

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Teologická fakulta

Katedra praktické teologie



## Diplomová práce

# SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ VE VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍCH

**Vedoucí práce:** Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.

**Autor práce:** Bc. Petra Pejšová

**Studijní obor:** NPVČ

**Forma studia:** Prezenční

**Ročník:** 2.

2013

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že, v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské (diplomové) práce, a to v nezkrácené podobě (v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Teologickou fakultou) elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Petra Pejšová

„Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Jaroslav Šetkovi, Ph.D. za cenné rady,  
připomínky a metodické vedení práce.“

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>9</b>
1.1 Hlavní otázky systému odměňování zaměstnanců .....	11
1.2 Popis jednotlivých prvků .....	14
1.3 Poslání systému odměňování.....	15
1.4 Zásadní postavení systému odměňování .....	16
1.5 Hodnocení pracovníků.....	17
1.6 Hodnocení pracovního výkonu.....	20
1.7 Hodnotitelské chyby .....	21
1.8 Řízení pracovního výkonu.....	22
<b>2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>24</b>
2.1 Formy odměňování.....	28
2.2 Mzdové formy .....	28
2.3 Mzda a plat .....	29
2.4 Druhy mzdových forem.....	30
<b>3. MOTIVACE</b> .....	<b>32</b>
3.1 Teorie motivace .....	33
3.2 Pracovní motivace .....	35
3.3 Úloha mzdy při motivování zaměstnanců .....	36
3.4 Vztah motivace a odměňování .....	37
<b>4 FILOSOFIE A STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>40</b>
4.1 Strategie odměňování .....	40

4.2	Filosofie odměňování .....	41
4.3	Strategický rámec podniku .....	41
<b>5</b>	<b>TRENDY V ODMĚŇOVÁNÍ VE 21. STOLETÍ.....</b>	<b>44</b>
5.1	Trendy v odměňování ve 21. století .....	44
5.2	Trendy v současných systémech hodnocení .....	45
<b>6</b>	<b>VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE .....</b>	<b>47</b>
6.1	Vývoj soukromého školství po roce 1989 .....	47
6.2	Legislativa a financování soukromých škol .....	50
6.3	Současný model financování .....	51
<b>7</b>	<b>VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ VYBRANÝCH ORGANIZACÍ .....</b>	<b>54</b>
7.1	Charakteristika První základní umělecké školy s.r.o. v Českých Budějovicích.....	54
7.1.1	Zaměstnanci První základní umělecké školy s.r.o. ....	56
7.1.2	Hodnocení zaměstnanců v První základní umělecké škole s.r.o. ....	56
7.1.3	Systém odměňování v První základní umělecké škole s.r.o. ....	56
7.2	Charakteristika Cassiopei .....	58
7.2.1	Zaměstnanci Cassiopei .....	59
7.2.2	Hodnocení zaměstnanců Cassiopei.....	60
7.2.3	Systém odměňování zaměstnanců v Cassiopei.....	60
7.3	Zhodnocení kvalitativního výzkumného šetření.....	61
7.4	Výsledky výzkumného šetření.....	63
7.5	Shrnutí výzkumného šetření .....	69
<b>8</b>	<b>KOMPARACE .....</b>	<b>71</b>
<b>9</b>	<b>NÁVRH NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍ SITUACE.....</b>	<b>74</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ A TABULEK .....</b>	<b>84</b>

<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>85</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>86</b>

# ÚVOD

Odměňování pracovníků je jedna z nejdůležitějších činností všech institucí. Proto je zapotřebí se zaměřit taktéž na motivaci a hodnocení zaměstnanců, neboť tato témata s odměňováním úzce souvisí.

Bez odměňování by lidé nechodili do práce a nevykonávali tak produktivní činnost. Svou práci jsem proto koncipovala na systém odměňování a to ve vzdělávacích institucích. Vzdělávací instituce jsou specifickou oblastí pro odměňování, jelikož v něm je jiný systém než u ostatních institucí, např. volnočasových. Téma této práce jsem si vybrala pro zmapování oblasti vzdělávacích zařízení. Každý rozvážný vedoucí institucí by měl své pracovníky motivovat, aby jeho zaměstnanci pracovali efektivně. Potřebuje, aby byli v práci spokojeni, jelikož by mohli z čteného výskytu vzdělávacích institucí přejít ke konkurenci. Proto by se každá instituce měla snažit získávat a udržovat kvalifikované pracovníky, např. prostřednictvím různých forem odměňování, dobrých pracovních vztahů a přátelského pracovního prostředí. Zaměstnanci jsou duší i srdcem každé instituce a největší měrou ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost dané organizace. A jsou to právě lidské zdroje, které jsou společným prvkem každé organizace, jsou klíčovým faktorem pro fungování celé organizace.

Cílem mé diplomové práce je analýza systému odměňování ve vzdělávacích institucích, návrh řešení a doporučení, která by mohla přispět k větší spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem a tím i k větší motivaci a pracovním výkonům. Výzkumné šetření provádím na vzdělávacích institucích na základě poskytnutých manuálů pro odměňování a rozhovorů s vedoucími pracovníky daných organizací. Následně zjištěné informace srovnávám a zhodnocuji. Výzkumné šetření kvalitativního typu provádím na První soukromé základní umělecké škole s.r.o. v Českých Budějovicích a v Centru ekologické a globální výchovy v Cassiopeie.

Pro výzkumné šetření jsem použila analýzu poskytnutých manuálů pro odměňování zaměstnanců a polostrukturovaného rozhovoru. Zjišťovala jsem informace o hodnocení zaměstnanců, a zda jsou podkladem pro následné odměňování v konkrétních organizacích. Pro výzkumnou část bylo pro mě dále stěžejní téma motivace zaměstnanců. Na základě srovnání zjištěných informací vytvářím návrh řešení a doporučení zlepšení hodnocení, odměňování a motivace.

Výzkumné šetření opírám o teoretickou část, ve které se věnuji systému odměňování a jeho jednotlivým prvkům a dále posláním systému odměňování. V další části se zabývám prováděním úspěšného hodnocení pracovníků a vyvarování se tak hodnotitelským chybám, které mohou v průběhu hodnocení nastat. V každé organizaci může fungovat jiná forma odměny. Další část je věnována motivaci při odměňování, a zda má mzda při motivování zaměstnanců nějakou úlohu. Tyto stěžejní témata jsou doplněna dalšími kapitoly, ve kterých se věnuji strategii odměňování a vzdělávacími institucemi.

Teoretická část souvisle navazuje na část praktickou. Celá práce se opírá zejména o autory, jako jsou Michael Armstrong, Josef Koubek, Marie Horalíková. Ze zahraničních autorů potom např. Sara L.Rynes. Své zdroje dále doplňuji o internetové zdroje.



# 1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Koubek ve své knize o hodnocení pracovního výkonu zaznamenává, že se jedná o komplikovanou a obtížnou otázku, poněvadž ne vždy se dá pracovní výkon a jeho výsledky spravedlivě změřit.<sup>1</sup> Mnoho majitelů organizací uvádí, že odměny svých zaměstnanců by se měly odvíjet od pracovních výkonů, jelikož tak může zaměstnavatel motivovat své zaměstnance ještě lepších výsledků.<sup>2</sup> Neměli bychom vázat odměny pouze na výkon, jelikož může dojít k zásadnímu převratu od kvality práce na orientaci množství.<sup>3</sup> Kvalita pracovního výkonu se snížila na úkor odměny za odvedenou práci a tím se i snížila výsledky celkového výkonu podniku.

Systémy odměňování tvoří jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů. Jejich cílem je podporovat prosazení strategie organizace, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je k dalšímu vzdělávání a rozvoji a stimulovat je k lepšímu pracovnímu výkonu.<sup>4</sup> Jednou z hlavních výzev pro organizace je vyvinout systém odměňování, který bude motivovat lidi. Čím méně někdo vydělává, tím se stává velikost jeho platu důležitější. A naopak, pokud lidé více vydělávají a tím se ztotožňují se svou prací, tím se snižuje důležitost peněz.<sup>5</sup> Peníze v systému odměňování hrají podstatnou roli. Pokud se plat přizpůsobí odvedenému výkonu a lidé se s touto skutečností ztotožní, jakákoliv změna se odrazí v podstatě peněz. Tím peníze ztratí svou důležitost a výkon svou podstatu.

Koubek ve své knize upozorňuje na potřebu vytvářet pracovní úkoly přesně podle představ zaměstnanců a jejich schopnostem, jelikož i tím využívají zaměstnanci svých pracovních možností. Systematické rozvíjení pracovních schopností zaměstnanců přináší zlepšení pracovního výkonu, ale i zájem zvyšovat spokojenost každého

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*, s. 131.

<sup>2</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 162.

<sup>3</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 162.

<sup>4</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 319.

<sup>5</sup> HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*, s. 43.

pracovníka.<sup>6</sup> Proto zaměstnavatelé zdůrazňují důležitost rekvalifikací a školení v jejich profesních oborech.

Bacal, ve své knize o řízení pracovního výkonu, zaznamenává, že se jedná o nepřetržitý komunikační proces mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Formuje se zde jasný předpoklad, že musí dojít ke shodě v pracovních výsledcích. Tento systém v sobě zahrnuje několik složek, které musí být přítomny v pracovním výkonu, pokud má dojít k dosažení hodnoty práce. Komunikace mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem musí být vzájemná, to znamená, že v sobě zahrnuje jak sdělování, tak i naslouchání, což později přinese ve výsledku systematický pokrok výkonu.<sup>7</sup> Všechny složky tohoto systému jsou na sobě závislé, neboť bez naslouchání nemůže dojít ke zlepšování výkonu. Vedoucí pracovník má přehled o fungování podniku, ale o primárních záležitostech uvnitř podniku nemůže mít vždy rozhled. Proto na vzájemné komunikaci stojí celý systém výkonu.

Vzájemné propojení politik, procesů a postupů organizace při odměňování pracovníků podle jejich přínosů, dovedností a schopností se skládá podle Armstronga systém odměňování pracovníků, který je uveden na obr. č. 1. Tento systém obsahuje uspořádaný celek procesů, postupů a struktur, který se formuje v rámci strategie a filozofie organizace. Tento systém zajišťuje a udržuje vhodné typy a úrovně platů a mezd, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.<sup>8</sup> Tento propojený systém vyzdvihuje důležitost všech částí systému odměňování, na jehož základě se může účelně určit forma odměny.

Armstrong systém odměňování člení na:

- **strategii odměňování** - určuje, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejích cílů
- **politiku odměňování** - poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky

---

<sup>6</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*, s. 17.

<sup>7</sup> BACAL, R. *Performance management*, s. 4.

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 553.

- **praxi odměňování** - tvoří ji struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody, jako je hodnocení práce využívané k realizaci strategie a politiky odměňování
- **procesy odměňování** - tvoří ji způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování
- **postupy odměňování** - jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně a že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu<sup>9</sup>

Toto členění tvoří na sobě závislé činnosti, které musí být přítomny v každé organizaci. Jsou to praktické procesy, na kterých je postavena celá činnost. Proč ale vůbec mluvíme o systému odměňování?

## 1.1 Hlavní otázky systému odměňování zaměstnanců

Pokud chceme na počátku uvažovat o systému odměňování, je důležité odpovědět si na několik otázek:

1. Co chce organizace systémem odměňování dosáhnout?

Z pohledu organizace je účinný systém odměňování metoda k vytvoření konkurenční výhody pro získávání zaměstnanců, udržení zaměstnanců, žádoucího zisku, dosažení konkurenceschopné produktivity, potřebné úrovně flexibility a kreativity. Pomáhá také rozvíjet mezilidské a zdravé pracovní vztahy v organizaci, a hlavně pracovní pospolitost, která bude realizovat vytyčené cíle organizace.

2. Jak důležitou roli hrají u zaměstnanců různé možnosti odměňování?

Zaměstnanci všech organizací se neobejdou bez uspokojování svých potřeb, potřeb své rodiny, mít pocit určité sociální jistoty a životní stability. Zaměstnanci navíc předpokládají spravedlivou a srovnatelnou odměnu, dobré vztahy na pracovišti, možnost seberealizace, ocenění za práci, kterou vykonávají a také vyžadují práci, která bude splňovat jejich očekávání.

---

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 23.

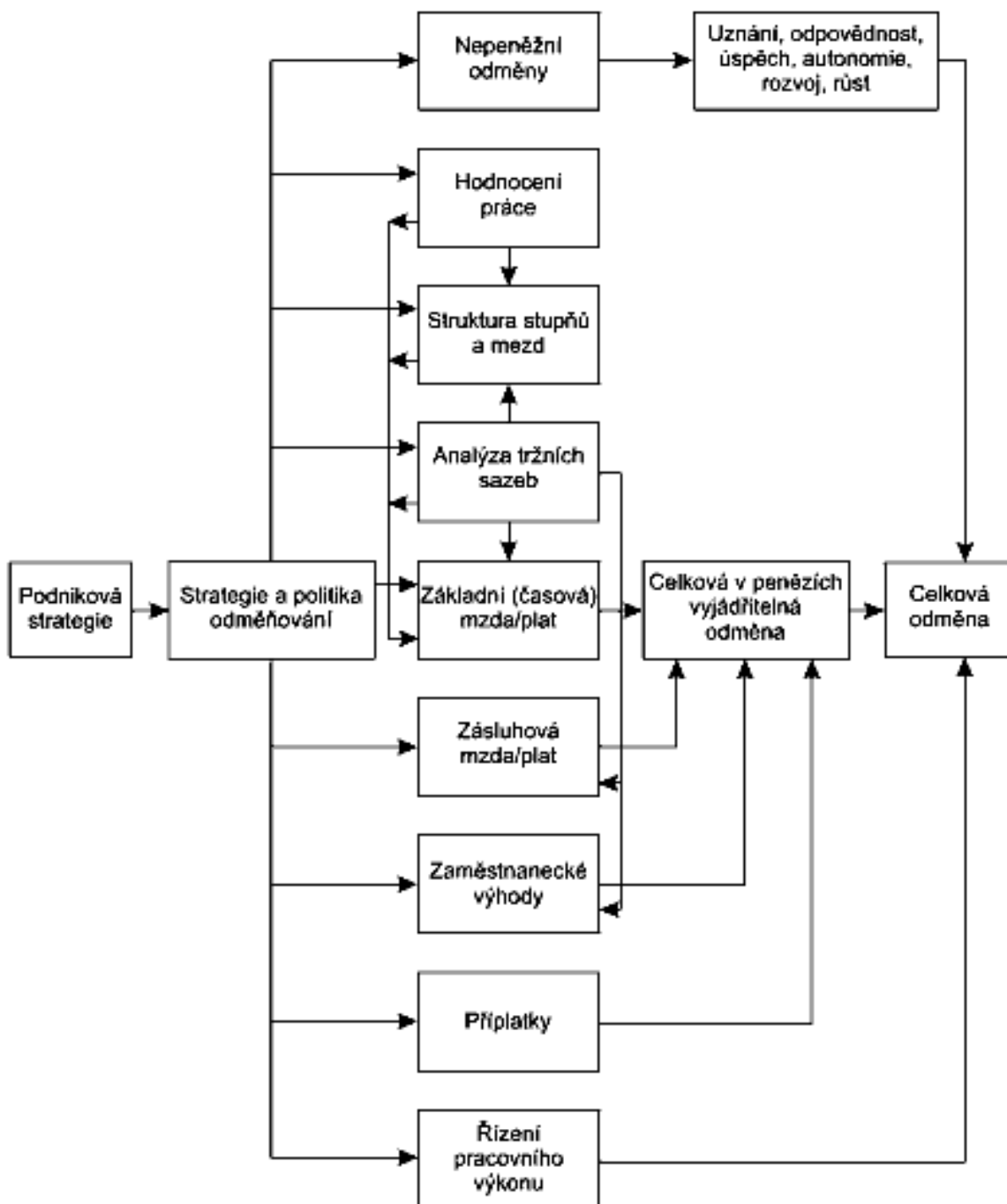
### 3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

Označením vnějších faktorů, které působí na organizace a na své zaměstnance můžeme řadit: stav na trhu práce, populační vývoj, míru inflace a životní styl, sociální a ekonomickou politiku vlády, a také postavení odměňování konkurentů, v kompetentním regionu, státě, městě a odvětví.<sup>10</sup>

Dříve tedy, než problematiku systémů odměňování začneme zkoumat podrobněji, je třeba si uvědomit, čeho musí daný systém odměňování dosáhnout, jak důležitou roli hrají odměny u zaměstnanců, či jaké jsou vnější faktory v odměňování. Jak je to ale s konkrétními prvky v systému odměňování, to znázorňuje obrázek č. 1, na kterém stojí celý systém odměňování.

---

<sup>10</sup> Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 161-162.



Obr 1: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 24.

