,00 Kč do 2.500,00 Kč měsíčně. Toto osobní ohodnocení je zaměstnanci poskytováno na návrh přímého nadřízeného, případně i bez takového návrhu, pokud délka pracovního poměru a dosahované pracovní výsledky splňují požadavky zaměstnavatele pro přiznání tohoto ohodnocení. Jakmile je zaměstnanci přiznáno, je mu vypláceno měsíčně společně s platovým tarifem, a to při odpracování celé pracovní doby v kalendářním měsíci v nezměněné podobě. Pokud není výkon zaměstnance zcela jednoznačně nad nebo pod úrovní výkonu ostatních zaměstnanců, nedochází ve výši osobního ohodnocení tedy ke změně.

Okresní soud ve Zlíně nemá pevně stanovený objem finančních prostředků pro výplatu pohyblivé složky mzdy v podobě osobní ohodnocení. Výše těchto finančních prostředků je součástí celkových mzdových prostředků (včetně příplatků za vedení a zvláštních příplatků), které jsou v obecné rovině určeny rozpočtem a konkretizovány Krajským soudem v Brně. Personální ředitel musí s celkovým objemem přidělených mzdových finančních prostředků kalkulovat tak, aby stanovený rozpočet nepřekročil.

Osobní ohodnocení je v současné době vypláceno bez systematicky formulovaného hodnocení výkonu jednotlivých pracovníků. Neexistuje zpracovaný ucelený systém, který by výši osobního ohodnocení v návaznosti na pravidelné hodnocení pracovního výkonu jasně specifikoval, o němž by byli zaměstnanci informováni a který by přispěl ke zvýšení jejich pracovní motivace.

16 CÍLOVÝ STAV

Osobní ohodnocení bude vypláceno na základě hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců, a to vždy zpětně za každé kalendářní čtvrtletí v daném roce, pokud nebude ze strany vedení Okresního soudu ve Zlíně v této době rozhodnuto o jeho zkrácení či okamžitém odejmutí.

16.1 Hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců

Hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců bude probíhat podle následujících kritérií:

- zpětně za příslušné kalendářní čtvrtletí, vždy do 5. dne v měsíci následujícím po ukončení příslušného kalendářního čtvrtletí;
- hlavním ukazatelem hodnocení bude poměr mezi počtem věcí (spisů), které na příslušném oddělení konkrétnímu zaměstnanci v daném období napadnou, a počtem věcí (spisů) skutečně v daném období vyřízených či jiným způsobem zpracovaných (ukazatele o počtu napadnutých a vyřízených věcí, včetně stavu jejich zpracování je schopen poskytnout IS ISAS, sestavy s konkrétními čísly vygeneruje pověřený zaměstnanec);
- optimální výkon, za který zaměstnanci náleží 100% výše osobního ohodnocení, je stanoven v rozmezí 91 - 100 % (tzn. při běžném nápadu 100 nových věcí je zaměstnanec povinen vyřídit jich 91 – 100);
- vzhledem ke skutečnosti, že ne všichni zaměstnanci Okresního soudu ve Zlíně mají rozhodovací pravomoc a ne všichni jsou schopni toto číslo svými silami ovlivnit, platí, že tito zaměstnanci musí mít vyřízené věci v daném kalendářním měsíci řádně zpracovány;
- další hodnotící ukazatele - do 5. dne v měsíci následujícím po ukončení příslušného kalendářního čtvrtletí budou ze strany pověřených pracovníků personálnímu řediteli odevzdány další materiály, které budou mít na výši osobního ohodnocení vliv, a to konkrétně vygenerovaná sestava docházky každého zaměstnance a vyplněný Hodnotící list, jež vyplní nadřízený pracovník (tzn. že zaměstnanec, který v hierarchické struktuře organizace zodpovídá za práci jiných zaměstnanců – podřízených, vždy do 5. dne v měsíci následujícím po ukončení příslušného kalendářního čtvrtletí vyplní o každém takovémto zaměstnanci Hodnotící list, a to elektronicky prostřednictvím sítě Intranet – viz. Příloha č. 2).

Hodnocení – shrnutí:

Jak již bylo uvedeno, hodnocení zaměstnanců bude probíhat na základě:

- 1) měření pracovního výkonu pomocí IS ISAS,
- 2) docházky jednotlivých pracovníků,
- 3) Hodnotícího listu.

Hodnocení bude probíhat 4 x ročně (pravidelně každé čtvrtletí). Vygenerované sestavy o pracovním výkonu a docházce zaměstnanců dodá personálnímu řediteli Správce aplikací (v případě absence tohoto pracovníka tak učiní zaškolený Správce sítě). Hodnotící listy jsou povinni vyplnit a personálnímu řediteli odeslat v příslušných termínech všichni vedoucí pracovníci. Hodnotící listy pracovníků přímo podřízených personálnímu řediteli vyplní personální ředitel sám.

16.2 Objem finančních prostředků pro přiznání osobního ohodnocení

Projekt počítá s pevně stanoveným objemem finančních prostředků, které budou využity pro přiznání a výplatu osobního ohodnocení, případně v případě přebytku také k výplatě odměn.

Jelikož neznáme přesnou výši a složení mezd zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně, stanovíme procentní podíl osobního ohodnocení na celkových mzdových prostředcích hrubým odhadem díky dvěma veličinám, jimiž jsou:

výše osobního ohodnocení se v současné době: 500,00 Kč – 2.500,00 Kč měsíčně,

tarifní platy v administrativě: 10.270,00 Kč – 21.720,00 Kč měsíčně →

průměrná výše osobního ohodnocení je v současné době: 1.500,00 Kč měsíčně,

průměrný tarifní plat v administrativě: 15.995,00 Kč měsíčně →

výpočet průměrného podílu osobního ohodnocení na výši platu zaměstnanců:

$$1.500 \times 100 / 15.995 = \underline{9,4 \%}.$$

Na základě takto odhadem stanoveného procentního podílu budeme dále v propočtech projektu vycházet z předpokladu, že objem finančních prostředků pro osobní ohodnocení tvoří **10 %** na celkových mzdových prostředcích vyčleněných rozpočtem.

16.3 Rozdělení zaměstnanců dle jednotlivých pracovních pozic

Pro měření pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně je zapotřebí si tyto rozdělit do skupin dle jednotlivých pracovních pozic.

Skupina 1:

= **Asistent(ka) soudce, Vyšší soudní úředník (úřednice), Soudní tajemník (tajemnice)**

= celkem 17 zaměstnanců – všichni na úseku občanskoprávním a trestním.

Skupina 2:

= **Vedoucí soudních kanceláří, Rejstříkové vedoucí**

= celkem 16 zaměstnankyň – všechny na úseku občanskoprávním a trestním.

Skupina 3:

= **Zapisovatelky**

= celkem 24 zaměstnankyň – všechny na úseku občanskoprávním a trestním.

Skupina 4:

= **Soudní vykonavatelé**

= celkem 4 zaměstnanci – všichni na úseku občanskoprávním (exekuční oddělení).