## 1.2 Popis jednotlivých prvků

- **podniková strategie** organizace je východiskem systému odměňování. Ta určuje hnací síly podnikání
- **strategie a politika odměňování** vychází z podnikové strategie. Strategie odměňování si určí dlouhodobé záměry v oblastech mzdové struktury, zaměstnaneckých výhod, které směřují ke zvýšení angažovanosti, oddanosti a uplatňování přístupu založeného na celkové odměně. Politika odměňování obsahuje záležitosti peněžních odměn, plnění úkolů, hodnocení práce, zaměstnanecké výhody a mzdové šetření
- **základní mzda nebo plat** je objem peněz za určitou práci nebo pracovní místo. Je ovlivněna řadou faktorů a bývá zpravidla dohodnuta prostřednictvím smlouvy nebo individuálně na základě dohody
- **zásluhová odměna** se vztahuje k pracovnímu výkonu, přínosu, schopnostem, dovednostem nebo délce praxe. Přidává se k základní mzdě nebo platu
- za **zaměstnanecké výhody** můžeme považovat odměny, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn, a nejsou tedy odměnami v pravém slova smyslu, např. dovolená na zotavenou
- **příplatky** jsou vypláceny k základní mzdě nebo platu s přihlédnutím ke zvláštním okolnostem (bydlení na území se zvýšenými životními náklady) nebo s ohledem na pracovní podmínky (práce v noci, o víkendech, přesčas a svátcích)
- **celkový výdělek** tvoří součet všech peněžních výplat
- **celková v penězích vyjádřitelná odměna**, se skládá z celkového výděleku a z poskytovaných zaměstnaneckých výhod
- **hodnocení práce** definuje relativní hodnoty práce za účelem stanovení základny pro vytvoření mzdové či platové struktury
- **analýzou tržních sazeb** podnik zjišťuje mzdové sazby na trhu práce
- pracovní místa lze rozdělit do **mzdových stupňů a struktur** podle jejich významu. Pro některá pracovní místa lze použít individuální sazby, u nichž není žádný prostor pro zvyšování mzdy nebo platu
- **řízení pracovního výkonu** určuje očekávání, která se týkají jednotlivých výkonů a přínosů pracovníků. Posuzuje pracovní výkon na základě těchto

očekávání, zároveň poskytuje zpětnou vazbu vedoucí k zlepšování pracovního výkonu, vzdělání a osobního rozvoje

- **nepeněžní odměny** vyplývají ze samotné práce – uznání, pocit úspěšnosti, poskytování vzdělání, příležitost k rozvoji kariéry, apod.
- **celková odměna** zahrnuje peněžní a nepeněžní odměnu<sup>12</sup>

Na těchto jednotlivých krocích stojí celá strategie podniku.

### 1.3 Poslání systému odměňování

Odměňování zaměstnanců řadíme mezi oblast nejdůležitějších a nejstarších aktivit v řízení lidských zdrojů. Pro společnosti i pro zaměstnance samotné je tato oblast významná a závažná. Odměňování patří k nejefektivnějším nástrojům v motivování zaměstnanců, které má daná organizace k dispozici. Podstatným posláním v odměňování je vytvoření spravedlivého, přiměřeného a motivujícího systému odměňování.<sup>13</sup> Tento systém se povětšinou podaří vytvořit, jelikož odměňování se stává motivačním faktorem pro každého zaměstnance.

Výzkum z roku 2007 vypracovaný 8 miliony zaměstnanců ve 14 zemích světa utvrzuje důležitost odměňování. Ve svém článku uvádí autor S. Klíe výsledky. Mzda a zaměstnanecké výhody, to jsou hlavní důvody, které účastníci výzkumu uvedli, proč zaměstnanci opouštěli v posledních dvou letech svá zaměstnání nebo proč ve svém zaměstnání setrvávají. Za méně důležité pak dotazovaní pokládají faktory jako např. důvody samotné práce, profesní růst a možnost osobnostního rozvoje.<sup>14</sup> Z tohoto výzkumu jasně plyne, že mzda a ostatní výhody, které zaměstnanci mohou dostávat v zaměstnání, jsou nejdůležitějšími faktory, proč v zaměstnání zůstat či právě proto zaměstnání opustit. Dalším příznačným rysem vyplývajícím z průzkumu je to, že faktor mzdy je pro člověka více důležitý, než např. faktor zajímavé práce. Je to v celku logické – zaměstnanci potřebují být mzdou nějak motivováni, teprve po ní může přijít zajímavost z práce samotné či získání profesního růstu.

---

<sup>12</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 25-27.

<sup>13</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 284.

<sup>14</sup> KLIE, S. Cash is king. *Canadian HR Reporter*, s. 10-12.

Armstrong v jedné ze svých knih uvádí definici systému odměňování „*Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit. Je veden potřebou odměnit správné věci a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité.*“<sup>15</sup> Organizace si v první řadě musí cenit svých zaměstnanců, jejich pracovních i osobních schopností, a tak je dokáže odměnit kvalitně a spravedlivě. Na tom celá organizace stojí.

#### **1.4 Zásadní postavení systému odměňování**

Aby systém odměňování splňoval optimálnost a efektivnost, musí podle Koubka splňovat následně tyto úkoly:

- získání a udržení nezbytného počtu způsobilých zaměstnanců
- závažnost a náročnost vykonávané práce, která v sobě zahrnuje úsilí za vykonanou práci, dosažené výsledky, prožitky by mělo odpovídat patřičné odměňování zaměstnanců
- společnost by měla přispět svým postavením ke konkurenci na trhu
- společnost by měla být přiměřená ke své povaze systému, k jeho časové náročnosti a nákladech
- své zaměstnance by měla společnost motivovat ke zlepšení svých schopností a kvalifikace
- společnost by měla motivovat své zaměstnance, se kterými je spokojena, ale motivovat i ty zaměstnance, které mají určité rezervy
- být slušný, objektivní a transparentní
- zaměstnanci by měli své zaměstnavatele uznávat<sup>16</sup>

Splněním těchto úkolů, dokáže mít organizace efektivní systém odměňování a podaří se jí být konkurenceschopnou na trhu.

---

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. s. 600.

<sup>16</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. s. 285.



## 1.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je jednou z nejsložitějších a nejcitlivějších personálních činností. Je zdrojem poznání kladných i záporných stránek osobnosti, představuje základ pro lepší využití profesní kvalifikace pracovníků, je vhodné pro rozvoj jejich profesní kariéry, motivaci a spravedlivé odměňování.<sup>17</sup> Poznání všech těchto stránek umožní organizaci lépe se orientovat ve svých zaměstnancích a objektivně zhodnotit celé jejich působení v podniku.

Zaměstnanec i zaměstnavatel považuje za důležitou pravidelnost hodnocení. Paní Pilařová ve své knize představuje určitou užitečnost hodnocení, uvádí např. to, že hodnocení přináší zpětnou vazbu o výkonu zaměstnanců, přináší rozvoj a spokojenost, motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu a umožňuje vytvářet materiál pro odměňování a celkový rozvoj zaměstnance včetně jeho kariéerního růstu.<sup>18</sup> Pravidelné hodnocení umožní zaměstnavateli potvrdit či vyvrátit své poznatky získané o zaměstnancích a tím dosáhne lepších pracovních úspěchů. Pravidelné hodnocení poskytne i zaměstnanci lepší orientaci v podniku a předcházení zbytečných nejasností.

Hodnocení pracovníků dle Dědiny a Cejthamra se na formální a neformální:

- formální hodnocení postupuje podle jasně vybraných kritérií a tyto protokoly se následně zakládají do osobních složek zaměstnanců
- neformální hodnocení zaměstnanců se provádí nadřízeným pracovníkem během výkonu naopak průběžně<sup>19</sup>

Formální hodnocení může poskytnout ne vždy jasné výsledky toho, kdy zaměstnanci se snaží splnit vybraná kritéria. Neformální hodnocení umožní zaměstnanci jednat nezávisle na zvolených kritériích, ale zároveň tak, aby si počínal jako v běžném provozu.

Při hodnocení pracovníků by organizace měla koncipovat pracovní výkon komplexněji i s ohledem na pracovní chování a schopnosti zaměstnanců, ne jen na

---

<sup>17</sup> HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*, s. 92.

<sup>18</sup> PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. s. 11.

<sup>19</sup> DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*, s. 230-231.

výsledky, respektive množství a kvalitu odvedené práce. To znamená, že by mělo být nahlíženo na ochotu zaměstnanců akceptovat své pracovní úkoly, dodržovat pracovní dobu, snahu vzdělávat se, udržovat si vztahy s ostatními zaměstnanci apod.

Úspěšné hodnocení zaměstnanců je závislé na vhodnosti zvolených kritérií. Zvolená kritéria musí být příslušná k vykonávané práci a k charakteru pracovního místa. Následující kritéria se využívají nejvíce:<sup>20</sup>

- Výsledky práce by měly odpovídat výkonu, kvalitě práce, úrazovosti
- Zaměstnanecké vystopování by mělo brát na zřetel ochotu vzdělávat se a přijímat svou úlohu, vložit všechno úsilí do plnění úkolů, dodržovat jak pravidla, tak úspornost, zacházet se zařízením společnosti podle pravidel, dodržovat docházku apod.
- Společenské vystupování v sobě zahrnuje komunikaci a spolupráci lidí mezi sebou, vztahy ke svým nadřazeným, zákazníkům a spolupracovníkům apod.
- Zaměstnanec by měl být určité dovednosti, znalosti své práce, vzdělání, samostatný, cílevědomý, ctizádostivý, zodpovědný, mít organizační schopnosti, být odolný vůči stresu aj.<sup>21</sup>

Zvolené hodnotící kritéria by se měla v každé společnosti brát na zřetel. Důležité je, aby zaměstnanci věděli, jaký výkon se od nich vyžaduje. Tento výkon musí být slovně a písemně přijat s ohledem na faktory, na které zaměstnanec nemůže mít vliv, jsou to např. špatné prostředí na pracovišti.<sup>22</sup> Zaměstnanec může ovlivnit kvalitu vykonané práce, neboť jestliže se více zaměří na své sociální chování, na své dovednosti a znalosti, umožní mu to lépe snášet i nevyhovující pracovní prostředí. Ne vždy v takovém prostředí bude jeho výkon kvalitní, ale přinejmenším se o to pokusí. Pokud prostředí bude vyhovující a své znalosti a dovednosti dokáže uplatnit, jeho výkon bude zcela hodnotný.

---

<sup>20</sup> Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 129-132.

<sup>21</sup> Tamtéž, s. 129-132.

<sup>22</sup> Tamtéž, s. 129-132.

Hodnocení pracovníka znamená posouzení jeho vlastností, názorů, postojů, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. Účinnost hodnocení se dá dosáhnout nejlépe, pouze pokud je prováděné jako prvek celé organizace. Důležitý je zde však požadavek, aby hodnotící pohled na pracovníky byl porovnatelný a závažný pro všechny vedoucí pracovníky. Hodnocení zaměstnanců by mělo dbát na určité zásady:<sup>23</sup>

- hodnocení pracovníků má provádět výhradně pouze vedoucí pracovník
- hodnocení jednotlivých vedoucích pracovníků musí být vzájemně srovnatelné
- hodnocení by mělo být prováděno průběžně
- každé hodnocení si musí stanovit kritéria, která se vztahují k požadavkům práce a k cílům, kterých má být v pracovní činnosti dosaženo
- výchozím bodem při hodnocení pracovníka je posoudit výkon
- hlavní pozornost je soustředěna na pracovní jednání a na posuzování výsledků práce<sup>24</sup>

Podle Vodáčka je cílem hodnocení pracovníků poznat a účelně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět k spravedlivému odměňování. Hodnocení je důležité jak pro kvalifikované posouzení reálně zvládnutých úkolů, jmenování do vyšších funkcí, změnu pracovního zařazení, převedení na jiná pracoviště, tak i ke zvyšování kvalifikace, rekvalifikace či ukončení pracovního poměru.<sup>25</sup> Správné a plnohodnotné posouzení dané skutečnosti nám pomůže lépe zvládnout úkoly, které jsou před námi a získat tak více schopností pro zvládnutí neobjasněných úkolů.

F. Bělohlávek, P. Kaštan, O. Šuleř formulují hodnocení výkonu pracovníků jako systematický popis individuálních nebo skupinových předností a slabin. Hodnocení výkonu probíhá ve dvou fázích: pozorování a zařazení. Při pozorování je důležité vysledovat co nejpřesněji aspekty pracovního výkonu, které jsou významné z hlediska organizace. Na základě tohoto poznání lze přestoupit k dalšímu kroku, a to k zařazení

---

<sup>23</sup> BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 365-366.

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 366-368.

<sup>25</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*, s. 110.

úrovně výkonu do nějaké kategorie, tedy přirovnání úrovně výkonu k nějakému standardu. Obě tyto části procesu hodnocení – pozorování a zařazení – jsou provázány četnými formami subjektivního zkreslení.<sup>26</sup> Zkreslení by mělo být natolik subjektivní, aby se do hodnocení nepřidal osobní pohled a tím tak neovlivnil zcela subjektivní obraz dané skutečnosti.

Hodnocení pracovníků patří podle Vebera k základním pilířům personálního managementu organizace. Kvalitní systém hodnocení je nástrojem ke zkvalitňování personálu organizace, dosahování vyššího výkonu a rozvoje schopností pracovníků. Výsledkem objektivního hodnocení výkonu pracovníků je především ocenění pozitivních vlastností pracovníků. Nezbytnou součástí hodnocení je seznámení zaměstnance s další perspektivou jeho pracovní aktivity ve firmě a podpora jeho osobního rozvoje. Dobře a efektivně realizovaný systém hodnocení pracovníků poskytuje vedení organizace velmi důležitou zpětnou vazbu informující o systému řízení firmy.<sup>27</sup> Vyzdvihnutí pozitivních vlastností pracovníků umožní personálnímu managementu dívat se na činnost podniku z té lepší stránky.

## 1.6 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, může sklouznout do formalit a ztrácí svůj veškerý smysl. Hodnocení má význam jak pro podnik, pro vedoucího, tak i pro hodnoceného pracovníka.<sup>28</sup> Většina podniků si nemůže dovolit zanedbat přípravu a propagaci, neboť zanedbáním by si tím uzavřely dveře pro správné řízení pracovního výkonu.

Podle Dědiny a Cejthamra je hodnocení práce nástroj, který zajišťuje, aby se požadavky, složitost a náročnost práce na pracovním místě promítly do mzdové diferenciaci. Hodnocení práce slouží především k určování její hodnoty. Požadavky na

---

<sup>26</sup> BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*, s. 314.

<sup>27</sup> VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*, s. 183.

<sup>28</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*, s. 59.

práci se nesmí příliš odlišovat.<sup>29</sup> Ne vždy je ale mzdové ohodnocení porovnatelné s hodnocením práce.

Hodnocení pracovního výkonu se již zdiskreditovalo, protože příliš často fungovalo jako shora dolů směřující byrokratický systém, v němž hrál rozhodující roli spíše personální útvar než samotní manažeři. Hodnocení pracovního výkonu mělo sklon dívat se do minulosti, soustřeďovalo se spíše na to, co se dělalo špatně, než aby hledělo dopředu a zabývalo se vzrůstajícími potřebami rozvoje. Manažeři často odmítali systémy hodnocení pracovního výkonu pro jejich časovou náročnost a také zbytečnost. Pracovníkům se pak nelíbil přístup manažerů k této nevyhnutelné povinnosti hodnocení, neboť ti se jí vždy snažili pouze nějak odbýt.<sup>30</sup> Nahlížení do minulosti se špatnými výsledky, pomáhalo v přítomnosti zapomenout na nynější záležitosti a tím se na chvíli odpoutat od přítomnosti. Pohled do minulosti ale naopak může pomoci vyvarovat se chyb, kterých jsme se dopouštěli a otevřít tak novou možnost lepším koncům.

## 1.7 Hodnotitelské chyby

V procesu hodnocení pracovního výkonu jsou i chyby, které snižují či zcela znehodnocují kvalitu výsledku celého procesu. Hodnotitelské chyby vyplývají z individuálního hodnocení skutečnosti v závislosti na osobních vlastnostech hodnotitele, jako je např. vzdělání, zkušenosti, sebevědomí, předsudky.<sup>31</sup> Nejčastější chyby vyskytující se v hodnocení:

- hodnocení osoby, nikoli výkonu, hodnocení na základě nedostatku informací, dále různé formy politikaření a zvýhodňování přátel apod.
- chyby zaujatosti – k těmto chybám dochází, nevychází-li hodnotitel ze skutečného pracovního výkonu, ale z pozitivního, či negativního postoje k zaměstnanci.
- haló efekt, ke kterému dochází, generalizuje-li manažer dobré, či špatné chování v jednom aspektu práce na práci jako celek

---

<sup>29</sup> Srov. DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*, s. 233.