Skupina 5:

= **Správa soudu**

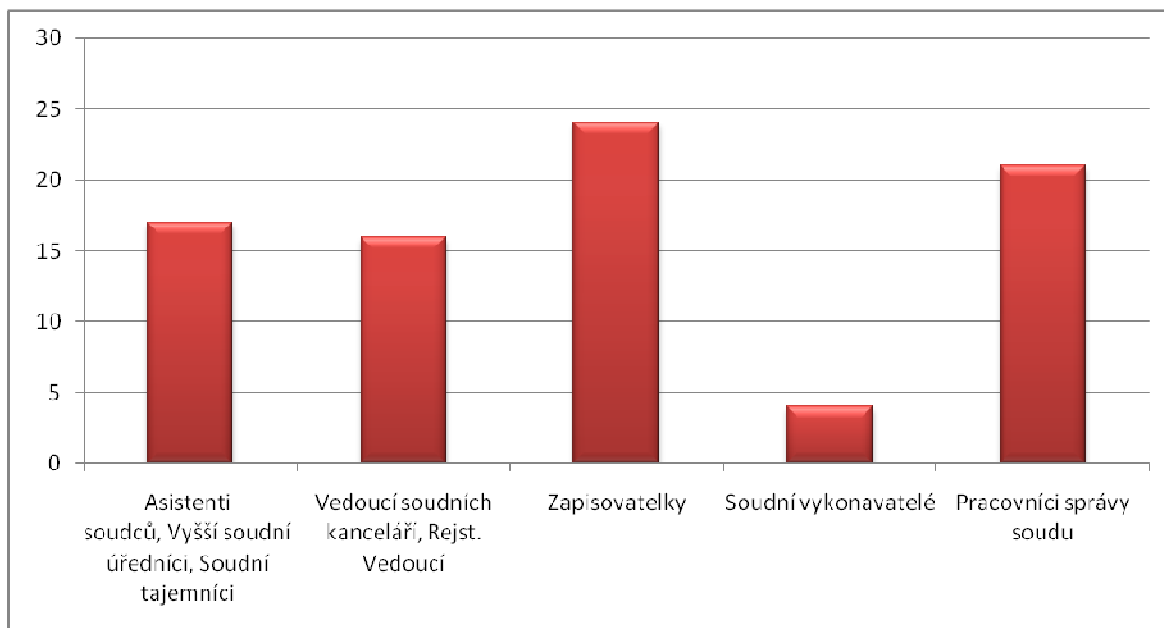
= Ředitel soudní správy, Dozorčí úředník - Správce aplikací, Správce budov - Bezpečnostní ředitel, Vedoucí ekonomického odboru, Mzdová účetní, Pokladní, Hospodářka, Správce sítě, Vymáhající úřednice, Pracovník Vyšší podatelny, Pracovník Podatelny, Pracovník Spisovny, Pracovník Informačního oddělení, Pracovník správy, Údržbář, Řidič – údržbář

= celkem 21 zaměstnanců.

Tabulka 7: Skupiny zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně dle pracovních pozic

Skupina:	Zaměstnanci:	Počet zaměstnanců:
I.	Asistenti soudců, Vyšší soudní úředníci, Soudní tajemníci	17
II.	Vedoucí soudních kancelářů, Rejstříkové vedoucí	16
III.	Zapisovatelky	24
IV.	Soudní vykonavatelé	4
V.	Pracovníci správy soudu	21

Obr. 9: Skupiny zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně dle pracovních pozic



16.4 Rozdělení zaměstnanců dle jednotlivých pracovních úseků

Pro měření pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně je zapotřebí si tyto rozdělit do skupin nejen dle jednotlivých pracovních pozic, ale také dle jednotlivých pracovních úseků, na kterých tito zaměstnanci pracují.

Skupina A:= **Trestní oddělení**

= celkem 11 zaměstnanců – 5 rejstříkových vedoucích, 4 zapisovatelky, 2 vyšší soudní úřednice (soudní tajemnice)

Skupina B:= **Civilní oddělení**

= celkem 25 zaměstnanců – 5 asistentů (asistentek) soudce, 2 vyšší soudní úřednice, 4 vedoucí soudních kanceláří, 2 rejstříkové vedoucí, 12 zapisovatelek

Skupina C:= **Exekuční oddělení**

= celkem 15 zaměstnanců – 5 vyšších soudních úředníků (soudních tajemníků), 3 vedoucí kanceláře, 4 soudní vykonavatelé, 3 zapisovatelky.

Skupina D:= **Opatrovnické oddělení**

= celkem 6 zaměstnankyň – 1 vyšší soudní úřednice, 1 vedoucí kanceláře, 4 zapisovatelky

Skupina E:= **Dědické oddělení**

= celkem 2 zaměstnankyně – 1 vedoucí soudní kanceláře, 1 zapisovatelka

Skupina F:= **oddělení Centrálního elektronického platebního rozkazu (CEPR)**

= celkem 2 zaměstnankyně – 2 vyšší soudní úřednice

Skupina G:

= stejně jako skupina V. - **Správa soudu** (1 Ředitel soudní správy, 1 Dozorčí úředník - Správce aplikací, 1 Správce budov - Bezpečnostní ředitel, 1 Vedoucí ekonomického odboru, 1 Mzdová účetní, 1 Pokladní, 1 Hospodářka, 1 Správce sítě, 2 Vymáhající úřednice, 2 Pracovnice Vyšší podatelny, 3 Pracovnice Podatelny, 1 Pracovnice Spisovny, 2 Pracovnice Informačního oddělení, 1 Pracovnice správy, 1 Údržbář, 1 Řidič – údržbář = celkem 21 zaměstnanců).

16.5 Zaměstnanci dle jednotlivých pracovních úseků a pozic

Na základě dvou předchozích rozdělení (dle pracovních pozic a pracovních úseků) pak řadíme jednotlivé zaměstnance Okresního soudu ve Zlíně následovně:

Tabulka 8: Rozdělení zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně do skupin dle pracovních pozic a pracovních úseků

Skupina 1A	vyšší soudní úřednice (soudní tajemnice) na úseku trestním	2
Skupina 1B	asistenti soudců (vyšší soudní úřednice) na úseku civilním	7
Skupina 1C	vyšší soudní úředníci (soudní tajemníci) na úseku exekučním	5
Skupina 1D	vyšší soudní úřednice na úseku opatrovnickém	1
Skupina 1E	vyšší soudní úředníci na úseku dědickém	0
Skupina 1F	vyšší soudní úřednice na úseku CEPR	2
Skupina 2A	rejstříkové vedoucí na úseku trestním	5
Skupina 2B	vedoucí soudních kanceláří, rejstříkové vedoucí na úseku civilním	6
Skupina 2C	vedoucí soudních kanceláří na úseku exekučním	3
Skupina 2D	vedoucí soudní kanceláře na úseku opatrovnickém	1
Skupina 2E	vedoucí soudní kanceláře na úseku dědickém	1
Skupina 2F	vedoucí soudní kanceláře na úseku CEPR	0
Skupina 3A	zapisovatelky na úseku trestním	4
Skupina 3B	zapisovatelky na úseku civilním	12
Skupina 3C	zapisovatelky na úseku exekučním	3
Skupina 3D	zapisovatelky na úseku opatrovnickém	4
Skupina 3E	zapisovatelka na úseku dědickém	1
Skupina 3F	zapisovatelky na úseku CEPR	0
Skupina 4A	soudní vykonavatelé na úseku trestním	0
Skupina 4B	soudní vykonavatelé na úseku civilním	0
Skupina 4C	soudní vykonavatelé na úseku exekučním	4
Skupina 4D	soudní vykonavatelé na úseku opatrovnickém	0
Skupina 4E	soudní vykonavatelé na úseku dědickém	0

Skupina 4F	soudní vykonatelé na úseku CEPR	0
Skupina 5	Skupina G – Správa soudu	21

16.6 Měření pracovního výkonu

Pro měření pracovního výkonu jednotlivých pracovníků tento projekt vychází z výkazů o stavu vyřizování soudní agendy za rok 2012, které jsou dostupné na portálu justice a jsou také přílohou této diplomové práce.