<sup>30</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 416.

<sup>31</sup> WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 88-89.

- efekt prvního dojmu, kdy hodnotitel posuzuje zaměstnance na základě prvního pozitivního či negativního úsudku a následně ignoruje nebo zkresluje skutečný výkon zaměstnance na základě tohoto dojmu.
- efekt podobnosti sobě se vztahuje na tendenci hodnotitele posuzovat pozitivně ty pracovníky, kteří mají stejné či podobné postoje, hodnoty nebo zájmy jako on sám.
- kumulativní chyba spočívá v tom, že jsou přenášeny pohledy na pracovníka za minulé období, a to bez ohledu na skutečný výkon v posledním hodnoceném období. Pracovník má následně pocit, že jeho chování nemá vliv na hodnocení, že byl "otaxován" bez ohledu na jeho další snahu.
- efekt nedávnosti ovlivňuje hodnocení v tom smyslu, že hodnotitel posuzuje výkonnost pracovníka pod vlivem nedávných výsledků a v úvahu při tom nebere výsledky za celé hodnocené období. Této chybě se lze vyhnout průběžnou dokumentací výkonů pracovníka.
- zkreslení na základě sympatií, či antipatií hodnoceného k hodnotiteli, často bývá do hodnocení vnášen osobní vztah k pracovníkovi.<sup>32</sup>

Všechny chyby jsou v rozporu se smyslem a účelem hodnocení. Vhodnou obranou proti těmto hodnotitelským chybám je důkladná příprava, kvalita všech fází hodnocení a odpovědný vztah mezi oběma stranami.<sup>33</sup> Přípravnou fází bychom neměli podceňovat, kvalita této fáze nám zabráni dopustit se hodnotitelských chyb.

## 1.8 Řízení pracovního výkonu

Je systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmu. Znamená to především odvádět lepší výsledky pomocí znalostí a řízení pracovního výkonu v dohodnutých plánovaných cílech a pomocí požadavků týkajících se schopností. Obecným cílem řízení pracovního výkonu je nastavit kulturu vysokého výkonu, kde jedinci a týmy přebírají odpovědnost za zlepšování podnikových

<sup>32</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 88-92.

<sup>33</sup> Tamtéž, s. 88-92.

procesů a přínosů. Důležité je, že řízení pracovního výkonu se týká především zabezpečování podpory a vedení potřeby lidí rozvíjet se a zlepšovat se, aby byli připraveni vykonávat později náročnější a odpovědnější práci.<sup>34</sup> v řízení pracovního výkonu by se měl nastavit takový výkon, který bude odpovídat schopnostem jedinců a tím přinese i zlepšování podnikových přínosů.

Pro ilustraci je vytvořena tabulka č. 1 na přehlednější rozdíly mezi hodnocením a řízením pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu je otevřenější systém, který slouží především k soustavnému zlepšování procesů v podniku. Důležité tedy je, že v řízení je snaha o zlepšení se a rozvíjení se, kde lidé poté mohou vykonávat odpovědnější a náročnější práci. Řízení pracovního výkonu obsahuje především složky, jako jsou dohoda, zpětná vazba, dialog, pozitivní povzbuzování.

Tab. č. 1: Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu<sup>35</sup>

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém - složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni

<sup>34</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, str. 413.

<sup>35</sup> Tamtéž, s. 417.

## 2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V odměňování pracovníků došlo ke spoustě změn, k té základní změně v odměňování došlo v roce 1992, kdy téměř všechny dosud platné mzdové předpisy byly zrušeny a nahrazeny zákonem o mzdě a zákonem o platu. Mzda je chápána jako peněžité poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Zákon nevymezuje jednotlivé složky mzdy, jako je základní mzda, příplatky, odměny nebo třeba prémie. Většina podniků si vytváří svůj mzdový systém a tento mzdový systém je plně v kompetenci podniku. Při tvorbě mzdového systému podniku je potřeba respektovat řadu faktorů:

- faktory, které ovlivňují stanovení mzdy:
  - pracovní funkce
  - výsledek práce a pracovní chování
  - situace na trhu práce
- mzdově-politické cíle podniku
- složky mzdy
- nástroje pro stanovení jednotlivých složek mzdy.<sup>36</sup>

Odměňování pracovníků patří mezi jednu z nejdůležitějších činností, na něž je poutána pozornost jak zaměstnavatelů, tak také samotných zaměstnanců. Odměňováním vyvažuje zaměstnavatel zaměstnanci vykonanou práci a v praxi je odměňování rovněž využíváno pro motivaci zaměstnanců k vyšším výkonům, popř. vyšší kvalitě výkonů.<sup>37</sup> Motivace odměňováním je velice důležitá složka, jelikož se odráží v odvedené práci.

Dnešní moderní pojetí řízení lidských zdrojů nepojímá v o pouze mzdu či plat a jiné peněžní odměny, které odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená

---

<sup>36</sup> Srov. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*, s. 76-78.

<sup>37</sup> TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*, s. 45.



pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které jsou pro zaměstnance kompenzací za vykonanou práci. Novodobá koncepce odměňování je daleko rozšířenější. Zahrnuje formální uznání, povýšení jako jsou např. pochvaly, zaměstnanecké výhody (nepeněžní) poskytované organizací zaměstnanci bez ohledu na jeho vykonanou práci, nýbrž z jeho pracovního poměru.<sup>38</sup> Ústředním problémem odměňování pracovníků je právě problém vytvoření spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. Ten by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétní organizaci, jejím potřebám i potřebám jejích pracovníků. Důležitým požadavkem je, aby takový systém odměňování byl pracovníky uznáván.<sup>39</sup> Ne vždy se ale takový systém podaří vytvořit. Zaměstnavatelé se nemusí vždy ohlížet na potřeby pracovníků, ale jen na ty své, a tudíž se vytvoří systém odměňování, ale pracovníky nebude uznáván.

Podle Koubka má odměňování obecně a zejména pak za podmínek uplatňování pojetí řízení pracovního výkonu dvojí úlohu:

- podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu, motivovat je k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon, rozšířit a prohloubit jejich schopnosti nebo
- oceňovat, odměňovat pracovníky za dosavadní práci, poskytovat jim uznání za jejich úspěšnost v podobě dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů<sup>40</sup>

Efektivní a komplexní odměňování představuje jednak poskytování mzdy za vykonanou práci, ale také jisté zaměstnanecké výhody. Při řízení lidských zdrojů v budoucnosti bude ocenění nejen peněžní, ale bude se jednat o daleko širší dimenzi motivace. Strategické odměňování kontroluje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů.<sup>41</sup> V každé jiné organizaci se tyto formy uznání vyskytují v různé podobě.

Podle Werthera a Davise je odměna to, co zaměstnanci dostávají za svou práci. Management této ústřední oblasti napomáhá organizaci získávat a udržet si produktivní

---

<sup>38</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, s. 283.

<sup>39</sup> Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 157.

<sup>40</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*, s. 159.

<sup>41</sup> KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*, s. 121.

pracovní sílu. Bez přiměřené odměny současní zaměstnanci nepochybně odejdou a noví se budou těžko získávat.<sup>42</sup> Proto pro každý management by odměna zaměstnanců měla stát ve středu zájmu.

Koubek předkládá fakt, že mnoho vlastníků organizací se domnívá, že pracovní výkon zaměstnanců musí být závislý na jejich výkonu, jelikož jen tak budou pracovníci motivováni k lepší práci.<sup>43</sup> Ne vždy tyto odměny jsou motivující k lepším výkonům v práci.

Pracovní výkon bývá často obtížně měřitelný, ale i takového pracovního výkonu nelze mnohdy hodnotit všechny složky výkonu. Měření výkonu je dosti náročná záležitost. Pro praktické účely je vhodná klasifikace mzdovorných faktorů navržená Markem Goodridgem. Ten uspořádal mzdovorné faktory do následující tabulky:<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> WEATHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*, s. 364.

<sup>43</sup> Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 162.

<sup>44</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, s. 289.

Tab. č. 2 Mzdovotvorné faktory<sup>45</sup>

VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdělání Kvalifikace Dovednosti Zkušenosti Znalosti Kontakty Duševní schopnosti Fyzická síla/kondice	Rozhodování Řešení problémů Odpovědnost Tvořivost Vliv na výsledky Iniciativa Plánování/organizování Řízení/kontrola Argumentování Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost/obratnost Pracovní podmínky Používání věcí Využívání zdrojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Zisk Výkon Produktivita Kvalita Prodej

Pracovník vstupuje do práce s jistými zkušenostmi buď z jiné práce, nebo ze všedního života. Je obdařen dovednostmi, fyzickou silou a s tím vstupuje do pracovního procesu. Je od něho požadováno mnoho aktivit, se kterými se musí během pracovního procesu vypořádat. Má zodpovědnost za práci, kterou odvádí, za pracovní prostor, který mu náleží. Vytváří si nové vztahy k ostatním pracujícím, se kterými by se měl naučit vycházet, jelikož sociální vazby na pracovišti jsou velmi důležitou složkou v celém procesu. Na základě těchto požadavků pracovník odvádí práci, na které stojí celá organizace. Tyto výstupy vytváří pro organizaci zisk.

<sup>45</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 289.

## 2.1 Formy odměňování

Systém odměňování organizace podle Kleibla, Dvořákové a Šuberta tvoří zejména mzdová struktura, to jsou nástroje, s jejichž pomocí se uskutečňuje podstata mzdové politiky. Do mzdové politiky náleží i podněty nemzdového charakteru včetně nehmotné motivy k práci. Ve větší míře se i v našich podmínkách více prosazuje chápání systému odměňování v mnohem rozšířenějším pojetí. Chápe se jako vyrovnaný a strukturovaný komplex prvků a tyto prvky jsou poskytované organizací svým pracovníkům, jelikož je pracovník pojímá jako pozitivní potěšení.<sup>46</sup> Můžeme je rozdělit na:

- peněžní formy odměňování – patří mezi nejčastější a nejdůležitější formy odměňování zaměstnanců. Personální praxe se dle Koubka stále ještě orientuje převážně na otázky peněžního odměňování.<sup>47</sup> Systém odměňování zaměstnanců organizací neziskového typu je podle Rektoričky ovlivněn finančními možnostmi organizace a charakterem činnosti, které vychází také z principu dobrovolnosti a neziskovosti.<sup>48</sup> Peněžní formu je výhodné spojit s nepeněžní formou odměňování.
- nepeněžní formy odměňování – mezi nejčastější nástroje tohoto typu odměňování můžeme řadit zejména poskytnutí pracovních prostředků i k soukromým účelům zaměstnance, např. služební telefon, služební počítač, služební automobil.<sup>49</sup>

Nepeněžní forma odměňování je občas pro zaměstnance nezbytnou součástí pracovního výkonu. Bez služebního automobilu se nemůžou dopravit do vzdálených míst, bez služebního telefonu nemůžou komunikovat se svými zákazníky a zlepšit tak své pracovní možnosti.

## 2.2 Mzdové formy

Co si máme představit pod pojmem „mzdová forma“? Je to soubor pravidel, jimiž zaměstnavatel dosáhne toho, aby příjem každého zaměstnance odpovídal pokud možno

---

<sup>46</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, s. 68.

<sup>47</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky*, s. 285.

<sup>48</sup> REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru – Základy ekonomiky, teorie a řízení*, s. 111.

<sup>49</sup> Srov. KLEIBEL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, s. 68.

jeho vynaloženému úsilí a dosaženým pracovním výsledkům. Je to prostředek, kterým lze motivovat zaměstnance k tomu, aby dosahovali požadovaných cílů.<sup>50</sup> Mzda by se měla odrážet od pracovního výkonu, který zaměstnanec produkuje, ne vždy tomu tak je.

Horalíková uvádí, že mzdové formy mají za úkol ocenění výsledků práce a hospodaření s věcnými a finančními prostředky, pracovní chování a výkonnost a to po mzdové stránce.<sup>51</sup> Koneckonců, zaměstnanci jsou odměňováni hlavně za to, jak své zaměstnání dobře zastávají a to pomocí mzdových forem.<sup>52</sup> Čím záslušnější a odpovědnější práci vykonávají, tím více by měli být oceněni. Za špatně vykonanou práci by neměli být ohodnoceni jako ostatní záslužní zaměstnanci.

Pro organizaci je důležitou úlohou vybrat si vhodné mzdové formy. Horváthová ve své knize znázorňuje, že jedna mzdová forma se v praxi většinou nepoužívá, ale používá se kombinace několika mzdových forem, aby se využily všechny jejich výhody. Na začátku všech rozhodnutí musí organizace vědět, jak bude odměňovat své zaměstnance – za odpracovanou nebo za výkon či jiné zásluhy. To vyvolává další záležitost, jestli odměna bude vázána na výkon skupinový, či individuální, respektive celopodnikový.<sup>53</sup> Takové rozhodnutí bude záviset na charakteru pracovního výkonu.

Kocourek a Trylč zaznamenávají mzdu za vykonanou práci jako peněžní náhradu, která vyplývá z pracovního poměru. Zaměstnanec tedy nedostává mzdu, pokud svou práci nevykonává. Mzda je hlavní účel, kdy zaměstnanec vchází do pracovního poměru. Zaměstnavateli pokládá Zákoník práce v § 35 odst. 1 písm. a) povinnost přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu a vytvářet mu podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů.<sup>54</sup>

## 2.3 Mzda a plat

Mzda je dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li

---

<sup>50</sup> HŮLA, L. *Systém odměňování v praxi*, s. 10.

<sup>51</sup> HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*, s. 79.

<sup>52</sup> KLEIBL, J. a kol. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, s. 89.

<sup>53</sup> HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*, s. 70-86.

<sup>54</sup> KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*, s. 43.

v tomto zákoně stanoveno jinak. Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

a) stát, b) územní samosprávný celek, c) státní fond, d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.<sup>55</sup>

Existuje velice nepřehledné názvosloví pro používané formy mzdy. Velmi často se stává, že jedna podstata je pojmenována několika termíny. Tento fakt komplikuje komunikaci o mzdových formách.<sup>56</sup> Úplní laici, ale i naprostí odborníci se sami ztrácejí nad pojmenováním určitých jevů.

Pro větší srozumitelnost se budu preferované terminologii věnovat jen krátce.

## 2.4 Druhy mzdových forem

**1. Úkolová mzda** - Taková forma mzdy, kdy je výdělek zaměstnance závislý na jeho výkonu, vyjádřený určitým stupněm plnění stanovené normy spotřeby práce; může být účinným nástrojem zvyšování výkonů a produktivity práce.<sup>57</sup> Tím jsem se chtěla jen okrajově zmínit o formě mzdy, která je v podnicích zastoupena, ale do mého tématu příliš nespadá.

**2. Časová mzda** - Uplatňuje se zejména v činnostech, kde je nevhodné uplatnění úkolové mzdy; jde o činnost tvůrčího charakteru nebo řídicí práce; doplňuje se často pobídkovými složkami, například prémie nebo odměnami.<sup>58</sup> Jejím základem je odpracovaný čas v hodinách. Uplatňuje se tam, kde převažuje zájem na dlouhodobé, rovnoměrné výkonnosti pracovníků, na kvalitě jejich práce.<sup>59</sup>

---

<sup>55</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

<sup>56</sup> Srov. KLEIBL, J. a kol. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav* s. 147.

<sup>57</sup> Srov. HŮLA, L. *Systém odměňování v praxi* s. 14, 16.

<sup>58</sup> Srov. HŮLA, L. *Systém odměňování v praxi* s. 31.

<sup>59</sup> VANĚČEK, D. a kol. *Organizace výroby a práce*, s. 84.

**3. Prémie** - Prémie je charakterizována zejména tím, že je vymezena pevnými pravidly, která by měla být stanovena buď v prémiovém řádu, nebo v prémiovém listu.<sup>60</sup>

**4. Odměny** - Odměny jsou na rozdíl od premií volnější formou odměňování. Nejčastější druh odměny jsou výkonnostní odměny, roční odměny vedoucích zaměstnanců, mimořádné odměny aj.<sup>61</sup> Odměny jsou pro každého zaměstnance nezbytnou součástí jeho mzdy.

**5. Hodnocení a osobní ohodnocení** - Osobním ohodnocením se zjišťuje výkonnost a kvalita hodnoceného zaměstnance. Zaměstnavatel nejdříve stanoví podnikové cíle a způsob jejich dosažení. Jestliže máme provádět efektivní hodnocení zaměstnanců, je nutné si stanovit postup pro jejich uplatnění – od stanovení cílů, po sledování jeho účinnosti.<sup>62</sup> Na základě tohoto postupu se individuálně rozhodne o osobním ohodnocení.

---

<sup>60</sup> Srov. HŮLA, L. *Systém odměňování v praxi*, s. 33.

<sup>61</sup> Tamtéž, s. 41-50.