Tabulka 9: Celkový počet věcí k vyřízení jednotlivými senáty (odděleními) Okresního soudu ve Zlíně za rok 2012:

<i>oddělení</i>	<i>převod z minulého roku</i>	<i>nový nápad</i>	<i>celkem</i>
Trestní	143	1037	1180
Civilní	3049	2148	5197
CEPR	0	1419	1419
Exekuční	468	10204	10672
Opatrovnické	335	1435	1770

(Zdroj: <http://cslav.justice.cz/InfoData/vykazy-soudu-a-statnich-zastupitelstvi.html;jsessionid=caa20831373b80db34f204d146c7>)

Pozn.

- 1) počty věcí trestní agendy jsou uvedeny bez přípravného řízení (rejstříku Nt), tyto jsou zpracovávány samostatně jednou osobou – rejstříkovou vedoucí, která je současně zaměstnána také na úseku Správy soudu, proto tato bude hodnocena samostatně,
- 2) počty věcí exekuční agendy zahrnují jak věci výkonu rozhodnutí (rejstřík E), tak věci soudních exekutorů (rejstřík EXE); počet věcí E celkem 1496, počet věcí EXE celkem 9176,

- 3) *vzhledem k novele občanského soudního řádu ohledně vyřizování věcí v dědickém řízení (kdy rozhodovací pravomoc byla v dědickém řízení převedena na jednotlivé notáře působící mimo soudy) a současného stavu obsazení dědického oddělení na Okresním soudě ve Zlíně (fakticky 1 vedoucí soudní kanceláře a 1 zapisovatelka), nebude v projektu s tímto oddělením kalkulováno, způsob odměňování bude stanoven následně,*
- 4) *co se týká úseku Správy soudu, který čítá 21 zaměstnanců působících na různých pracovních pozicích, nelze jejich výkon dohromady relevantně změřit, nebude v projektu s tímto oddělením kalkulováno, je zde pro účely tohoto projektu ponechán prostor nadřízeným pracovníkům pro individuální hodnocení a následné odměňování svých podřízených.*

Počet věcí k vyřízení jednotlivými senáty (odděleními) Okresního soudu ve Zlíně za rok 2012 přepočteme dále průměrně na jedno kalendářní čtvrtletí (se zaokrouhlením na celá čísla).

Tabulka 10: Počet věcí k vyřízení jednotlivými senáty (odděleními) Okresního soudu ve Zlíně průměrně za jedno kalendářní čtvrtletí

<i>oddělení</i>	<i>počet věcí</i>
Trestní	295
Civilní	1299
CEPR	355
Exekuční	2668
Opatrovnické	443

(Zdroj: <http://cslav.justice.cz/InfoData/vykazy-soudu-a-statnich-zastupitelstvi.html>; jsessionid=caa20831373b80db34f204d146c7

Průměrný počet věcí na 1 zaměstnance, se kterými tento pracuje či měl by pracovat (tzn. že ve věcech provádí úkony dle rozsahu upraveného zákonnými předpisy a pracovními smlouvami) **za 1 kalendářní čtvrtletí v roce**, stanovíme prostým dělením počtu věcí k vyřízení za kalendářní čtvrtletí počtem pracovníků příslušného oddělení:

Trestní agenda:

skupina 1A	vyšší soudní úřednice (soudní tajemnice)	147,5 věcí
skupina 2A	rejstříkové vedoucí	73,75 věcí
skupina 3A	zapisovatelky	73,75 věcí

Civilní agenda:

skupina 1B	asistenti soudce, vyšší soudní úřednice	185,5 věcí
skupina 2B	vedoucí soudních kanceláří, rejstříkové vedoucí	216,5 věcí
skupina 3B	zapisovatelky	108,25 věcí

Exekuční agenda:

skupina 1C	vyšší soudní úředníci (soudní tajemníci)	533,5 věcí
skupina 2C	vedoucí soudních kanceláří	889 věcí
skupina 3C	zapisovatelky	889 věcí
skupina 4C	soudní vykonavatelé	93,5 věcí

(pozn. soudní vykonavatelé řeší pouze věci rejstříku E)

Opatrovnická agenda:

skupina 1D	vyšší soudní úředníci (soudní tajemníci)	443 věcí
skupina 2D	vedoucí soudních kanceláří	443 věcí
skupina 3D	zapisovatelky	110,75 věcí

CEPR:

skupina 1F vyšší soudní úřednice

177,5 věcí.

Skutečný počet věcí 1 zaměstnance, které tento vyřídil či jiným způsobem zpracoval, **za 1 kalendářní čtvrtletí v roce**, poskytne personálnímu řediteli příslušný pracovník – Správce aplikací, a to ve formě sestavy pořízené prostřednictvím IS ISAS. Tato sestava bude vypovídat o všech věcech, které příslušný zaměstnanec řešil nebo v nich činil jiné úkony, a současně též o všech věcech, které zůstávají jako nevyřízené či nezpracované.

16.7 Pracovní výkon a výše osobního ohodnocení

1) V případě 100% pracovního výkonu v kalendářním čtvrtletí náleží zaměstnanci 100% výše osobního ohodnocení. Vzhledem k tomu, že ne vždy je možné hned vyřídit všechny věci, které v daném čtvrtletí napadnou (ať už z důvodu nezaplacených soudních poplatků, vad žalob či návrhů na přerušování řízení), je objektivní odchylkou od 100% pracovního výkonu 10 %. To znamená, že pokud zaměstnanec v příslušném kalendářním čtvrtletí vyřídí 90 – 100 % věcí, které mu současně napadnou, má právo na 100 % výši osobního ohodnocení.

Pokud je výkon zaměstnance 75 – 90 % bude zaměstnanci vyplaceno 50 % nároku na osobní ohodnocení.

Jestliže však výkon zaměstnance bude méně jak 75 %, resp. do 75 %, nemá tento zaměstnanec nárok na žádné osobní ohodnocení.

Naopak pokud výkon zaměstnance přesáhne 100 % (kdy toto je možné např. v případě dodatečného zpracování tzv. nedodělků či v případě výpomoci jinému soudnímu oddělení), je možné takovému zaměstnanci vyplatit osobní ohodnocení až do výše 120 % jeho nároku.

Tabulka 11: Přehled výše nároků na přiznání osobního ohodnocení odvozeného dle pracovního výkonu (v %)

<i>výkon zaměstnance</i>	<i>výše osobního ohodnocení</i>
více jak 100 %	120%
91 - 100 %	100%
75 - 90 %	50%
méně jak 75 %	0

2) Výše osobního ohodnocení bude poměrně krácena počtem dnů, kdy zaměstnanec nebyl fyzicky přítomen v práci (tzn. že pokud zaměstnanec z pracovního fondu 62 dnů odpracoval pouze 50, náleží mu osobní ohodnocení pouze za těchto 50 dnů, a to ve výši stanovené průměrem za 1 odpracovaný den x 50).

3) Pokud budou z Hodnotícího listu zjištěny skutečnosti mající vliv na případné zvýšení či snížení osobního ohodnocení, budou tyto osobně s příslušným zaměstnancem prodiskutovány a takovýto zaměstnanec bude seznámen s přijatým opatřením (zvýšení, snížení či odejmutí osobního ohodnocení).

17 EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU

Projekt pro zlepšení motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně zavedením systému odměňování v návaznosti na průběžné hodnocení jejich pracovního výkonu tak, jak je zpracován, nepřekročí objem mzdových prostředků, které má Okresní soud ve Zlíně k dispozici nyní.

Naopak, tento projekt, může dopomoci ke snížení mzdových nákladů (potažmo ke snížení nákladů na státní správu obecně), a to za situace, kdy motivace zaměstnanců povede ke zvýšení jejich pracovního výkonu, resp. ke zvýšení výkonnosti celé organizace. Jelikož tento předpoklad vyplynul z výzkumu provedeného mezi zaměstnanci samotnými, je více než pravděpodobný.

17.1 Modelový příklad využití projektu

Ekonomickou náročnost projektu lze vyvodit z níže uvedeného modelového příkladu.

Tento modelový příklad vychází z propočtů autora projektu stanovených hrubým odhadem, a to:

- z průměrů platových tarifů stanovených podle Přílohy č. 2 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb. (dále jen Stupnice platových tarifů),
- dle počtu zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně rozdělených do skupin podle pracovních pozic (kapitola 15.6.4),
- z informací poskytnutých výzkumníkovi personálním ředitelem.

A. Současná situace:

1) Průměrná výše platového tarifu zaměstnanců:

Skupina 1:

= *Asistent(ka) soudce, Vyšší soudní úředník (úřednice), Soudní tajemník (tajemnice)*

tarifní plat 16.750,00 Kč – 21.720,00 Kč měsíčně →

průměrný plat tedy 19.235,00 Kč měsíčně →

počet zaměstnanců x průměrný plat = 17 x 19.235,00 Kč = **326.995,00 Kč měsíčně**

Skupina 2 + 4:

= *Vedoucí soudních kanceláří, Rejstříkové vedoucí + Soudní vykonavatelé*

tarifní plat 13.110,00 Kč – 19.750,00 Kč měsíčně →

průměrný plat tedy 16.430,00 Kč měsíčně →

počet zaměstnanců x průměrný plat = 20 x 16.430,00 Kč = **328.600,00 Kč měsíčně**

Skupina 3:

= *Zapisovatelky*

tarifní plat 11.130,00 Kč – 16.760,00 Kč měsíčně →

průměrný plat tedy 13.945,00 Kč měsíčně →

počet zaměstnanců x průměrný plat = 24 x 13.945,00 Kč = **334.680,00 Kč měsíčně**

Skupina 5:

= *Správa soudu*

tarifní plat 11.130,00 Kč – 21.390,00 Kč měsíčně →

průměrný plat tedy 16.260,00 Kč měsíčně →

počet zaměstnanců x průměrný plat = 21 x 16.260,00 Kč = **341.460,00 Kč měsíčně**

Průměrné měsíční tarifní platy 83 zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně:

326.995,00 + 328.600,00 + 334.680,00 + 341.460,00 = **1.331.735,00 Kč**

+ odvody zaměstnavatele státu na zdravotní a sociální pojištění (6,5 % + 21,5 %):

28 % z 1.331.735,00 Kč = **372.886,00 Kč měsíčně**

= měsíční objem mzdových prostředků na tarifní platy 83 zaměstnanců a odvody zaměstnavatele na zdravotní a sociální pojištění těchto zaměstnanců = **1.704.621,00 Kč**

2) Současná výše osobního ohodnocení:

Pokud budeme vycházet z výpočtu uvedeného v kapitole 16.2, a sice že současný průměrný podíl osobního ohodnocení na výši platů zaměstnanců je **9,4 %**, činí současná výše osobního ohodnocení částku **191.668,00 Kč** měsíčně (9,4 x 1.704.621 / 83,6)

3) Prostředky pro výplatu odměn na konci kalendářního roku:

Dle sdělení personálního ředitele činily odměny v předcházejícím roce cca 7 % z celkových mzdových prostředků = **142.731,00 Kč** ($7 \times 1.704.621 / 83,6$).

Tedy:

tarifní platy činí částku 1.704.621,00 Kč = 83,6 %

osobní ohodnocení částku 191.668,00 Kč = 9,4 %

a odměny částku 142.731,00 Kč = 7 %

→ 100 % = 2.039.020,00 Kč

To znamená, že současná výše celkových mzdových prostředků činí měsíčně po zaokrouhlení na celé tisíce částku **2.039.000,00 Kč**.

B. Situace v případě uplatnění navrhovaného projektu:

Projektem navrhovaná pevně stanovená výše objemu finančních prostředků pro výplatu osobního ohodnocení činí 10 % celkových mzdových prostředků

= 203.900,00 Kč měsíčně pro 82 zaměstnanců

= 2.487,00 Kč měsíčně na 1 zaměstnance (203.900,00 / 82)

Jelikož v současnosti osobní ohodnocení spolu s vyplácenými odměnami činí 16,4 % celkových mzdových prostředků (tj. 334.399,00 Kč), je možné využít 10% pevně stanovený limit prostředků pro přiznání a výplatu osobního ohodnocení, a to i za situace, kdyby všichni zaměstnanci měli dle stanovených kritérií nárok na 120% výši osobního ohodnocení (osobní ohodnocení 120 % = 3.000,00 Kč x 82 zaměstnanců = 246.000,00 Kč). Stále by zůstalo cca 88.000,00 Kč jako rezerva například pro výplatu mimořádných odměn.

Můžeme tedy konstatovat, že změny navrhované projektem v oblasti vyplácení osobního ohodnocení a případných odměn nikterak nepřekročí současný objem stanovených mzdových prostředků Okresního soudu ve Zlíně.

18 ANALÝZA RIZIK SPOJENÝCH S REALIZACÍ PROJEKTU

Kromě již zmiňovaných kritických faktorů, kterými jsou:

- a) technické prostředky – počítačová a softwarová vybavenost organizace,
- b) personální zdroje – dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků, kteří se budou na realizaci projektu podílet,
- c) čas – pro přípravu a realizaci projektu,

můžeme mezi rizika spojená s realizací projektu zařadit především:

- 1) opakující se či dlouhodobé absence jednotlivých zaměstnanců – kdy v tomto případě bude určování jejich výkonnosti značně ztíženo s ohledem na neustálé „dotahování“ práce;
- 2) dokončení projektu „tzv. systematizace justice“ ze strany Ministerstva spravedlnosti ČR - tento projekt počítá se změnou v určování objemu mzdových prostředků pro jednotlivé soudy, kdy tyto již nebudou určovány stávajícím způsobem podle počtu pracovních míst stanoveného dle počtu soudců, tzn. že personální ředitel by již nemohl počítat s částkou vymezenou projektem na osobní ohodnocení a případné odměny;
- 3) dlouhodobý nárůst či pokles nových věcí, které na soud napadnou – a to nárůst či pokles věcí o více jak 30 % měsíčně v případě doby delší jak dvě kalendářní čtvrtletí – v tomto případě nelze výkon zaměstnance posuzovat objektivně podle stanovených kritérií projektu – takováto situace může vést ke změně organizace práce (přerozdělení jednotlivých spisů) či k regulaci pracovní síly.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na oblast motivace, konkrétně na oblast motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně.