<sup>62</sup> Tamtéž, s. 51-52.

### 3. MOTIVACE

Pro každou organizaci je podstatné, zda výkon jejich pracovníků je na vysoké úrovni. Musí se neustále zabírat oblastí motivace, jelikož motivovaní zaměstnanci budou dosahovat výsledků, které se od nich očekávají. Motivace má svůj původ v latinském slově „moveo“, hýbati, pohybovati.<sup>63</sup> Už v samotném latinském původu slovo motivace znamená, že se musí jednat o stále pohyblivou složku, která nebude stejná, ale bude se měnit v závislosti na požadovaném výkonu.

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů – vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Proces motivace člověka lze chápat jako proces jeho aktivace k určitému programu činnosti. Za motiv označujeme specifické vnitřní podmínky, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka a orientují ji směrem k určitému cíli. Motivem se mohou stát potřeby, city, zájmy, ideály, hodnoty.<sup>64</sup> Motiv se stále mění, jelikož se mění i naše zájmy a potřeby.

Motivace je velice důležitá složka řízení výkonu pracovníků, protože výkon pracovníka, který se ubírá správným směrem a to tam, kam chce jeho zaměstnavatel, generuje pracovníkovi mzdu, která je jedním z nejhlavnějších stimulů, proč lidé pracují. A proto je motivace velmi důležitá složka politiky odměňování každého podniku.<sup>65</sup> Podnik si zvolí svou strategii v motivování svých zaměstnanců, která bude prospěšná jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

V lidské psychice působí, ne zcela vědomě vnitřní hybné síly, které člověka, resp. jeho činnost (tj. chování, jednání i prožívání) orientují určitým směrem. Navenek se působení těchto sil se projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.<sup>66</sup> Motiv je argument pro to, abychom něco udělali. Motivace se

---

<sup>63</sup> GOSIOROVSKÝ, I. *Personalistika*. s. 68.

<sup>64</sup> Srov. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení* s. 69-70.

<sup>65</sup> ŠAUER, J. Motivace. *Řízení lidských zdrojů – systém odměňování*, s. 20.

<sup>66</sup> PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*, s. 32.



dotýká faktorů, které lidi ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem.<sup>67</sup> Ne vždy na nás ale motivace působí pozitivním způsobem. Naopak nás může demotivovat, a tudíž naše pracovní výsledky nebudou podle našich představ.

### 3.1 Teorie motivace

Podle Armstronga jsou přístupy k motivaci založeny na teoriích motivace. Nejznámějšími teoriemi jsou:

- *teorie instrumentality* – tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali potřebným způsobem
- *teorie zaměřená na obsah* – zaměřují se na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, které ovlivňují chování.
- *teorie zaměřené na proces* – zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti.<sup>68</sup>

Motivace není omezena pouze na okruh individuálních potřeb, ale vyplývá i z úkolů skupiny, týmu, organizace. Má-li být motivace a spokojenost pracovníků dostatečná, musí každý jedinec:

- pociťovat osobní úspěch v práci, musí cítit, že přispívá k cílům podniku
- pociťovat, že práce je určitá výzva, vyžaduje od něj nejlepší, dává mu odpovědnost přiměřenou jeho schopnostem
- získávat kompetentní uznání za své výkony
- zvládat úkoly, které mu byly určeny
- cítit, že on jako jedinec se rozvíjí a získává nové zkušenosti a schopnosti<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 219.

<sup>68</sup> Tamtéž, s. 856.

<sup>69</sup> STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. s. 17.

Zvládnutím těchto úkolů, bude spokojenost pracovníků dostatečná a motivace bude dostačující jak pro jednotlivce, tak pro celou organizaci.

Podle Horalíkové bychom motivaci člověka mohli chápat jako proces jeho aktivace k určitému programu činnosti. Jednání je tedy determinováno podněty vnějšími i vnitřními.<sup>70</sup> Nedá se říct, zda vnitřní podněty převažují nad vnějšími, ale všechny podněty jsou velmi důležité na našem jednání.

Motivování jiných lidí znamená podnícení těchto lidí k nějaké činnosti, a to za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abychom se dostali tam, kam sami chceme. Motivaci lze charakterizovat jako chování, které je orientované na cíl. Lidé jsou nejvíce motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle.<sup>71</sup> Cíl určený před vykonáním kroků, může lidi ještě víc motivovat k dosažení výsledků.

Nejlepší motivace funguje, když lidé mají jasně definované cíle, podnikají kroky, od kterých očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a zda to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší motivace. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn uspokojující práce a příležitosti ke vzdělání a následného růstu. Ale pořád jsou to manažeři, kteří musejí hrát hlavní úlohu a musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší. Aby to mohli dělat, je nezbytné pochopit proces motivace – to jak funguje a jaké různé typy motivace existují.<sup>72</sup> Manažeři svým výkonem a svými schopnosti hrají tu největší úlohu v procesu motivace. Dávají zaměstnancům úkoly, snaží se orientovat je takovým směrem, aby jim ukázali, jak dojít k těm nejlepším výsledkům.

---

<sup>70</sup> Srov. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*, s. 69.

<sup>71</sup> DUCHOŇ, B.; ŠAFRÁNKOVÁ J., *Management – Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, s. 272.

<sup>72</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 220.

## 3.2 Pracovní motivace

Pracovní motivací rozumíme ten aspekt motivace lidského jednání, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s plněním pracovních úkolů. Motivace pracovního jednání se přímo odráží v pracovním výkonu člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s motivací nepříznivou. Vedoucí pracovník nemůže „měnit“ motivy svých spolupracovníků, nemůže na ně působit přímo, musí ale působit prostřednictvím stimulů. Podstatou stimulace práce je záměrné ovlivňování motivace pracovníků - záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty. Ochota pracovníka bývá nejpříznivější v případech, kdy dochází ke shodě mezi jeho osobním zaměřením a zájmy a cíli podniku.<sup>73</sup> k této shodě může dojít prostřednictvím vedoucího pracovníka, který se snaží vyhovět zaměstnanci v jeho zájmech k zájmu celé společnosti.

Podle Bedrnové rozumíme pracovní motivací ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti. Ovšem motivace není jediný faktor, který ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. Další faktory, které ovlivňují výkon člověka, mohou být vnitřní a vnější. Mezi vnitřní můžeme zahrnout např. dovednosti, schopnosti, zdravotní stav pracovníka atd. Vnější faktory jsou např. fyzické podmínky, technické vybavení, organizace práce, mezilidské vztahy atd.<sup>74</sup> Spojením vnějších a vnitřních faktorů dojde k pracovní motivaci a tudíž i k lepší výsledkům celé organizace.

Práce má v lidském životě důležitý a velký význam. Nepracujeme jen proto, abychom si zajistili živobytí, ale také proto, že „pracovitý život“ je nestále také životem smysluplným.<sup>75</sup> Práce má pro člověka hlubší význam, než si mnohdy uvědomujeme.

---

<sup>73</sup> Srov. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*, s. 70-73.

<sup>74</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, s. 199.

<sup>75</sup> DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*, s. 76.

### 3.3 Úloha mzdy při motivování zaměstnanců

Kleibl, Dvořáková a Šubrt představují mzdové podněty podle charakteru, které vytvářejí svým působením:

- osobní hmotný krátkodobý zájem v průběhu pracovního procesu,
- hmotný dlouhodobý zájem, který je zaměřený na kvalitu činnosti pracovníka v pohledu dlouhodobé strategie rozvoje zaměstnance<sup>76</sup>

Základní faktory, které ovlivňují motivaci mzdového podnětu pracovníka, vytvářejí jeho pracovní spokojenost. Nejčastější faktory, které ovlivňují efektivnost mzdových podnětů v pozitivním směru i negativním, můžeme uvést:

- závislost mezi výší mzdy a pracovním úsilím, pak i jeho výsledky u jednotlivých zaměstnanců,
- pracovní výsledky jednotlivců a jeho míra působení,
- výdělek, který je pojmám ze znalostí zaměstnance k ostatním zaměstnancům,
- úroveň reálné výše mzdy,
- zachování jistoty příjmu zohledněné inflace do budoucnosti,
- podnikový systém – jeho rozsah a zaměření
- možnost osobního rozvoje a pracovního postupu,
- stav na trhu práce,
- prestiž pracovní funkce či profese ve veřejnosti
- pracovní podmínky.<sup>77</sup> Tyto faktory jsou jak svojí povahou, tak i smyslem, účinným podnětem ve mzdové sféře.

---

<sup>76</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, s. 70.

<sup>77</sup> Tamtéž, s. 70-71.

Ve vyspělých zemích se uplatňování stimulů nemzdového charakteru, které tvoří velkou část personálních nákladů, využívá více než je v naší praxi známé. Používání těchto stimulů přináší mnoho vhod, které umožní individualizovat vztah zaměstnance s organizací. Je důležité, aby managementy organizací připisovali patřičnou pozornost těm metodám, které vedou ke zvýšení účinnosti mzdových podnětů.<sup>78</sup> Účinnost těchto podnětů umožní větší angažovanost zaměstnanců.

### 3.4 Vztah motivace a odměňování

V knize Bělohlávka i Provazníka a kol., jsou zdůrazněné podněty vedoucích pracovníků, kteří se domnívají, že peníze jsou pro pracovníky jedinou motivací. Mzda má bezpochyby oprávněný význam, ale jako jediný prostředek motivace to není.<sup>79</sup> To, co je pro pracovníka významné, co tím pádem může být stimulem, vše co může organizace svému zaměstnanci poskytnout. v první řadě musí organizace pochopit, které motivy budou pro své zaměstnance zásadní a tím je můžou dobře motivovat.<sup>80</sup> Větší angažovanost podniku na motivování svých zaměstnanců zajistí pochopení toho, jaký motiv je pro zaměstnance důležitý.

Motivy, které jsou pro různé typy lidí různorodé, nám dávají přehled autoři Bělohlávek a Provazník a kol.:

- **Hmotná odměna** – je hlavním stimulujícím prostředkem, v podobě peněžní – mzda, plat, odměny či specifické jako např. služební auto k soukromím účelům či slevy na podnikové zboží
- **Povzbuzování** – pro všechny zaměstnance je to velmi významný motivační nástroj, jelikož dává najevo důležitost, kterou projevují vedoucí pracovníci vůči svým zaměstnancům<sup>81</sup>
- **Osobní postavení** – pracovník s osobním postavením se snaží být kvůli svému postavení úspěšný a má potřebu rozhodovat a řídit chod

---

<sup>78</sup> Srov. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, s. 71.

<sup>79</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. s. 42-43.

<sup>80</sup> Srov. PROVAZNÍK, V; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. s. 168-184.

<sup>81</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. s. 42-43.

- **Pracovní výsledky, výkon** – výsledky jsou pro organizaci velmi důležitou motivační složkou, jelikož se ve výsledcích výkonu odráží radost pracujících, jejich motor a energie pro chod organizace
- **Přátelství** – pracujícím lidem se lépe pracuje v dobré pracovní atmosféře, kde jsou přátelské vztahy důležitější než pracovní výsledky či peníze
- **Jistota** – zaměstnanci s jistotou práce se bude zajisté lépe pracovat, než lidé, kteří mají nejistou práci a vyšší příjmy<sup>82</sup>

Hmotná odměna na rozdíl např. od přátelství je odměnou stálou a pevnou. Naopak pevné přátelství nám dává jistotu a naději na lepší pracovní podmínky a prostředí. Neformální odměna, povzbuzování, je důležitá forma odměny, aniž by si jí zaměstnanci uvědomovali. Zaměstnavatelé tím vyjádří, jak si váží svých zaměstnanců, jak jsou pro ně důležité jejich postřehy a výkon se poté odráží do celého podniku.

Armstrong odkazuje, že uvedený příklad motivačních faktorů přináší, že podoba peněz může být efektivnější, jelikož peníze jsou snadno přeměnitelné za věci, které si lidé chtějí koupit. Ale spousta jiných lidí budou na nepeněžní odměny reagovat lépe a na peněžní odměny budou mít menší zájem.<sup>83</sup> Nepeněžní odměna může mít podobu, kterou si lidé mohou za peněžní odměnu pořídit.

Avšak rozhodující důkazy, že hmotná odměna je významným motivačním faktorem, dosvědčuje časopis Human Resource Management, který potvrzuje šetření. Autoři článku v tomto časopise porovnali výsledky mnoha průzkumů na významu odměn s porovnáním jiným motivačních faktorů, jako jsou např. jistota zaměstnání, možnosti rozvoje apod. v rozporu s odbornými texty znázorněných reakcí zaměstnanců na motivační podněty. Respondenti byli přímo dotazováni, jaký význam má odměna. Ta se v potencionálních zdrojích motivace objevila na pátém místě. Naopak výsledky studií v reálných organizacích, v nichž se zkoumaly odlišnosti ve vykonání práce zaměstnanců po provedení různých motivačních intervencí, jako jsou např. úprava systému odměňování, zvýšení účasti zaměstnanců apod., vykazovaly odměnu jako nejúčinnější motivátor. Autoři tento výrazný rozdíl reflektují tím, že pokud je zaměstnanec

<sup>82</sup> Srov. PROVAZNÍK V; KOMÁRKOVÁ R. *Motivace pracovního jednání*, s. 168-184.

<sup>83</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 115-118.

dotazován na význam odměny přímo, tak má tendenci pravděpodobně její význam podceňovat.<sup>84</sup>

Je tedy bezpochyby, že odměna bude mít na pracovníky určité motivační důsledky. Motivační účinky, které jsou složkou systému odměňování autoři Niermeyer a Seyffert: pevný plat, životní pojištění či penzijní připojištění, krátkodobé bonusy, zaměstnanecké akcie, bezplatné používání firemního automobilu či služebního mobilu apod.<sup>85</sup> Tyto motivační účinky jsou součástí systému odměňování.

Shrnutím této kapitoly je na místě sdělit, jak pokládá za důležité ve svém článku Ronza, že je velmi podstatné, jak organizace mají nastavený systém odměňování. v případě, že bude správně nastaven, bude k odměnám na trhu konkurenceschopný. Pro zaměstnance bude odměna dostatečně atraktivní, pokud bude moci své úsilí spojit s odměnou a tento systém ho pak může podněcovat k efektivnější práci. Pokud bude ale systém vytvořen špatně, bude zaměstnance demotivovat.<sup>86</sup> Systém odměňování je velmi důležitou složkou celého podniku, stojí na něm budoucnost zaměstnanců, zaměstnavatelů a konkurence pro ostatní podniky.

---

<sup>84</sup> RYNES, S. L; GERHART, B; MINETTE, K. A. The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, s. 381-394.

<sup>85</sup> NIERMEYER, R; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, s. 87-88.

<sup>86</sup> RONZA, P. Nonprofit Compensation: To Pay or not to Pay?. *Nonprofit World*, s. 16-17.

## 4 FILOSOFIE A STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ

Systémy odměňování reprezentují jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů. Jejich cílem je podle Krninské podporovat prosazení podnikové strategie a rozvoj podnikové kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat ke vzdělávání a rozvoji a stimulovat k práci. Před vlastní tvorbou v systému odměňování je třeba, aby si organizace ujasnila vlastní filosofii a strategii odměňování.<sup>87</sup> Jsou to dvě důležité oblasti, na kterých se staví poté celá struktura podniku.

### 4.1 Strategie odměňování

Vychází ze strategie podniku. Působí na ní trh a zákonné regulace, podniková kultura, manažerské postupy a klima organizace. Strategie odměňování v podstatě definuje prohlašovaný úmysl organizace – za co, kolik a komu platit. Stává se tak východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému, je formulovaná se záměrem přispět k realizaci podnikových cílů.<sup>88</sup> Pokud na strategii podniku stojí jeho úmysl, selháním strategie selže i celý podnik.

Pojem strategie v souvislosti s odměňováním má upozornit na to, že při realizaci mzdové politiky nejde pouze o přesné zásady a přesná opatření, která jsou směřována ke konkrétní situaci nebo se týkají daného pracovníka. Pravidla odměňování mají vždy zohlednit celkovou personální situaci a zaměřit se na minulost a budoucnost mzdové politiky a vztahy na trhu práce. Východiskem takové strategie odměňování je personální nebo mzdová politika, která formuluje koncepci členění mzdy, velikost a vztah jednotlivých složek mzdy.<sup>89</sup> Pravidla odměňování se v budoucnosti mění s pohledem na minulost, jelikož se vztahy na trhu práce obměňují.

---

<sup>87</sup> Srov. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*, s. 122.

<sup>88</sup> Tamtéž, 122-123.

<sup>89</sup> KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*, s. 59-61.