Ve své teoretické části objasnila poznatky ohledně vzniku motivovaného chování, popsala jeho zdroje a soustředila se na vymezení pojmů, jako jsou pracovní výkon a hmotná a nehmotná motivace.

Část analytická byla soustředěna na zjištění současného stavu v oblasti motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně, k čemuž posloužil jednak kvalitativní výzkum (analýza aktuálních právních předpisů zasahujících do oblasti motivace, analýza vnitřních předpisů organizace a rozhovor vedený s personálním ředitelem), ale také kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření se zaměstnanci).

Pomocí této analýzy byly zodpovězeny předem stanovené výzkumné otázky, a sice:

„Disponuje Okresní soud ve Zlíně svým motivačním programem organizace?“

„Jsou pracovníci Okresního soudu ve Zlíně spokojeni s nabídkou stimulů, které jim zaměstnavatel ke zvýšení jejich motivace nabízí?“

„Je v současné době vhodné uplatnit u Okresního soudu ve Zlíně systém výkonového odměňování jako jeden z nástrojů pro zvýšení pracovní motivace?“

Zcela jednoznačně se výzkumem podařilo identifikovat oblast, ve které zaměstnanci sami vidí možnost, jak svou motivaci k práci zvýšit, a to oblast spravedlivého platového hodnocení v podobě vyššího platu či odměn.

Na základě tohoto zjištění byla tedy závěrečná část diplomové práce zaměřena na oblast finanční motivace, a to konkrétně na vytvoření projektu pro zlepšení motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně zavedením systému odměňování v návaznosti na průběžné hodnocení jejich pracovního výkonu.

Tento projekt počítá s vytvořením systému odměňování v části pohyblivé složky mzdy – osobního ohodnocení a případných mimořádných odměn na základě:

- pravidelného hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně (pomocí generovaných sestav IS ISAS o počtu vyřízených a zpracovaných věcí - spisů, které má každý zaměstnanec dle rozvrhu práce přidělené),

- hodnocení nadřazeného pracovníka pomocí tzv. hodnotících listů,

- a docházky jednotlivých zaměstnanců,

vše vždy za každé kalendářní čtvrtletí v roce. Závěr projektové části patří výpočtu ekonomické náročnosti projektu včetně kalkulace konkrétního modelového příkladu a analýze rizik s projektem spojených.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-57-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, s.r.o. ISBN 80-85839-09-1.
- [4] GREGAR, Aleš, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Zlín: UTB, Fakulta managementu a ekonomiky. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [5] GREGAR, Aleš, 2004. *Personální řízení I. Vybrané kapitoly*. Zlín: UTB, Fakulta managementu a ekonomiky. ISBN 80-7318-198-3.
- [6] HARTL, Pavel, 2000. *Psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-303-X.
- [7] CHRÁSTKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [8] KOUBEK, Josef, 2010. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] NAKONEČNÝ, Milan, 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-0592-2.
- [20] NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0577-X.
- [11] PORVAZNÍK, Ján, 2003. *Management I. Studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: UTB, Fakulta managementu a ekonomiky. ISBN 80-7318-126-6.
- [12] URBAN, Jan, 2004. *Projekty řízení lidských zdrojů*. Praha: VŠE, Fakulta podnikohospodářská. ISBN 80-245-0773-0.

POUŽITÉ PRÁVNÍ PŘEDPISY

- [13] Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, v platném znění.
- [14] Zákon č. 236/1995 Sb., zákon o platu a dalších náležitostech spojených s výkonem funkce představitelů státní moci a některých státních orgánů a soudců, v platném znění.

- [15] Zákon č. 6/2002 Sb., o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů, v platném znění.
- [16] Zákon č. 121/2002 Sb., o vyšších soudních úřednících, v platném znění.
- [17] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění.
- [18] Zákon č. 475/2008 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2009, v platném znění.
- [19] Zákon č. 487/2009 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2010, v platném znění.
- [20] Zákon č. 433/2010 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2011, v platném znění.
- [21] Zákon č. 455/2011 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2012, v platném znění.
- [22] Zákon č. 504/2012 Sb., o státním rozpočtu České republiky na rok 2013, v platném znění.
- [23] Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění.
- [24] Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci, v platném znění.
- [25] Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, v platném znění.
- [26] Vyhláška Ministerstva financí ČR č. 144/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, v platném znění.

POUŽITÉ VNITŘNÍ PŘEDPISY OKRESNÍHO SOUDU VE ZLÍNĚ

- [27] Vnitřní platový předpis (Spr 110/2012 ze dne 28.02.2012).
- [28] Pracovní řád (Spr 85/2012 ze dne 28.02.2012).
- [29] Pokyn předsedy Okresního soudu ve Zlíně o poskytování placeného pracovního volna ze zdravotních důvodů (Spr 312/2011 ze dne 24.05.2011).
- [30] Zásady čerpání FKSP (Spr 727/2010 ze dne 20.12.2010) ve znění Dodatku č. 1 (Spr 96/21011) a Dodatku č. 2 (Spr 216/2011).

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [31] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Rozvrh práce Okresního soudu ve Zlíně*. [online]. 2013 [cit. 2013-02-06].

Dostupné z: <http://infodeska.justice.cz/vyveseni.aspx?vyveseniid=2462065>.

- [32] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. *Nařízení vlády ČR č. 564/2006 Sb.* [online]. 2013 [cit. 2013-02-20].

Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv564_2006.

- [33] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Výkazy soudů a státních zastupitelství za rok 2012*. [online]. 2013 [cit. 2013-02-24].

Dostupné z:

<http://cslav.justice.cz/InfoData/vykazy-soudu-a-statnich-zastupitelstvi.html>.

DALŠÍ ZDROJE

- [34] CCA GROUP, A.S., 2005. *Projekt zavedení IS ISAS na Okresním soudu ve Zlíně*. [poskytnuto na základě předchozího souhlasu Ministerstva spravedlnosti ČR společností CCA GROUP, a.s., 2012-12-11].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CEPR	Centrální elektronický platební rozkaz.
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb.
IS	Informační systém.
IS ISAS	Informační systém pro administrativu Okresních soudů.
OS	Okresní soud.
OS ve Zlíně	Okresní soud ve Zlíně.
Sb.	Sbírka zákonů České republiky.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1:	Vznik motivovaného jednání	14
Obr. 2:	Základní charakteristika IS ISAS – schéma základních modulů	39
Obr. 3:	Stupnice platových tarifů pro zaměstnance Okresního soudu ve Zlíně	43
Obr. 4:	Současné motivy jednotlivých zaměstnanců k práci	50
Obr. 5:	Vnímání hodnocení pracovního výkonu	51
Obr. 6:	Motivy, které zaměstnanci považují ke své práci za důležité	53
Obr. 7:	Hodnocení současného motivačního programu organizace	54
Obr. 8:	Faktory, které uvádí jednotliví zaměstnanci ke zvýšení své pracovní motivace	55
Obr. 9:	Skupiny zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně dle pracovních pozic ...	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1:	Přehled příjmů a výdajů Ministerstva spravedlnosti ČR dle zákonů o státním rozpočtu pro roky 2009 – 2013	40
Tabulka 2:	Současné motivy jednotlivých zaměstnanců k práci	50
Tabulka 3:	Vnímání hodnocení pracovního výkonu	51
Tabulka 4:	Motivy, které zaměstnanci považují ke své práci za důležité	52
Tabulka 5:	Hodnocení současného motivačního programu organizace	53
Tabulka 6:	Faktory, které uvádí jednotliví zaměstnanci ke zvýšení své pracovní motivace	55
Tabulka 7:	Skupiny zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně dle pracovních pozic	67
Tabulka 8:	Rozdělení zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně do skupin dle pracovních pozic a pracovních úseků	69
Tabulka 9:	Celkový počet věcí k vyřízení jednotlivými senáty (odděleními) Okresního soudu ve Zlíně za rok 2012	70
Tabulka 10:	Počet věcí k vyřízení jednotlivými senáty (odděleními) Okresního soudu ve Zlíně průměrně za jedno kalendářní čtvrtletí	71
Tabulka 11:	Přehled výše nároků na přiznání osobního ohodnocení odvozeného dle pracovního výkonu (v %)	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Dotazník

Příloha PII: Hodnotící list

Příloha PIII: Výkazy o pohybu vybraných agend Okresního soudu ve Zlíně

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Milé kolegyně, milí kolegové,

pro svou diplomovou práci na téma: „Projekt rozvoje motivace zaměstnanců Okresního soudu ve Zlíně“ si Vás dovoluji požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Veškeré Vámi uvedené údaje jsou zcela anonymní a ujišťuji Vás, že budou použity výhradně pro účely této práce.

Odpovědi, se kterými se ztotožníte, prosím zaškrtněte, případně dopište odpovědi vlastní.

Vyplněné dotazníky, prosím, vhod'te do označené schránky na podatelně Okresního soudu ve Zlíně (3. poschodí), případně je odevzdejte přímo mně (kanc. 524).

Děkuji za spolupráci a Váš čas

Michaela Tomášková

D O T A Z N Í K

1. Patřím do věkové kategorie:

- 18 - 30 let
- 31 – 50 let
- 51 let a více

2. V současné době jsem zaměstnán/a u Okresního soudu ve Zlíně již:

- více jak 10 let
- od 5 do 10 let
- do 5 let

3. Hlavní motiv mého rozhodnutí pro zaměstnání u Okresního soudu ve Zlíně byl:

- image organizace

- plat
- zaměstnanecké výhody
- pracovní kolektiv
- jiný, dopište

4. V současné době jsem při své práci motivován/a:

- platem
- odměnami
- zaměstnaneckými výhodami
- pracovním kolektivem (vztahy na pracovišti)
- jinak, dopište

5. Práce, kterou v současné době vykonávám, je pro mě:

- zajímavá a baví mě
- zajímavá, ale nebaví mě
- nezajímavá a nebaví mě

6. Mám pocit, že práce, kterou vykonávám:

- je spravedlivě ohodnocena
- není spravedlivě ohodnocena

7. Odměna mě k lepší práci a vyššímu výkonu:

- motivuje
- nemotivuje

8. Pro svou motivaci k práci považuji za důležité:

- pracovní prostředí
- pracovní kolektiv, vztahy na pracovišti
- plat
- odměny
- pochvala, uznání
- zaměstnanecké výhody (pružná pracovní doba, dovolená 5 týdnů, 3 dny indispozičního volna v kalendářním roce, příspěvek na stravování, ...)
- jiné, dopište

9. Současný motivační program Okresního soudu ve Zlíně hodnotím jako:

- velmi dobrý
- dostatečný
- nedostatečný

10. Pro zvýšení mé motivace k práci bych přivítal/a:

- dopište
-
-

PŘÍLOHA P II: HODNOTÍČÍ LIST

Okresní soud ve Zlíně

HODNOTÍČÍ LIST

Jméno, příjmení zaměstnance, titul:	
Pracovní pozice:	
Oddělení:	
Hodnocené období:	

Hodnocení:	nadstandardně	uspokojivě	neuspokojivě
plnění pracovních úkolů			
přístup a ochota k práci			

Jiné skutečnosti mající na hodnocení zaměstnance vliv:

Datum:

Jméno a příjmení nadřízeného zaměstnance:

Výkaz o pohybu agendy rejstříku EPR

REJSTŘÍK EPR		Počet dokl.	
a		b	c
Navyšování seznamu obecních soudů		1	0
Doklady		3	18
Celkový počet dokladů		3	18
Celkový počet případů		4	1812
Výkazem odhalen		3	1811
v km	administrativní pracovní postup	4	1011
	administrativní postup § 17a odst. 1a a d	1	8
	administrativní	3	7
	průběžný	3	0
	ukončený	0	47
	zprůběžný	11	0
	ostatní	0	244
v km	do 14 dnů	13	307
	přes 14 dnů do 1 měsíce	13	287
	přes 1 měsíc do 2 měsíců	13	84
	přes 2 měsíce do 3 měsíců	13	8
	přes 3 měsíce do 6 měsíců	17	3
	přes 6 měsíců do 1 roku	13	0
přes 1 rok	13	0	
Převzeté		22	372
v km	EPR v celkové evidenci	21	201
	zprůběžný (bez nové evidenci)	22	31
	zprůběžný	23	282
Navyšování seznamu		24	0
v km	do 14 dnů	23	87
	v km		
v km	průběžný	29	0
	v km		
	průběžný z úřadu pro řízení apelačních soudů	27	0
	průběžný z úřadu obžalobního řádu	28	0
průběžný z úřadu státního zástupce	28	0	
do 14 dnů do 1 měsíce	30	19	
v km	průběžný	31	0
	v km		
	průběžný z úřadu pro řízení apelačních soudů	30	0
	průběžný z úřadu obžalobního řádu	30	0
průběžný z úřadu státního zástupce	34	0	
přes 1 měsíc do 2 měsíců	32	10	
v km	průběžný	38	0
	v km		
	průběžný z úřadu pro řízení apelačních soudů	37	0
	průběžný z úřadu obžalobního řádu	38	0
průběžný z úřadu státního zástupce	38	0	
přes 2 měsíce do 3 měsíců	40	7	
v km	průběžný	41	0
	v km		
	průběžný z úřadu pro řízení apelačních soudů	40	0
	průběžný z úřadu obžalobního řádu	40	0
průběžný z úřadu státního zástupce	44	0	
přes 3 měsíce do 6 měsíců	45	3	
v km	průběžný	46	0
	v km		
	průběžný z úřadu pro řízení apelačních soudů	47	0
	průběžný z úřadu obžalobního řádu	46	0
průběžný z úřadu státního zástupce	48	0	
přes 6 měsíců do 1 roku	50	3	
v km	průběžný	51	0
	v km		
	průběžný z úřadu pro řízení apelačních soudů	50	0
	průběžný z úřadu obžalobního řádu	50	0
průběžný z úřadu státního zástupce	54	0	
přes 1 rok	52	0	
v km	průběžný	56	0
	v km		
	průběžný z úřadu pro řízení apelačních soudů	57	0
	průběžný z úřadu obžalobního řádu	56	0
průběžný z úřadu státního zástupce	58	0	
Expresní řízení vyřazené	60	317	
v km	z evidence soudů	61	317
	z administrativních	60	0
v km	průběžný	60	0
	v km		
	průběžný z úřadu pro řízení apelačních soudů	60	0
	průběžný z úřadu obžalobního řádu	60	0
průběžný z úřadu státního zástupce	66	0	
Personální administrativní výkaz		67	372