Strategie odměňování, jak uvádí Armstrong, je prohlášení o záměru, který definuje, co chce organizace v dlouhodobé perspektivě udělat v oblasti vytváření a realizace politiky, způsobů a procesů. Strategie odměňování vyjadřuje účel a směr a je sférou pro vytváření politiky, způsobů a procesů odměňování. Je založena na pochopení potřeb organizace a jejích pracovníků a také na tom, jak mohou být tyto potřeby co nejlépe uspokojovány. Jde v ní také o vytváření určitých hodnot organizace o tom, jak by měli být lidé odměňováni a o formulování hlavních zásad, které zajistí, aby tyto hodnoty byly uváděny do života.<sup>90</sup> Strategie podniku neznámá jen určit si dílčí části v podniku a směr, kterým povede. Jde o celý komplex, ve kterém se utváření hodnot odráží v celém podniku a strategie má proto ústřední význam.

## 4.2 Filosofie odměňování

Filosofie odměňování má nastínit, jaký má mít zaměstnavatel přístup k řešení mzdových problémů. Např.

- jakými způsoby ocenit dobrý výkon
- jak mzdově sankcionovat horší než standardní výkon
- jak efektivně propojit individuální formy odměňování s kolektivními
- jak odměňovat v souladu s principem stejné mzdy za stejnou práci.<sup>91</sup> Tyto přístupy zaměstnavateli umožní nahlédnout, jak správně a efektivně vytvářet systém odměňování.

## 4.3 Strategický rámec podniku

Podniková strategie se orientuje na budoucnost. Systém podnikových strategických myšlenek popisuje účel a cíle existence podniku a tvoří tzv. „strategický rámec“. Z tohoto rámce se odvozují cesty a cíle, kterými by se měl podnik ubírat. Věcnou část strategického rámce představuje záměr a vize, metodický rámec tvoří poslání a cesta.

---

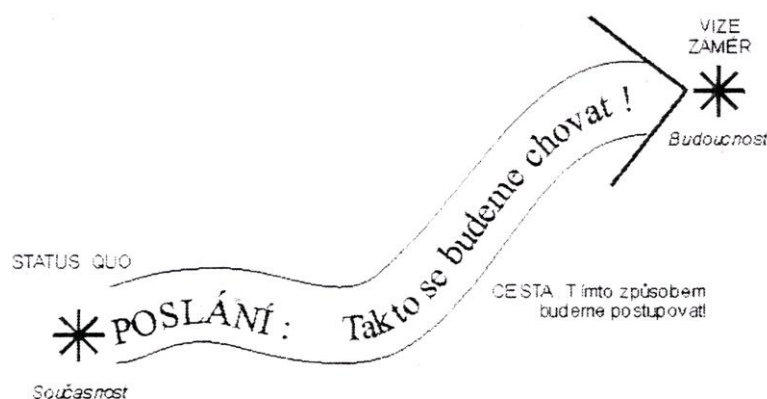
<sup>90</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 529.

<sup>91</sup> Srov. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*, s. 122.

Naplňování strategického rámce je hlavním kritériem pro taktické a operativní rozhodování.<sup>92</sup> Správné naplňování tohoto rámce je cíl každého podniku.

Součástí strategie organizace jsou:

- *Vize* - představa, vidina podnikové budoucnosti, vztahuje se většinou k časovému horizontu 5-10 let.
- *Záměr* představuje cílový stav, kterého podnik chce v budoucnu dosáhnout. Zpracovává vizi do podoby měřitelných parametrů.
- *Poslání* (mise) organizace - vyhlašuje její smysl, účel a lze jej chápat jako soubor pravidel, který vede podnik k naplnění vize, obsahuje klíčová pravidla, která vedou k naplnění vize.
- *Cesta* - způsob, jakým je dosahováno naplnění záměru. Je spíše racionální a měřitelná.<sup>93</sup>



Obr. 2: Strategický rámec<sup>94</sup>

Slovem cesta se označuje způsob, jakým je dosahováno naplnění záměru. Cesta má k záměru identický vztah jako poslání k vizi. Stejně jako záměr (a na rozdíl od poslání)

<sup>92</sup> PLAMÍNEK, J. *Synergický management*, s. 194-202.

<sup>93</sup> Tamtéž, 194-202.

<sup>94</sup> Tamtéž, s. 201.

je spíše měřitelná a racionální než intuitivní a obecná. Jejím konkrétním obsahem není vedení, ale řízení.<sup>95</sup> Správný řízení se dosahuje záměru účinněji a efektivněji.

---

<sup>95</sup> Srov. PLAMÍNEK. J. *Synergický management*, s. 201.

## 5 TRENDY V ODMĚŇOVÁNÍ VE 21. STOLETÍ

### 5.1 Trendy v odměňování ve 21. století

Chen Hai-Ming a Hsieh Yi-Hua zaznamenávají změny, které zjistili ve svém výkumu, které v posledních letech můžeme vyzorovat v systému odměňování:

- dochází ke změnám od odměňování na základě seniority (dle věku nebo délky praxe v organizaci) k rostoucímu významu odměňování na základě kompetencí - znalostí, schopností a chování zaměstnanců
- celková odměna je pojmána v komplexním měřítku; není tvořena pouze penězi, ale zahrnuje vše, co zaměstnanci vnímají jako hodnotu vplynulou z pracovního vztahu; celková odměna stále častěji zahrnuje základní mzdu, výkonovou složku, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny (uznání, pochvala, povýšení apod.)
- odměna má jak vnější tak i vnitřní hodnotu; největší důraz je kladen na celkovou odměnu, která má zaměstnance motivovat k vyššímu výkonu
- účinek motivace odměny se zvyšuje, pokud zaměstnanec svým výkonem může odměnu bezprostředně ovlivnit
- systém odměňování umožňuje zaměstnancům volit si různé kombinace odměn, které budou vyhovovat jejich potřebám a tak se stává celý systém flexibilnějším
- dochází k provázání systému odměňování s cíli celé organizace.<sup>96</sup> Všechny tyto trendy 21. století jsou poznamenány moderním pojetím v odměňování mnohem více, než tomu bylo v minulosti. Odměna tak nabírá jiných hodnot a jiných dimenzí.

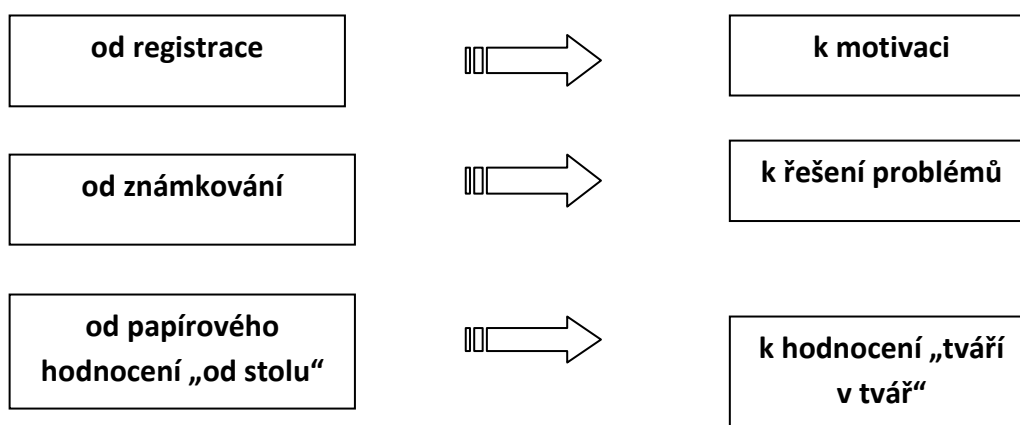
---

<sup>96</sup> HAI-MING CHEN, YI-HUA HSIEH. Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century. *Compensation and Benefits Review*, s. 64-71.

## 5.2 Trendy v současných systémech hodnocení

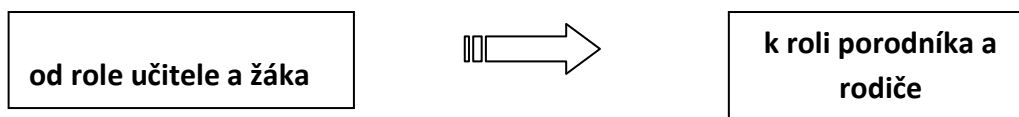
V současné době můžeme pozorovat posun ve způsobu hodnocení pracovníků, a to vzhledem k minulosti. Především je tento posun zřetelný v postkomunistických zemích, tedy i v České republice. Pracovníci během socialismu byli hodnoceni pouze podle kvantitativních měřítek a toto tradiční hodnocení nebralo v úvahu hodnotu lidí, ale výhradně hodnotu práce (její výsledky). V tomto tradičním pohledu se předpokládá, že lidé nemají nic společného s hodnotou práce, kterou vykonávají, což je zcela absurdní. V nové flexibilní organizaci se role vytvářejí a vyvíjejí podle silných a slabých stránek lidí, kteří je jak vytvářejí, tak i naplňují. Jsou to proto lidé, kdo tvoří hodnotu, nikoliv oni samotní.<sup>97</sup> Silné a slabé stránky se mohou měnit v závislosti na pracovních podmínkách, ale hodnoty, které tvoří lidé, zůstávají vždy stejné.

Současné pojetí personálního řízení vychází z toho, že kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků. Součástí hodnocení by měly být i závěry, které se týkají dalšího rozvoje pracovníka a jeho kariéry ve firmě. Výsledky hodnocení jsou pak základem pro objektivní odměňování i rozhodování pro reorganizaci lidských zdrojů ve firmě (např. povyšování). Výsledkem uplatnění objektivního hodnocení pracovníka je jak ocenění pozitivních vlastností pracovníka, tak i určení jeho slabých míst a rezerv, které by měly být cílem dalšího rozvoje.<sup>98</sup> Následující obrázek nám ukáže, jak se mění systém odměňování.



<sup>97</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 553.

<sup>98</sup> SUCHÁNEK, P. Trendy v současných systémech hodnocení. *Analýza personální práce ve vybrané organizaci*, s. 25.



Obr. č. 3: Trendy v současných systémech hodnocení<sup>99</sup>

Od registrování a hodnocení minulosti se hodnotící systémy zaměřují na budoucnost prostřednictvím motivování a řešení problému. Cílem je zejména zlepšit výkon v budoucnosti. To nelze provádět byrokratickým způsobem, je třeba s lidmi mluvit a motivovat je, aby oni sami byli autory různých návrhů cílů a způsobů jejich dosažení. Hodnotitel si nehraje na učitele, který nejlépe ví. Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoliv jeho pasivním objektem.<sup>100</sup> Celkový pohled na tyto změny můžeme zaznamenat, když se systém odměňování zásadně mění. Na hodnoceného se hledí jako na činného a v podniku důležitého zaměstnance, který má právo rozhodovat o hodnocení svého výkonu.

---

<sup>99</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, s. 18.

<sup>100</sup> Tamtéž, s. 18.

## 6 VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE

Má práce obsahuje pojem vzdělávací instituce. Pokud hovoříme o vzdělávacích institucích, můžeme mít na mysli školky a školy státního či soukromého typu, stejně jako školy střední či vysoké. Pro mé bádání jsem si vybrala vzdělávací instituce soukromého typu.

### 6.1 Vývoj soukromého školství po roce 1989

Tak, jako každá oblast ani školství neuniklo po roce 1989 pozornosti soukromých investorů. i když do něj nevtrhli s takovou razancí jako do těch ostatních, soukromým zřizovatelům se do českého systému školství podařilo zapojit a výrazně jej ovlivnit. Jejich působení je výraznější a patrnější čím vyšší je stupeň školské soustavy.<sup>101</sup>

První soukromé vysoké školy se objevují po roce 1989 a počet jejich studentů vzrostl za posledních 10 let 28x. V roce 2000 bylo možné studovat na 8 soukromých a 23 veřejných VŠ. v průběhu posledních 10 let se počet soukromých VŠ zvýšil více než 5x a dnes je jich v ČR registrováno celkem 44. Počet veřejných VŠ vzrostl pouze nepatrně, a to na 26 z 23 nedávných. Obrovský nárůst zaznamenal počet studentů soukromých vysokých škol – za sledované období se jejich počet zvýšil 28x, v roce 2010 jejich počet dosahoval již 57,4 tisíc.<sup>102</sup>

Podíl žáků soukromých středních škol se dlouhodobě drží pod 15 %. První střední soukromé školy vznikly ve školním roce 1991/92 a jejich žáci

---

<sup>101</sup> Český statistický úřad [online]. 2011 [cit. 17. února 2013]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vyvoj\\_soukromeho\\_skolstvi\\_po\\_roce\\_1989\\_20110406](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vyvoj_soukromeho_skolstvi_po_roce_1989_20110406)>.

<sup>102</sup> Český statistický úřad [online]. 2011 [cit. 17. února 2013]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vyvoj\\_soukromeho\\_skolstvi\\_po\\_roce\\_1989\\_20110406](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vyvoj_soukromeho_skolstvi_po_roce_1989_20110406)>.

představovali pouhé 1 % všech středoškoláků. V roce 1995/96 se podíl žáků soukromých a veřejných SŠ zvýšil na 13.<sup>103</sup>

Počty soukromých MŠ a ZŠ jsou nízké i přesto, že soukromé MŠ a ZŠ vznikaly ihned počátkem 90. let. Jejich počty jsou ovšem ve srovnání s veřejnými mateřskými školami nepatrné. Množství dětí a žáků na soukromých mateřských a základních školách sice v posledních letech roste, jejich podíl na celkovém počtu nedosahuje v aktuálním školním roce ani 2 %.<sup>104</sup> Toto číslo se může měnit do budoucna, ale nedomnívám se, že nějak zásadně.

Další rozdíl, který můžeme pozorovat mezi soukromou a vysokou školou, bez ohledu na její stupeň, je zpravidla ve mzdě, ačkoliv mzdy učitelů v uplynulých 10 letech rostly v celostátním měřítku mírně rychlejším tempem než celková průměrná mzda v ČR. Mzdy na veřejných školách jsou mírně vyšší než na školách soukromých, dynamika jejich růstu je naopak nižší. Nejhuře jsou placeni učitelé na soukromých MŠ, jejichž platy nedosahují úrovně průměrné mzdy v ČR. Nejvyšší mzdy mají vysokoškolští pedagogové. Z důvodu absence údajů za soukromé VŠ není ovšem možné porovnání platů ve veřejných a soukromých vysokých školách.<sup>105</sup>

Vznik soukromých a církevních škol umožnila již novela tehdejšího školského zákona v roce 1990. Cílem bylo mimo jiné rychle odstranit nerovnováhu mezi nabídkou a poptávkou po středním vzdělávání, a to jak do počtu vzdělávacích příležitostí, tak do jejich struktury. Vznik soukromých vysokých škol umožnil teprve nový vysokoškolský zákon schválený v roce 1998. Novelu zákonů z roku 1995 přinesly zpřísnění požadavků na soukromé a církevní školy:

- a) soukromé školy musí mít od 1. července 1997 právní subjektivitu; musí tedy v právních vztazích vystupovat svým jménem, což znamená, že nemohou být organizační součástí svého zřizovatele. Dále bylo propříště vyloučeno, aby zřizovatelem byla fyzická osoba,

---

<sup>103</sup> Český statistický úřad [online]. 2011 [cit. 17. února 2013]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vyvoj\\_soukromeho\\_skolstvi\\_po\\_roce\\_1989\\_20110406](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vyvoj_soukromeho_skolstvi_po_roce_1989_20110406)>.

<sup>104</sup> Český statistický úřad [online]. 2011 [cit. 17. února 2013]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vyvoj\\_soukromeho\\_skolstvi\\_po\\_roce\\_1989\\_20110406](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vyvoj_soukromeho_skolstvi_po_roce_1989_20110406)>.

<sup>105</sup> Český statistický úřad [online]. 2011 [cit. 17. února 2013]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vyvoj\\_soukromeho\\_skolstvi\\_po\\_roce\\_1989\\_20110406](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vyvoj_soukromeho_skolstvi_po_roce_1989_20110406)>.



b) v rámci nově stanovené procedury zařazování škol, předškolních a školských zařízení do sítě byly zpřísněny podmínky pro zařazování soukromých institucí a stanoveny podmínky pro jejich vyřazování. Zatímco do roku 1995 byly podmínky pro zařazení školy do sítě v podstatě pouze formální, nyní musí škola v žádosti předkládat i vzdělávací koncepci schválenou ministerstvem, údaje o způsobu hospodaření a financování, údaje o celkovém i počátečním počtu žáků škol.<sup>106</sup> Podmínky pro zařazení školy do sítě jsou v posledních letech složitější a více náročné na pravidla.