Odesláno dne	Razítko	Podpis předsedy soudu	Výkaz	
			sestavil	kontroloval

Soud OS Zlín

Období: 01.12.2012 - 31.12.2012

Výkaz o pohybu agendy rejstříku C u okresních soudů

I. REJSTŘÍK C

a	b	Počet věcí						
		Celkem					ze skupiny 1	
		0	1	2	3	4	5	6
Nevyřídeno koncem říšského období	1	1072	462	127	24	140	0	
Údělba celkem	2	38	14	1	0	8	0	
2 toho: podoba odpor	3	4	3	0	0	1	0	
předání rozhodnutí	4	11	7	X	0	3	0	
2 toho: podoba obnova řízení	5	0	0	0	0	0	0	
rozhodnutí zrušeno pro zmatečnost	6	0	0	0	0	0	0	
vyhověná věc na přelomu rozhodnutí v evropské věci o družství srovnání	7	0	0	0	X	X	X	
na základě dovolání - novel projektová věc	8	0	0	0	0	0	0	
na základě rozhodnutí ústavního soudu - novel projektová věc	9	0	0	0	0	0	0	
2 toho: podoba žaloba na obnovu řízení	10	1	0	X	X	0	X	
podoba žaloba pro zmatečnost	11	1	0	X	X	0	X	
podoba věcí na přelomu rozhodnutí v evropské věci s jinými věcmi	12	0	0	0	X	X	X	
Celkem započítáno do rejstříku	13	779	500	40	94	30	0	
Celkem nový nájezd	14	771	500	40	94	30	0	
2 toho: věc na výstel právního rozpisu	15	654	98	0	640	30	0	
věc na základě evropské věci pro družské srovnání	16	0	0	0	X	X	X	
2 toho: věc převedená z 40	17	0	0	X	0	0	X	
2 toho: (o věci podrobené odstavci)	18	0	0	X	0	0	X	
věc převedená z 610	19	0	0	X	0	0	X	
2 toho: (o věci podrobené odstavci)	20	0	0	0	0	0	0	
2 toho: věc převedená z 610	21	0	0	X	0	0	0	
2 toho: promlčení § 686 o. s. r. l.	22	0	0	0	X	0	X	
2 toho: nový zápis věcí (přechod rejstříku společně - § 17a odst. 3 o. s. r. l.)	23	0	0	0	0	0	0	
2 toho: částka na obnovu řízení	24	0	0	0	X	X	X	
částka pro zmatečnost	25	0	0	0	X	0	X	
podoba obnova řízení	26	0	0	0	0	0	0	
rozhodnutí zrušeno pro zmatečnost	27	0	0	0	0	0	0	
na základě dovolání	28	0	0	0	0	0	0	
na základě rozhodnutí ústavního soudu	29	0	0	0	0	0	0	
částky na obnovu řízení/pro zmatečnost věcí započítaných v rejstříku 40 věcí	30	0	0	0	X	0	X	
Přechod rozhod. na návrh nevyřídil, zejména podle § 17c odst. 3 o. s. r. l.	31	104	41	0	4	14	0	
Výřídění celkem	32	530	129	30	120	40	0	
2 toho: výdělné řízení rozhodnutí bez výslovného návrhu	33	12	0	0	1	0	0	
výdělné řízení rozhodnutí	34	140	41	0	100	10	0	
rozpisová	35	320	81	24	25	10	0	
rozpisová pro ústavní	36	11	0	X	0	4	0	
rozpisová pro zmatečnost	37	4	7	0	0	2	0	
srovnání	38	1	1	0	0	0	0	
schválení mediální dohody	39	0	0	0	0	0	0	
přelupování	40	0	0	0	0	1	0	
přelupování	41	1	0	0	0	0	0	
odstranění podle § 41 odst. 2 o. s. r. l.	42	1	0	0	0	0	0	
odstranění podle § 25q o. s. r. l.	43	0	0	0	X	X	X	
zrušení	44	10	0	2	2	0	0	
zrušení	45	21	4	2	0	1	0	
zrušení žaloby na obnovu řízení	46	1	0	0	X	X	X	
zrušení žaloby pro zmatečnost	47	1	0	0	X	X	X	
zrušení návrhu na přelomu rozhodnutí vydaného v rámci družství	48	0	0	0	X	0	X	
zrušení obnovy řízení	49	0	0	X	X	X	X	
zrušení rozhodnutí pro zmatečnost	50	0	0	X	X	0	X	
vyhověná věc na přelomu rozhodnutí evropské věci srovnání srovnání	51	0	0	X	X	X	X	
Spolu	52	20	0	2	1	1	0	

Soud OS Zřh

Období : 01.01.2012 - 31.12.2012

Výkaz o pohybu agendy rejstříku E

I. REJSTŘÍK E

a	Pohyb												
	celkem bezpečnost veřej		celkem přísluš- nostný základ		veš podlé záležit			proces			výsledky soudební právní opáření		
	5	7	3	4	1	2	3	6	7	8	9	10	11
Nevyřazené koncem měsíčního období	1	172	173	12	1	0	10	12	0	3	130	1	
Účetová	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
Celkem započato do rejstříku	2	1342	1342	253	37	0	80	27	0	2	101	4	
Celkem nový západ	4	1226	1226	249	37	0	80	24	0	2	154	4	
z toho: ÚZPADO	0	102	102	3	3	0	10	0	0	0	3	3	
Výřazené celkem	0	1426	1426	254	38	0	84	32	0	4	202	4	
z toho:													
rozhodnutí	7	1222	1222	234	32	0	80	22	0	3	200	4	
bezpečnost	0	4	4	0	1	0	1	0	0	0	0	0	
postupem	0	16	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
převzetím věci	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
stížností podle § 42 odst. 2 o.s.ř.	11	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
postupem	13	24	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
převzetím návrhu	13	25	25	0	1	0	1	0	0	0	0	0	
jinak	14	190	190	1	2	0	154	0	0	0	0	0	
z toho:													
do 2 měsíců	15	1217	1217	252	32	0	80	1	0	1	99	2	
přes 2 měsíce do 6 měsíců	18	86	86	1	0	0	0	12	0	1	73	1	
přes 6 měsíců do 1 roku	17	122	122	1	1	0	1	10	0	0	10	0	
přes 1 rok do 3 let	19	25	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
přes 3 roky do 5 let	19	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
přes 5 let do 7 let	20	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
přes 7 let	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nevyřazené celkem	23	41	41	1	0	0	4	0	0	1	23	1	
z toho:													
do 2 měsíců	23	30	3	0	0	0	4	1	0	1	16	0	
přes 2 měsíce do 6 měsíců	24	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
přes 6 měsíců do 1 roku	25	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
přes 1 rok do 2 let	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
přes 2 roky do 5 let	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
přes 5 let do 7 let	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
přes 7 let	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Neprovedeno koncem měsíčního období	30	262	3	3	3	0	341	101	1	5	3	4	
Provedeno:	31	622	3	3	3	0	604	12	0	4	3	2	
Výkone rozhodnutí ukončen (zastaven, anulace od. výř)	32	1047	3	3	3	0	917	27	0	3	3	0	
Neprovedeno celkem	32	203	3	3	3	0	104	102	1	1	3	0	
z toho:													
z důvodu konceptu	33	147	3	3	3	0	147	0	0	0	0	0	
z důvodu zobrazení v věci	34	46	3	3	3	0	46	0	0	0	0	0	
z důvodu ukončení výkonu rozhodnutí	35	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	
z toho:													
do 2 měsíců	37	60	3	3	3	0	60	0	0	0	0	0	
přes 2 měsíce do 6 měsíců	38	102	3	3	3	0	102	0	0	0	0	0	
přes 6 měsíců do 1 roku	39	210	3	3	3	0	210	0	0	0	0	0	
přes 1 rok do 3 let	40	120	3	3	3	0	120	0	0	0	0	0	
přes 3 roky do 5 let	41	200	3	3	3	0	200	0	0	0	0	0	
přes 5 let do 7 let	42	30	3	3	3	0	30	0	0	0	0	0	
přes 7 let	43	280	3	3	3	0	270	0	0	1	0	0	

II. OSTATNÍ ÚDAJE

a	5	11
Nevyřazená a neprovedená rozhodnutí ve řízení ustanovená § 136i a s.ř. a § 136f v.o.ř. celkem	44	0
Nevyřazená a neprovedená rozhodnutí ve řízení ustanovená § 136i a s.ř. a § 136f v.o.ř. celkem	45	0

Odesláno dne	Razítko	Podpis předsedy soudu	Výkaz	
			sestaven	kontrolovan

Výkaz o pohybu agendy seznamu věcí P a Nc

I. Seznam věcí P a Nc

	Počet věcí	
	a	b
Nevyřazené koncem účetního období	1	325
Účetní ojetí	2	21
z toho:		
povolená obnova řízení	0	0
rozhodnut žaloveno pro zmatečnost	0	0
na základě dovození - nové pojednání věci	0	0
na základě rozhodnutí Ústavního soudu - nové pojednání věci	0	0
z toho:		
podle § 203a na obnovu řízení	1	0
podle § 203a pro zmatečnost	0	0
Celkem zapadlá do agendy	0	1430
Celkem nový nájezd	10	1425
z toho:		
nový nájezd věci (převod) nepřítelů uzavřený § 212 a odst. 2 VVŘ	11	0
v tom:		
žaloba na obnovu řízení	12	0
žaloba pro zmatečnost	13	0
povolená obnova řízení	14	0
rozhodnut žaloveno pro zmatečnost	15	0
na základě dovození	16	0
na základě rozhodnutí Ústavního soudu	17	0
Vyřazeno celkem	10	1565
v tom:		
vyhověním	19	0
úspěšným vyhověním	20	0
schválením mediálního dohody	21	0
pohlupením	22	0
převodem	23	0
rozhodnutím podle § 40 odst. 2 a.s.ř.	24	0
nepřevodem	25	0
zahávením	26	0
zřetelným návrhem	27	0
rozhodnutím žaloby na obnovu řízení	28	0
rozhodnutím žaloby pro zmatečnost	29	0
povolením obnovy	30	0
průběhem rozhodnutí pro zmatečnost	31	0
jinak	32	1565
v tom:		
do 3 měsíců	33	1341
přes 3 měsíce do 6 měsíců	34	200
přes 6 měsíců do 1 roku	35	19
přes 1 rok do 3 let	36	26
přes 3 roky do 5 let	37	2
přes 5 let do 7 let	38	0
přes 7 let	39	0
Nevyřazené celkem	40	342
v tom:		
do 3 měsíců	41	158
z toho přeřazené	42	1
přes 3 měsíce do 6 měsíců	43	21
z toho přeřazené	44	3
přes 6 měsíců do 1 roku	45	27
z toho přeřazené	46	0
přes 1 rok do 3 let	47	23
z toho přeřazené	48	1
přes 3 roky do 5 let	49	4
z toho přeřazené	50	0
přes 5 let do 7 let	51	1
z toho přeřazené	52	0
přes 7 let	53	0
z toho přeřazené	54	0
Nepřevzaté vyřazené celkem	55	325
v tom:		
u soudu 1 stupně	56	303
u odvolacího soudu	57	22

II. OSTATNÍ ÚDAJE

	a	b	c
Nevyřazená a nevypracovaná rozhodnutí ve řízení obnovená § 150i a.s.ř. a § 203i VVŘ odněm	58	30	
Nevyřazená a nevypracovaná rozhodnutí ani ve řízení obnovená	59	0	

III. Počet návrhů na výkon rozhodnutí

	a	b	c
Počet návrhů na výkon rozhodnutí o výkoně nest. část podaných ve sledovaném období § 212, § 213 a.s.ř.	60	0	

Odesláno dne	Řaziko	Podpis předsedy soudu	Výkaz	
			sestaven	kontrolován

Výkaz o pohybu agendy rejstříku EXE

I. REJSTRÍK EXE

a	b	Počet věcí				
		nařízení exekuce	povolení evropského exekučního listu	pomocí soudu před VR (§ 200 o.s.f.)	prohlášení o majetku (§ 200a a násl. o.s.f.)	prohlášení o vykonatelnosti (nařízení rady EU č. 44/2001)
		1	2	3	4	5
Nevyřízeno koncem minulého období	1	296	0	0	0	0
Odešlo	2	7	0	0	0	0
Celkem započato do rejstříku	3	0942	0	0	0	0
Celkem nový nápad	4	0000	0	0	0	0
Vyřízeno celkem	5	0960	0	0	0	0
v tom:	6	0023	X	X	X	X
z toho: ve lhůtě	7	1900	X	X	X	X
povolením evropského exekučního listu	8	X	0	X	X	X
vydáním ověřeni o vykonatelnosti	9	X	X	X	X	0
provedením	10	X	X	0	0	X
postoupením	11	44	0	0	0	0
zaměření/nevyhověním	12	5	0	0	0	0
zastavením	13	X	0	0	0	0
jinak	14	80	0	0	0	0
Nevyřízeno celkem	15	223	0	0	0	0
v tom:	16	210	0	0	0	0
do 3 měsíců	17	7	0	0	0	0
přes 3 měsíce do 6 měsíců	18	3	0	0	0	0
přes 6 měsíců do 1 roku	19	3	0	0	0	0
přes 1 rok	20	376	0	0	0	0
Napřevzaté vyřízení celkem	21	3070	0	0	0	0
v tom:	22	40	0	0	0	0
u odvolacího soudu						

II. OSTATNÍ ÚDAJE

a	b	Počet
Nevyholvené a nevypravené rozhodnutí ve lhůtě stanovené § 150-4 o.s.f. a § 356 v.r.ř. celkem	2	40

Odesláno dne	Razítko	Podpis předsedy soudu	Výkaz	
			sestavit	kontrolovat

OELAP dne 10.01.2013

(Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti ČR. Výkazy soudů a státních zastupitelství za rok 2012. [online]. 2013 [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://cslav.justice.cz/InfoData/vykazy-soudu-a-statnich-zastupitelstvi.html>.