Školský zákon z roku 2004 neobsahuje pojem soukromá škola, nýbrž hovoří o jednotlivých zřizovatelích škol. Školy běžně označované jako školy soukromé definuje zákon jako školy, které jsou zřizovány jinou právnickou nebo fyzickou osobou než státem, krajem, obcí nebo registrovanou církví. Zákon stanoví pravidla pro vznik, registraci, popř. zánik soukromých a církevních škol. Soukromé školy si při svém vzniku volily některou z právních forem, které nabízel obchodní zákoník. Od r. 1995 mohly mít i formu obecně prospěšné společnosti. Školský zákon z roku 2004 zavedl novou právní formu – školskou právnickou osobu, již se mohou stát jak státní a veřejné, tak i soukromé školy a školská zařízení. Této možnosti využívají v současnosti především církve; většina církevních škol má tuto právní formu. Podmínky pro zřizování a činnost církevních škol jsou dále upraveny zákonem o církvích a náboženských společnostech.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> *Informační a vzdělávací portál školství Zlínského kraje* [online]. 2009 [cit. 20. února 2013]. Dostupné na WWW:

<<http://www.zkola.cz/zkedu/rodiceaverejnost/vybirameskolu/soukromeacirkevnisikoly/29891.aspx>>.

<sup>107</sup> *Informační a vzdělávací portál školství Zlínského kraje* [online]. 2009 [cit. 20. února 2013]. Dostupné na WWW:

<<http://www.zkola.cz/zkedu/rodiceaverejnost/vybirameskolu/soukromeacirkevnisikoly/29892.aspx>>.

Tab. č. 3 Zastoupení soukromých a církevních škol v %<sup>108</sup>

**Zastoupení soukromých a církevních škol a jejich žáků na jednotlivých úrovních vzdělávání v %**

Školy	2004/05				2006/07				2007/08			
	Školy		Žáci		Školy		Žáci		Školy		Žáci	
	soukromé	církevní	soukromé	církevní	soukromé	církevní	soukromé	církevní	soukromé	církevní	soukromé	církevní
Mateřské školy	1,5	0,4	1,2	0,3	1,5	0,5	1,1	0,3	1,6	0,5	1,1	0,3
Základní školy	1,9	0,9	0,5	0,5	1,5	0,9	0,5	0,5	1,5	0,9	0,6	0,6
Střední školy (ISCED 3 i 4)	18,5	2,0	13,2	1,5	21,9	2,5	13,6	1,6	22,7	2,5	13,7	1,6
Konzervatoře	12,5	6,3	6,2	3,0	11,1	11,1	5,8	4,9	15,8	10,5	7,2	4,9
Vyšší odborné školy	27,0	6,9	28,0	5,9	27,6	6,9	29,6	6,2	26,6	6,8	29,6	5,8
Vysoké školy	58,1	0	6,8	0	60,3	0	9,8	0	61,8	0	11,9	0

V tabulce můžeme vidět údaje z let 2004 – 2008. Během těchto let nedošlo k zásadním změnám ani v počtu škol, ani počtu žáků.

## 6.2 Legislativa a financování soukromých škol

Financování církevních škol upravuje školský zákon, zákon č. 561/2004 Sb. Podle tohoto zákona je činnost církevních škol a školských zařízení financována ve stejném rozsahu jako činnost škol zřizovaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, s výjimkou výdajů na pořízení či zhodnocení dlouhodobého majetku, pokud jím nejsou učební pomůcky. Církevní školy a školská zařízení jsou financovány přímo MŠMT podle stejných normativů jako školy soukromé, poskytovaná dotace tedy nezahrnuje prostředky k péči o majetek, který je ve vlastnictví zřizovatele. Oproti školám soukromým dostávají některé církevní školy a školská zařízení (např. mateřské školy) zvýšenou část normativu určenou na provozní výdaje. MŠMT tyto prostředky

<sup>108</sup> Informační a vzdělávací portál školství Zlínského kraje [online]. 2009 [cit. 20. února 2013]. Dostupné na WWW:

<<http://www.zkola.cz/zkedu/rodiceaverejnost/vybirameskolu/soukromeacirkevnisikoly/29891.aspx>>.

rozepisuje přímo na jednotlivé školy a čtvrtletně je převádí ze svého účtu školám (bez zprostředkování kraji).<sup>109</sup>

Financování soukromých škol upravuje vedle školského zákona i samostatný zákon o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením. Soukromé školy a školská zařízení dostávají dotaci ze státního rozpočtu prostřednictvím krajů. Dotace je určena na financování neinvestičních výdajů souvisejících s výchovou a vzděláváním a na financování běžných provozních neinvestičních výdajů.

Legislativě soukromých škol, včetně financování upravuje:

- zákon č. 306/1999 Sb. o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením. Zákon byl podstatným způsobem změněn zákonem č. 562/2004 Sb., a to s účinností od 1. ledna 2005
- zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)<sup>110</sup>

### 6.3 Současný model financování

Žák získává na soukromé škole podle analýz OECD o 37% méně veřejných finančních prostředků než žák v obecní nebo krajské škole, ačkoli daně platí všichni rodiče. Dítě, které se vzdělává na soukromé škole, získá pouze 60 % neinvestičního normativu srovnatelného s daným typem školy. Pokud soukromá škola splní další podmínky (má hodnocení Českou školní inspekcí průměrné a lepší, ověřenou reinvestici zisku a hospodaření nezávislým auditem za každý kalendářní rok), může získat 90% a u základních škol a speciálních škol až 100 % neinvestičního normativu na své

---

<sup>109</sup> *Informační a vzdělávací portál školství Zlínského kraje* [online]. 2009 [cit. 20. února 2013]. Dostupné na WWW:

<<http://www.zkola.cz/zkedu/rodiceaverejnost/vybirameskolu/soukromeacirkevnickoly/29892.aspx>>.

<sup>110</sup> *Informační a vzdělávací portál školství Zlínského kraje* [online]. 2009 [cit. 20. února 2013]. Dostupné na WWW:

<<http://www.zkola.cz/zkedu/rodiceaverejnost/vybirameskolu/soukromeacirkevnickoly/29892.aspx>>.

vzdělávání.<sup>111</sup> Podle těchto statistik je zřejmé, že jednodušší přístup k veřejným finančním prostředkům žák získá v krajské či obecní škole.

Podíl výdajů na soukromé školy z celkového objemu prostředků činí 5 %, přitom se v soukromém školství vzdělává 6,7 % studentů. Z těchto hrubých čísel se dá lehce vypočítat rozdíl mezi poměrem počtu žáků a nákladů, jenž vychází zhruba na 1,7 %. Při započtení dalších výdajů, které veřejné školy získaly hlavně od krajů či obcí, vychází, že soukromé školy jsou pro stát zhruba o třetinu levnější, a to jen v oblasti provozu. Investice jsou samozřejmě plně v režii zřizovatelů. Školné je tedy používáno na investice, odpisy, nájemné, audit a nadstandard (menší počet žáků, mimoškolní aktivity, speciální vybavení atd.).<sup>112</sup> Soukromé školy jsou jak pro stát, tak pro návštěvníka školy výhodnou investicí. Pro stát jsou levnější než veřejné školy a žáci soukromých škol mají nadstandard, který se jim ve veřejné škole nedostane.

Zatímco soukromá škola vzdělává žáka podle státní zakázky (podle RVP), dostává zapláceno pouze její část. Zbytek si musí dítě doplácet ze svých prostředků. Proč? Veřejné školy také podnikají, a to s majetkem zřizovatele v doplňkové činnosti (jazykové kurzy, obědy pro cizí strávníky, pronájmy tělocvičen apod.). A takto získané finance používají na dokrytí potřeb v hlavní činnosti.<sup>113</sup>

Exministr Josef Dobeš plánoval reformu, která hodlá sjednotit způsob financování veřejného a soukromého školství. Z mezinárodních úmluv i české ústavy vyplývá, že děti mají právo na vzdělání v přesně definovaném standardu (v ČR to jsou rámcové vzdělávací programy - RVP), které má být zajištěno všem a hrazeno

---

<sup>111</sup> *Učitel'ské noviny* [online]. 2012 [cit. 23. února 2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=6407&PHPSESSID=1d1166e547f7dd40f12c69767d63d21f>>.

<sup>112</sup> *Učitel'ské noviny* [online]. 2012 [cit. 23. února 2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=6407&PHPSESSID=1d1166e547f7dd40f12c69767d63d21f>>.

<sup>113</sup> *Učitel'ské noviny* [online]. 2012 [cit. 23. února 2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=6407&PHPSESSID=1d1166e547f7dd40f12c69767d63d21f>>.

z veřejných zdrojů.<sup>114</sup> Otázkou je, zda k tomuto sjednocení dojde a zda to bude k užitku jak pro soukromé tak pro veřejné školství.

Rok 2013 bude zřejmě pro všechny školy zlomový, zaznamenává ministerstvo školství za exministra Josefa Dobeše, připravoval totiž nový model financování. Privátní školy by díky němu měly mít nárok na stejný státní příspěvek jako veřejné. Současný model je nespravedlivý. Nerovnosti jsou hlavně v dotacích na žáka. Podle statistiky ministerstva školství některá zařízení dostanou 25 tisíc korun na žáka, jiné třeba o 20 tisíc více. A to i přesto, že se jedná o stejnou třídu.<sup>115</sup> Ne všechny soukromé školy se radují. Nový model financování by měl exministra Dobeše ukázat na kvalitní a špatné školy. Krom toho se příspěvek od státu bude řídit například i optimální naplněností třídy a právě privátní školy si zakládají na nižším počtu dětí. Tento materiál optimální třídy v sobě přináší nebezpečí pro některé typy škol, především gymnaziálního charakteru, kdy soukromé školy mají nabídku pro rodiče a veřejnost postavenou na tom, že třídy jsou méně početné. Je tady výhoda větší individuální práce s dětmi. Stejným metrem se ale budou měřit i veřejné školy, může tak dojít k většímu slučování škol nebo dokonce jejich zániku.<sup>116</sup> Tento model bude znamenat hlavně pro soukromé školství velký zásah. Pokud dojde k slučování škol, třídy budou „praskat ve švech“, bude kladen větší nápor na lektory, kteří doteď měli optimální počet žáků ve třídách. Nechme se překvapit, kam rok 2013 české školství zavede.

---

<sup>114</sup> *Česká škola* [online]. 2012 [cit. 23. února 2013]. Dostupné na WWW:

<<http://www.ceskaskola.cz/2012/01/soukrome-skoly-k-reforme-financovani.html>>.

<sup>115</sup> *Ihned.cz* [online]. 2011 [cit. 23. února 2013]. Dostupné na WWW: < <http://zpravy.ihned.cz/c1-52790140-soukrome-skoly-dostanou-od-statu-stejne-penez-jako-verejne-planuje-dobes>>.

<sup>116</sup> *Ihned.cz* [online]. 2011 [cit. 23. února 2013]. Dostupné na WWW: < <http://zpravy.ihned.cz/c1-52790140-soukrome-skoly-dostanou-od-statu-stejne-penez-jako-verejne-planuje-dobes>>.

## 7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ VYBRANÝCH ORGANIZACÍ

Ve své praktické části se zaměřuji na otázky, které navazují na mou teoretickou část. Především je to oblast odměňování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a způsob motivace. v oblasti odměňování jsem se zaměřila především na způsob odměňování. V empirické části jsem si v jedné organizaci vybrala analýzu poskytnutých dat z manuálu pro odměňování, v druhém případě jsem si vybrala polostrukturovaný rozhovor, který jsem použila a odpovědi z rozhovoru nahrávala na diktafon. Analýzu dat jsem použila v jedné soukromé základní umělecké škole a to v První základní umělecké škole s.r.o. v Českých Budějovicích. Rozhovor jsem využila v Cassiopeie – v centru ekologické a globální výchovy. Právě tyto instituce vybočují z klasického vzdělávání ve školách, a proto je řadím k mému tématu práce. Jedná se o instituce soukromého typu, ale s odlišnou strukturou a významem. Budu analyzovat jednotlivé systémy odměňování a vzájemně je porovnávat.

### 7.1 Charakteristika První základní umělecké školy s.r.o. v Českých Budějovicích

Základní umělecká škola poskytuje umělecké vzdělání v hudebním oboru a také připravuje žáky ke studiu na středních a vysokých školách uměleckého zaměření. Snaží se být školou pro radost – jejich cílem je nejen vychovávat vynikající muzikanty, ale zároveň naučit děti lásce k hudbě, která je bude provázet celým životem. Žáci jsou přijímáni ke studiu na ZUŠ na základě výsledků přijímacích zkoušek. Termín škola zveřejní obvyklým způsobem čtrnáct dní předem. Organizace a obsah výuky ZUŠ se řídí školním vzdělávacím programem (učebními plány a platnými učebními osnovami). K prezentaci výsledků škola organizuje veřejné koncerty. Žáci ZUŠ se pravidelně zúčastňují soutěží, přehlídek, festivalů a koncertních zájezdů.<sup>117</sup> První základní

---

<sup>117</sup> *První soukromá základní umělecká škola* [online]. 2013 [cit. 4. března 2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.hudebniskola.info/>>.

umělecká škola má hlavní ředitelství v Klavíkově ulici a další 5 poboček, jak v Českých Budějovicích, tak i v Lišově a v Černé v Pošumaví.

Soukromé školy a školská zařízení dostávají státní dotace a jsou svázané zákonem o dotacích (Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění zákona č. 562/2004 Sb.). Z těchto dotací vyplácejí svým zaměstnancům mzdu.

Organizace výuky v základní umělecké škole se řídí zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) - § 30 a vyhláškou č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání. První soukromá ZUŠ s.r.o. zřizuje obor hudební. Výuka je na škole organizována formou individuální, skupinovou a kolektivní.

#### HUDEBNÍ OBOR

- **Základní studium**

- a) *Přípravná hudební výchova* - délka studia 1 - 2 roky,

- forma studia - kolektivní, skupinová, individuální,

- b) *I. stupeň* - délka studia 3 - 7 let, (bude upraveno v návaznosti na RVP a VP navazující

- forma studia - individuální, skupinová (hra na nástroj), kolektivní - hudební nauka, hudebně teoretické předměty, komorní hra, soubory, pěvecký sbor apod.,

- c) *II. stupeň* - délka studia 4 roky,

- forma studia - individuální, skupinová (hra na nástroj), kolektivní - teoretické disciplíny, soubory, pěvecký sbor apod.,

- **Rozšíření studium** - v rozsahu učebních plánů ZUŠ, délka studia 2 - 5 let

- forma studia - individuální,

- **Studium pro dospělé** - v rozsahu učebních plánů ZUŠ, délka studia nejvíce 4 roky,

- forma studia - individuální, skupinová, kolektivní.

### **7.1.1 Zaměstnanci První základní umělecké školy s.r.o.**

Do První základní umělecké školy docházejí kvalifikovaní učitelé. Tito lektoři mají od magisterského vzdělání, po diplomovaného specialistu na konzervatořích. Pedagogičtí pracovníci jsou přijímáni do pracovního poměru zpravidla na základě výběrového řízení, nebo pokud prokážou výjimečné umělecko-pedagogické výsledky ve svém dřívějším zaměstnání nebo pokud byli výkonnými umělci.

Zaměstnanci základní umělecké školy jsou většinou zaměstnání na hlavní pracovní úvazek, ale jsou tam i ti, kteří mají úvazek na dohodu o pracovní činnosti. v této škole jsou nejen kvalifikovaní učitelé, ale i ostatní zaměstnanci zabývající se chodem školy po technické a administrativní stránce.

### **7.1.2 Hodnocení zaměstnanců v První základní umělecké škole s.r.o.**

O hodnocení zaměstnanců v základní umělecké škole jsem se moc nedozvěděla. Hodnocené v této škole je především na základě ohlasů dané vyučovací hodiny, na tom, jak jednotliví pracovníci vedou svou výuku, zda jsou děti i rodiče spokojené. Vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec je zaměstnán většinou na hlavní úvazek, který se odráží podle počtu dětí, resp. podle počtu odučených hodin týdně, hodnocení od rodičů a dětí musí být tedy uspokojivé. S rodiči ani dětmi jsem se nesešla, ale paní ředitelka je se svými zaměstnanci spokojená.

Paní ředitelka sama vede výuku, takže z praktického hlediska ví, jak dané kroužky probíhají. Jelikož ve škole není až tolik zaměstnanců, hodnocení výuky by mohlo probíhat často, buď samotnou paní ředitelkou, nebo by si mohli zaměstnanci udělat supervizi sobě navzájem. Paní ředitelka sama vybírá své zaměstnance, tudíž osobní kontakt s ostatními zaměstnanci je na denním pořádku.

### **7.1.3 Systém odměňování v První základní umělecké škole s.r.o.**

Odměňování lektorů daných kroužků se odvíjí podle výši příspěvku, které dostane škola za pololetí, mzda je však vyplácena ze státních dotací. Příspěvek na školné dostávají za každého žáka za pololetí: 2 žáci v hodině/1.800,- Kč, 1 žák v hodině: 2.300,- Kč/pololetí. Tato informace je zcela veřejnou informací, tudíž tento údaj lze použít. Od počtu žáků v hodině a za daný týden na jednoho lektora se odvíjí i výše mzdy,



hodinovou sazbu tudíž nevyužívají. Mzda se může měnit každé pololetí, podle odučených hodin a podle přihlášených žáků. Ředitelka soukromé umělecké školy si mzdu určuje sama, ale s pohledem do tarifní tabulky z nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Tato soukromá první základní umělecká škola je za úplatu, musí si na svůj provoz a své výdaje vydělat. Jedná se o nájemné, opravy, energie, běžná údržba apod. Úplata je příspěvkem na provozní náklady školy.

Ke hře na hudební nástroj je vyučována hudební nauka v rozsahu jedné hodiny týdně po dobu pěti let. Dále jsou vyučovány komorní souhry a pěvecký sbor. Lektoři mají různý počet žáků v dané hodině. Jejich výše mzdy je ovlivněna, zda mají v hodině více než jednoho žáka, či tam chodí po dvojici. Někteří lektoři mají i větší počet žáků v dané vyučovací hodině. Za každého žáka v hodině navíc dostává lektor o 200 Kč za žáka za měsíc příplatek jako nenárokovou složku platu.

Jelikož První základní umělecká škola je soukromého charakteru, nevztahuje se na ně nefinanční odměny v podobě stravenek, příspěvku na důchodové připojištění, na kulturní či sportovní akce apod. Jelikož tyto položky nefinančního charakteru jsou vypláceny podle Fondu kulturních a sociálních potřeb, který je vymezen ve školském zákoně č. 561/2004 Sb. §138, kde je vymezeno, že fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen na vrub výdajů školské právnické osoby zřízené ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí z ročního objemu výdajů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mezd.<sup>118</sup> Tento fond je pro státní sféru výhodný, jelikož je to nedaňová složka a soukromé vzdělávací instituce si to nemají kam dát, musí se tedy řídit dotacemi.

---

<sup>118</sup> *Zákon č. 561/2004 Sb. školský zákon, §138.*

## 7.2 Charakteristika Cassiopei<sup>119</sup>

Centrum ekologické a globální výchovy Cassiopeia vzniklo v Českých Budějovicích v roce 1995 při základním článku Hnutí Brontosaurus Forest. Dlouhodobě se CEGV Cassiopeia zabývá vzděláváním dětí MŠ, žáků ZŠ i SŠ a pedagogů v oblasti environmentální, multikulturní a osobnostně sociální výchovy. v roce 2011 rozšířilo svoji působnost také na školy pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Cílem je usnadnit pedagogům speciálních škol zařazení environmentální výchovy do školních vzdělávacích programů.

CEGV Cassiopeia spolupracuje se školami na Českobudějovicku i v celém Jihočeském kraji, od roku 2010 spolupracuje i se školami Plzeňského kraje. CEGV Cassiopeia působí také jako školicí středisko Pedagogické fakulty Jihočeské univerzity a klinické pracoviště Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v oblasti ekologické výchovy. Posláním organizace je výchova k udržitelnému způsobu života, k odpovědnému jednání vůči společnosti a životnímu prostředí.

Hlavní cílovou skupinou našich aktivit jsou děti mateřských škol, žáci základních a středních škol. Hlavní formy spolupráce se školními kolektivy představují projekty (dlouhodobá spolupráce) a výukové programy (krátkodobá, případně častěji opakovaná spolupráce). Kromě samostatných výukových programů nabízíme cykly, sestavené z několika tematicky příbuzných programů.

Výukový program je uspořádaný soubor aktivit k určitému tématu, naplňující konkrétní výchovně-vzdělávací cíle. Během výukového programu zpravidla spolupracuje lektor s jednou školní třídou. K naplňování cílů programu používá rozmanitých metod, především metod aktivního učení. Výukový program trvá jednu až několik vyučovacích hodin, nebo několik dnů (pobytový program). Probíhá v našich učebnách, ve školní třídě nebo v přírodě.

Pracoviště České Budějovice nabízelo v roce 2011 více než 70 tematických programů pro různé věkové skupiny žáků, z toho asi tři čtvrtiny tvořily programy

---

<sup>119</sup> *Centrum ekologické a globální výchovy* [online]. 2010 [cit. 4. března 2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.cegv-cassiopeia.cz/search.php?rsvelikost=sab&rstext=all-phpRS-all&rstema=22>>.

environmentální výchovy. Zbytek připadal na programy multikulturní a osobnostní a sociální výchovy. Tyto programy jsou zaměřeny na zlepšování vztahů ve školních kolektivech, prevenci rasismu a xenofobie. Našich výukových programů se v roce 2011 zúčastnilo více než 10 000 žáků škol v Jihočeském kraji.

Od roku 2009 realizujeme také pobytové programy pro školní kolektivy v Novohradských horách. Rozmanitými metodami učíme děti všimnout si zajímavých jevů v přírodě, porozumět vzájemným vztahům mezi organismy a prostředím i utváření krajiny lidskou činností. Další formou spolupráce se školami představují tematické dny. Od výukových programů se liší délkou trvání (zpravidla celou dobu vyučování), velikostí cílové skupiny (mnoho tříd, celý stupeň školy, celá škola) a celkovou organizací.

Vedle spolupráce se školami se zabýváme také mimoškolními aktivitami pro děti a mládež. v roce 2011 jsme uspořádali jarní a letní příměstský tábor. Příležitostné akce pro školy nebo pro veřejnost většinou zahrnují i volnočasový program, sestavený z drobných her a soutěží.

### **7.2.1 Zaměstnanci Cassiopei**

V Cassiopei působí kvalifikovaní a odborní zaměstnanci s vysokoškolským titulem Mgr, Ing. nebo PhDr. De facto zaměstnanci bez takových titulů v Cassiopei nemají. Ale není to pro pana ředitele Petra Kurze směrodatné hledisko. Pokud je po odborné stránce středoškolák stejně zdatný lektorsky i vědomosti jako vysokoškolák, a má-li stejný kvalitativní hodnoty, což je hodně důležité, tak v podstatě není žádný problém přijmout do týmu takového pracovníka.

Co se týče počtu dětí na jednoho lektora de facto nějakým způsobem stanovený pravidly, které jsou pro eko výchovu daný v rámci nějakého etického kodexu. Většinou bývá 1 lektor na 19 dětí a pak by měli být dva lektoři, ale záleží podle typu programu. Pokud lektor učí 25 dětí najednou v rámci vnitřních prostor. Během výukového programu zpravidla spolupracuje lektor s jednou školní třídou. K naplňování cílů programu používá rozmanitých metod, především metod aktivního učení. Výukový program trvá jednu až několik vyučovacích hodin, nebo několik dnů (pobytový program). Probíhá v našich učebnách, ve školní třídě nebo v přírodě.

Centrum ekologické a globální výchovy Cassiopeia dlouhodobě spolupracuje se studenty VŠ s Pedagogickou, Biologickou, Teologickou a Zdravotně sociální fakultou Jihočeské univerzity v ČB. Vytváří pro studenty prostředí, kde mohou získávat informace týkající se ekologie, ekologické výchovy a práce s dětmi. Studentům nabízí poradenství a hlavně možnost získání praxe, kterou využijí při práci v učitelství.

### **7.2.2 Hodnocení zaměstnanců Cassiopei**

Pan ředitel Petr Kurz zmiňuje, že vytvořili jakéhosi pavouka, který je rozdělen na zaměstnance, kteří se starají o lektory a hodnotí lektory a ostatní zaměstnanci - administrativní pracovníci. A ředitel by měl komunikovat je s těmi zaměstnanci na vyšší úrovni. Lektori v daných hodinách by měli získávat od učitelů nějaké odezvy, jak se jim daná výuka líbila. Ale bohužel se stává, že většina učitelů toto hodnocení nepišou. Ale nějaké odezvy získávají od učitelů, ať už v rámci osobního jednání při konferencích nebo při setkání s nimi. Konference jsou ale jednou za rok a osobní setkání s učiteli jsou nahodilá, takže v podstatě o pravidelném hodnocení není vůbec řeč. Pan ředitel uvedl příklad, že pokud za měsíc vydáme cca 60 výkazů, tak se jim vrátí 10 vyplněných.

Ať už to jsou tedy vyplněné výkazy, či osobní setkání, jistá zpětná vazba tam je. Zpětná vazba nemusí být jen od učitelů, ale i od lidí, kteří pracují ve školství či v odborech.

V Cassiopeie zkoušeli i supervizora na hodnocení svých lektorů, který byl jistě velmi užitečný pro organizaci i pro lektory samotné, ale po finanční stránce a o čase, který strávíme na výběru solidního supervizora, není možné využívat jeho služeb dlouhodobě. Ale místo supervizora využili svých lektorů a vzájemně si dělají supervize a hodnotí si navzájem odvedenou práci.

### **7.2.3 Systém odměňování zaměstnanců v Cassiopeie**

O odměňování zaměstnanců a o velikosti úvazku pro lektory rozhoduje pan ředitel Petr Kurz. Většina zaměstnanců je zde na hlavní úvazek, proto se mzdy pro zaměstnance prakticky nemění. Mzdu mají přepočítanou na hodinovou a prakticky nic jiného se v tom neodráží. Mzda se prakticky nemění, jelikož záleží na projektech, na kterých jsou

lektoři zaměstnání. Ale tyto projekty jsou dlouhodobého charakteru, např. 2 roky, tak mzda se nemění.

Způsob, kde se berou peníze na odměňování zaměstnanců, jsou 2. Více o nich zmíním v rozhovoru s panem ředitelem. První výdělek z vlastní činnosti, ale je to vždycky daný možnostmi, které si můžou dovolit s ohledem na to, kolik jsou schopni více méně sehnat peněz na chod organizace na ten následující rok. Druhá složka odměňování jsou sestavovaný z projektů a ta je rozhodně vyšší. Většina zaměstnanců je nějakým způsobem provázána s projekty a ty mají rozhodně vyšší složku pro odměňování.

O mzdových faktorech se více budu věnovat v interpretaci rozhovoru s panem ředitelem. Co se týče osobního ohodnocení, přemýšleli o tom, že se do toho pustí a zavedou ho v systému odměňování, ale bohužel všechno je o penězích.

### **7.3. Zhodnocení kvalitativního výzkumného šetření**

V předchozí kapitole jsem se věnovala nejprve popisu a charakteristice dané organizace, dále jejich systému hodnocení a hodnocení zaměstnanců. Obě organizace jsou vzdělávací institucí poskytující služby dětem a dospělým. Nejdříve jsem se zaměřila na soukromou základní uměleckou školu a další instituce byla centrum ekologické a globální výchovy Cassiopeia. Po napsání své teoretické části, která byla zaměřena na systém odměňování, na hodnocení zaměstnanců, motivaci zaměstnanců, filosofii a strategii, jsem své poznatky navázala na kvalitativní výzkumné šetření.

Své výzkumné šetření jsem opřela v prvním případě na analýzu dat poskytnutých v soukromé základní umělecké škole, kde mi paní ředitelka Zdeňka Strnadová poskytla velmi užitečné informace, dala mi přihlédnout k manuálu, který používají na odměňování svých zaměstnanců. v případě druhém – v centru ekologické a globální výchovy Cassiopeia, jsem využila polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem Petrem Kurzem.

Analýzu dat poskytnutých v soukromé základní umělecké škole jsem využila z důvodu získaných informací, jelikož paní ředitelka mi dokázala poskytnout manuál, zákony a všechny materiál, proto jsem dala přednost analýze před rozhovorem či před

dotazníkovým šetřením. Analýza dat poskytnutých z této instituce byla doplněna dalšími informacemi, které mi paní ředitelka sdělila a já mohla využít otázek na doplnění informací, které mi nebyly poskytnuty. Polostrukturovaného rozhovoru jsem využila z důvodu možnosti doplnění otázek, které jsem pokládala panu ředitele při osobní schůzce. Na začátku rozhovoru či analýze dat jsem oběma ředitelům sdělila, že informace použiji jen pro své vlastní potřeby k mé práci a nijak informace nezneužiji. Dále jsem na začátku sdělila, že nepotřebuji být informovaná o výši finančního ohodnocení, či že nepotřebuji informace, které jsou pro organizaci interními zdroji.

Jelikož jsem v obou případech požila jiný typ výzkumné šetření, jsem si vědoma rozdílnosti poskytnutých informací a mohlo dojít i ke zkreslení některých údajů. Při analýze jsem otázkami doplňovala poskytované informace, při rozhovoru mohlo zase dojít ke zkreslení stylu pokládáním otázek či pořadí pokládaných otázek.

System hodnocení zaměstnanců v jednotlivých institucích je jasně stanoven a slouží jako podklad pro odměňování. Vedoucí pracovníci jednotlivých organizací mají za to, že zvolený systém odměňování je pro zaměstnance motivační. Cílem výzkumné šetření bylo:

- zjistit, jakým způsobem dochází k hodnocení zaměstnanců v organizaci
- zjistit, jakým způsobem dochází k odměňování zaměstnanců v organizaci
- zjistit, jaké motivační faktory v organizaci fungují
- zjistit, jaké finanční prostředky dostávají

Na základě analýzy dat a strukturovaného rozhovoru jsem zjišťovala, jakým způsobem probíhá hodnocení zaměstnanců, jakým způsobem se následně odměňuje a jakým způsobem funguje v organizacích motivace.

Výzkumné šetření jsem prováděla na dvou soukromých vzdělávacích institucích, které jsou svým obsahem naprosto rozdílné, ale základ mají stejný. Jednalo se o analýzu dat v První základní umělecké školy s.r.o. v Českých Budějovicích s paní ředitelkou Zdeňkou Strnadovou. Analýza dat byla provedena na základě poskytnutého manuálu pro odměňování a na základě informací, které mi paní ředitelka poskytla. Rozhovor byl

uskutečněn v Centru ekologické a globální výchovy Cassiopeia v Českých Budějovicích s panem ředitelem Petrem Kurzem. Rozhovor byl zaznamenán na diktafon pomocí předem připravených otázek.

Pro analýzu dat v první organizaci jsem žádala od paní ředitelky informace, které svým obsahem jsou totožné pro druhou organizaci na vytvoření otázek do rozhovoru. Okruhy otázek jsou rozděleny do 3 oblastí. Jedná se o:

- otázka 1, 8 – zaměřené na hodnocení zaměstnanců
- otázka 2 – 4, 6, 10 – zaměřené na odměňování zaměstnanců
- otázka 7, 9 – zaměřené na motivaci zaměstnanců
- otázka 5 – zaměřené na finanční prostředky

Otázky, které zmiňuji, jsem pokládala v rozhovoru pouze řediteli vzdělávací instituce, nikoli zaměstnancům. Otázky, jejichž obsah jsem zjišťovala v analýze dat v umělecké škole, jsem jednala pouze s paní ředitelkou. Cílem mého výzkumného šetření bylo zjistit reálný stav hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, motivace a finanční prostředky v daných institucích.

## **7.4 Výsledky výzkumného šetření**

Výsledky výzkumného šetření znázorním odpověďmi na otázky, které jsem pokládala v jedné instituci, doplním tyto otázky i výsledky analýzy z druhé instituce.

### **1. Jakým způsobem ohodnocujete své zaměstnance?**

V Cassiopeie nemají přesně definovaný způsob hodnocení. v této instituci mají vytvoření jakého si pavouka, kde jsou znázorněni lidé starající se o lektory. Poté jsou lidé v administrativě. Pan ředitel by měl tedy jednat jen s lidmi na vyšší pozici. Každý lektor by měl získávat vyplněný výkaz od učitelů, u kterých probíhá daný projekt. Jelikož tito učitelé většinou výkazy nepíší, je těžké zhodnotit danou situaci. Pan ředitel vydedukoval, že se může jednat o např. o 10 vyplněných formulářů měsíčně z 60 podaných formulářů. Některé odezvy získá pan ředitel v rámci osobního jednání při

konferencích nebo při jednání s nimi. Takže určité hodnocení se získá. Konference jsou ale jednou za rok a individuální setkání jsou nahodilá. Další zpětná vazba se získává od lidí, kteří pracují ve školství či na odborech.

V První základní umělecké škole hodnocení nebývá. Jelikož období výuky je rozdělené na pololetí, paní ředitelka tak po prvním pololetí získá počet uchazečů, kteří dané pololetí odchodili s přihlédnutím na druhé pololetí, zda se počet dětí zvýšil či snížil. A podle toho se i ohodnotí daný lektor.

## **2. Kdo konkrétně rozhoduje o odměňování?**

V Cassiopeie rozhoduje jak o výši mzdy, tak o sestavování úvazku pan ředitel. Ten řeší všechny potřebné věci kolem financí, to je v jeho pravomoci a v jeho kompetenci.

O odměňování v základní umělecké škole rozhoduje paní ředitelka, která sama vypracovává mzdy za každý měsíc. Paní ředitelka určuje mzdu svým zaměstnancům sama s přihlédnutím do tarifní tabulky podle nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

## **3. Jakým způsobem odměňujete své zaměstnance?**

Způsoby, jakým se v Cassiopeie odměňuje, jsou 2 a záleží to vždycky na zdrojích. v prvním případě jsou to zdroje z vlastní činnosti, na které si organizace vydělá a z těch základních co ví, že dostanou. To je vždycky dané možnostmi, které si můžou dovolit, tzn., že platy a velikost úvazku se odrazí v tom, kolik jsou schopni předpokládaně sehnat peněz na chod organizace na následující rok. Poté je druhá složka, kde jsou mzdy sestavovány podle projektů. Pokud jsou projekty, je více peněz. Tato složka – projektová složka je mnohem vyšší složkou, ze které se získává více peněz. Projekty jsou většinou dlouhodobého charakteru, takže se mzda každý měsíc prakticky nemění. Projekty trvají většinou i např. 2 roky. Pokud se ale změní finanční stránka organizace - začne se jí dařit či naopak, nebo daný lektor projektu má na starosti jen projekt, tak se mu de facto ta mzda nezmění, zůstane stále stejná. Takto je vlastně poskládaný způsob odměňování.

Odměňování v soukromé základní umělecké škole je podle příspěvků, které se získají za každé pololetí. Výše příspěvku na jedno pololetí je: 2 žáci v hodině/1 800,- Kč, 1 žák v hodině: 2 300,- Kč/pololetí. z tohoto příspěvku se určuje hrubá mzda



každého lektora, který vybere školné na pololetí. Tato hrubá mzda je ještě navýšena o pevné složky či nenárokové složky platu, kterým se věnuji více v otázce č 10 a v příloze č. 1.

#### **4. Jaké mzdové faktory v organizaci uplatňujete?**

**a) Základní – časová, úkolová**

**b) Doplnková – provize, osobní ohodnocení**

V Cassiopeie je všechno přepočítané na hodinovou mzdu, nic víc se v této mzdě neodráží. Bere se to hlavně z toho, zda lektor pracuje jen pro organizaci-pro vlastní potřeby, tak je zde nastavená částka na hodinovou mzdu. Pokud lektor dělá lektorskou činnost pro jiný subjekt, je v této mzdě zohledňován i jiný faktor, ve kterém jsou obsaženy provozní náklady s tím spojené. Jinak ale hlavní je hodinová mzda. Co se týče osobního ohodnocení, tak v nynější době nepoužívají. Chystali se zavést ale tuto doplnkovou formu odměňování, ale vše se odvíjí od peněz, které aktuálně mají. Musejí přihlížet na to, že pokud vše zůstane, tak jak je, tak musí přibýt další peníze, které budou lektory a pracovníky motivovat, a nebo se bude muset snížit základ, použije se pohyblivá složka pro toto odměňování. To je samozřejmě faktor, který může být, ale je to vždycky na zvážení, do čeho se pustit. Cassiopeia věří, že k tomu možná někdy v budoucnu dojde, ale prozatím je to pro ně těžší.

V základní umělecké škole se nepoužívá ani základní mzda ani doplnková. Základní mzda se nepoužívá proto, jelikož vše se odvíjí od počtu žáků v hodině a za daný týden na jednoho lektora se odvíjí i výše mzdy, hodinovou sazbu tudíž nevyužívají. Mzda se může měnit každé pololetí, podle odučených hodin a podle přihlášených žáků. Ředitelka soukromé umělecké školy si mzdu určuje sama, ale s pohledem do tarifní tabulky z nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, kde zohledňuje vzdělání lektorů. V příloze č. 1 je vypočítaná mzda podle mzdového předpisu poskytnutého v umělecké škole, je zde i znázorněn výpočet vyučovací povinnosti a velikosti úvazku.

## **5. Máte i jiné finanční zdroje než z vlastní činnosti? Jste dotovaní státem, krajem, městem?**

V Cassiopeie si vytvářejí zdroj z vlastní činnosti, která ale pokrývá v současné době tak ¼ nákladů. Pak jsou ostatní zdroje. Stát sám o sobě přispívá jediné formou celostátních dotací, to znamená z ministerství, ale tyto dotace jsou momentálně na pokraji zrušení, ty už de facto neexistují, to je téměř minimum. Pak jsou tu ale operační programy, to znamená evropské peníze, které fungují alespoň v takovém rozsahu, co je právě Cassiopeia, které znamenají de facto zatím minimálně tak poloviční peníze, které tvoří tuto organizaci ne-li třeba ještě víc kolem 60-70%. Od krajů dostávají jen minimum peněz. Záleží hlavně na tom, jak je ta organizace zasítovaná. Respektive v rámci EKO se nějakým způsobem podařilo nějaké peníze přes kraj přes tu síť dostat, takhle je to možné ještě tímto způsobem. Více dostávají od města, které více hledí na tuto organizaci.

Základní umělecká škola je za úplatu, musí si na svůj provoz a své výdaje vydělat sama. Jedná se o nájemné, opravy, energie, běžná údržba apod. Úplata je příspěvkem na provozní náklady školy. Tato soukromá škola dostává dotace od státu. Jsou svázány zákonem o dotacích, přihlížejí na zákonem 561/2004 Sb. školský zákon, který umožňuje paní ředitelce měnit výši mzdy za každé pololetí.

## **6. Jsou zaměstnanci odměňováni i podle počtu dětí ve skupině?**

Počet dětí na jednoho lektora v Cassiopeie je de facto nějakým způsobem stanovený pravidly, které jsou pro ekovýchovu daný v rámci etického kodexu nebo respektive kodexu jako lektora ekologických výchovných programů v rámci sdružení středisek sítě pavučina, kde je to daný. Vychází to 19 dětí na 1 lektora, při větším počtu by měli být dva lektori, ale záleží podle typu programu. Pokud lektori učí 25 dětí na jednou v rámci vnitřních prostor, tak to nevádí, tam je samozřejmě potom větší efektivita, větší výnos.

V umělecké škole jsou lektori odměňováni za větší počet dětí v dané hodině. Nejefektivnější pro děti je mít jedno dítě v dané hodině. Pokud jsou v dané hodině 2 žáci, je pro lektora připočítaná nenároková složka ve výši 200,-Kč za žáka/měsíc. Pokud jsou 3 žáci v hodině, dotace měsíční činí 200,-Kč za žáka/měsíc = 600,-Kč. Pro lektora je tedy výhodné mít více žáků v hodině, ale prakticky nereálné děti něco naučit. Děti si

v dané hodině musí lektor rozdělit a části hodiny každému věnovat. Ztrácí se tam tedy individuálnost. Jelikož hodina trvá 45 minut, musí si lektor v tomto rozmezí hodinu uzpůsobit počtem žáků.

### **7. Máte nějaký motivační systém, kterým motivujete své zaměstnance?**

Mnoho soukromých institucí mají dnes velký problém v tom, že se snaží profesionalizovat. Ta profesionalizace sebou nese samozřejmě svá úskalí. Ta úskalí jsou v tom, že profesionalizace znamená být téměř dokonalý, chovat se ekonomicky, ale pak to ztrácí na kreditu vnitřního sounáležení, na spolupráci lidí v organizaci, protože poté už lidi chodí do zaměstnání a už to neberou jako motivaci. Každá organizace si tímto musí samozřejmě bohužel projít. v Cassiopeie je současný motivační systém v tom, že zaměstnanci mají ve své činnosti do určité míry volnost pohybu, pan ředitel jim vychází vstříc i v rámci pracovní doby, můžou si vzít volno, pokud neučí, pokud mají své úkoly a své věci splněny. To je v současné době hlavní motivační faktor v Cassiopeie, pokud se nejedná o peněžní motivaci. Někteří zaměstnanci samozřejmě berou motivaci i to, že můžou dělat to, co je baví, což je druhá věc. Je to tu nastavený tak, že pokud všechno dobře funguje – dobrý kolektiv, lidé si rozumí mezi sebou, dělají to, co je baví, ale mají mizerné peníze, tak je motivují tím, že jim přilepší, pokud mají ucházející peníze, ale vždycky je co zlepšovat. Pan ředitel zmiňuje, že je důležité hledět na to, aby zaměstnanci „neusnuli“ a dál se rozvíjeli pro organizaci než celkově, aby byli spokojení, pak by se mohlo stát, že by to přepadlo do toho, že zaměstnanci chodí do zaměstnání na píchačky.

V základní umělecké škole je pro zaměstnance de facto motivující jen předpoklad, že pokud svou práci odvedou za dané pololetí dobře, žáci se jim přihlásí i na další pololetí. Pojedou s žáky na vystoupení, na koncert či jinou společenskou událost, může pro ně být motivující, že se o nich ví a že jsou žádaní pro kulturní akce. O jiném druhu motivace se paní ředitelka Strnadová nezmiňuje.

### **8. Máte možnost získávat hodnocení i od někoho nestranného?**

V Cassiopeie zkoušeli i jeden čas supervizora na hodnocení svých lektorů, který byl jistě velmi užitečný pro organizaci i pro lektory samotné, ale po finanční stránce a o čase, který stráví na výběru solidního supervizora, není možné využívat jeho služeb

dlouhodobě. Ale místo supervizora využili svých lektorů a vzájemně si dělají supervize a hodnotí si navzájem odvedenou práci. Cože občas funguje lépe než supervizor.

V základní umělecké škole hodnocení z vnějšku získávají pouze od rodičů, kteří se na danou hodinu mohou přijít podívat. Dále od publika, které se zúčastní koncertů žáků této školy. Paní ředitelka se samozřejmě na výuku svých lektorů může jít kdykoliv podívat, jelikož výuka probíhá v jedné budově.

### **9. Poskytujete svým zaměstnancům i nějaké výhody? – účast na kurzech, na školeních?**

V Cassiopeie poskytují jak účast na kurzech, tak na různých odborných školeních.

V základní umělecké škole mi tato informace nebyla poskytnuta. Z analýzy dat, které jsem měla dispozici, jsem zjistila, že se na ně nevztahuje nefinanční odměny v podobě stravenek, příspěvku na důchodové připojištění, na kulturní či sportovní akce apod. Jelikož tyto položky nefinančního charakteru jsou vypláceny podle Fondu kulturních a sociálních potřeb, který je vymezen ve školském zákoně č. 561/2004 Sb. §138, kde je vymezeno, že fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen na vrub výdajů školské právnické osoby zřízené ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí z ročního objemu výdajů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mezd.<sup>120</sup> Tento fond je pro státní sféru výhodný, jelikož je to nedaňová složka a soukromé vzdělávací instituce si to nemají kam dát, musí se tedy řídit dotacemi.

### **10. Odměňujete zaměstnance i podle vzdělání?**

Podle vzdělání pan ředitel své zaměstnance v Cassiopeie neodměňuje. Všichni lektoři, kteří působí v této organizaci, nemají nižší vzdělání než magisterské, inženýrské či doktorské. S nejnižším vzděláním je zde jen pan ředitel sám. Všichni lektoři jsou odbornými zaměstnanci s vysokoškolským titulem, ale pro pana ředitele to není směrodatné hledisko. Pokud je lektor se středoškolským vzděláním po odborné stránce zdatný jak lektorsky tak vědomostmi jako vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci, tak se v tomto případě smazává důležitost studia na vysoké škole. Pokud má stejně kvalitativní

---

<sup>120</sup> Zákon č. 561/2004 Sb. školský zákon, §138.

hodnoty, jako zaměstnanec s vysokoškolským titulem, což je pro tuto práci důležité, tak není problém dát práci takovému lektorovi, jelikož budou na stejné lodi de facto i mzdově.

Odměňování podle vzdělávání v umělecké škole je na místě. Paní ředitelka přihlíží do platové tabulky. Na základě této tabulky odměňuje své lektory. Do tabulky přihlíží ze své iniciativy, aby odměňovala de facto stejně jako na státní škole. Odměňování pracovníků na DPČ, DPP případně zkrácený pracovní úvazek a jiné typy pracovních smluv a další odměny dle vykonané práce: učitel ZUŠ § 10 z. č. 563/2004 – vzdělání:

- a) VŠ = 250,- Kč s praxí
- b) VŠ = 230,- bez praxe
- c) Konzervatoř = 230,- s praxí
- d) Konzervatoř = 200,- Kč bez praxe
- e) Konzervatoř = bez absolutoria 180,- Kč
- f) SŠ kombinovaný s výkonným umělcem a s pedagogickým minimem = 150,- Kč
- g) SŠ kombinovaný s výkonným umělcem = 140,- Kč

Takto vymezené finanční ohodnocení používá paní ředitelka pro odměňování svých zaměstnanců s ohledem na vzdělání lektorů.

## **7.5 Shrnutí výzkumného šetření**

V obou případech vzdělávacích institucí jsem zkoumala hodnocení a odměňování zaměstnanců, motivaci a finanční prostředky potřebné pro chod organizací. Je zde zřejmé, že hodnocení zaměstnanců není ani v jedné organizaci konkrétně vymezené. Hodnocení v Cassiopeie má výhodu výkazů, které po ukončení hodiny ve školách ponechá učitelům na vyplnění, ale návratnost těchto výkazu je mizivá oproti počtu zanechaných výkazů. V základní umělecké škole hodnocení prakticky není žádné, což může klesnout na odbornosti vyučovacích předmětů hudební výchovy. Hodnocení se zde může pouze vydedukovat od počtu uchazečů z prvního pololetí s přihlédnutím na počet uchazečů do dalšího pololetí.

Odměňování v obou organizacích je patřičně propracované a vystihující, ale od sebe velmi odlišné. v obou organizacích rozhoduje o odměňování ředitel/ka. Cassiopeia odměňuje své zaměstnance podle hodinové mzdy, která se přepočítá z projektů, na kterých daní lektoři pracují. Nic jiného se v této hodinové mzdě neodráží. Oproti tomu umělecká škola odměňuje své lektory podle příspěvků získaných na dané pololetí. V tom se tedy odráží zásadní rozdíl. Na víc lektori dostávají odměny za větší počet dětí v dané hodině, dostávají příplatky za vystoupení se svými žáky. Navíc paní ředitelka přihlíží na dosažené vzdělání daných lektorů a od toho odvíjí i výši mzdy.

Největším problémem obou organizací je nenastavený motivační systém. v Cassiopeie je současný motivační systém v tom, že zaměstnanci mají ve své činnosti do určité míry volnost pohybu, pan ředitel jim vychází vstříc i v rámci pracovní doby, můžou si vzít volno, pokud neučí, pokud mají své úkoly a své věci splněny. Někteří zaměstnanci samozřejmě berou motivaci i to, že můžou dělat to, co je baví, což je druhá věc. Motivace v základní umělecké škole není nastavená. Pro zaměstnance může být pouze motivující počet přihlášek na další pololetí, pokud byli děti s lektory spokojeni. Další motivující složkou může pak být vystoupení, které zhodnocují diváci.

V obou případech vzdělávacích institucí si na svou činnost vydělávají sami. Ale to zdaleka nepokryje všechny potřebné položky. Obě instituce tak jsou závislé na penězích, které dostávají v případě Cassiopei nejvíce od města, v případě základní umělecké školy ze státních dotací.

## 8 KOMPARACE

Komparace výsledků mého výzkumného šetření v organizacích s výsledky výzkumu soukromé jazykové školy. Můj prvotní zájem pro výzkumnou část diplomové práce bylo zařadit 3 soukromé instituce k porovnání získaných informací. Dvě instituce mi vyšli vstříc a potřebné informace mi poskytly. Třetí soukromou instituci jsem si vybrala jazykovou školu Edecu, kde mi poskytnuté informace nebyly. Po neúspěchu v této jazykové škole jsem byla zjišťovat informace v jazykové škole Aslan. V této instituci jsem dopadla bohužel stejně, jelikož jsou to pro tuto jazykovou školu interní informace a know-how.

Z tohoto důvodu jsem pro komparaci svých zjištěných informací v rozdílných vzdělávacích institucích použila informace o jiném typu vzdělávací instituce soukromého sektoru, které byli zjištěny v jazykové škole Lectors – advanced teaching.. z bakalářské práce Pavla Prokopa.

Tato jazyková agentura se na českém trhu vyskytuje již třetím rokem. Jejimi hlavními činnostmi je výuka a doučování cizích jazyků a překladatelství. Na českém trhu je široká škála nabídek jazykových služeb a proto se tato jazyková škola ozvláštnila tím, že se věnuje užšímu segmentu, a to výuce a doučování jazyků on-line a překladatelství.<sup>121</sup>

Zaměstnanci této jazykové školy jsou vybírání podle odborných zkoušek z daných jazyků, se kterými je vyplněn dotazník a na základě dotazníků je s vhodnými uchazeči uskutečněn pohovor on-line, pomocí aplikace skype. Zaměstnanci jsou rozdělení podle výkonu své činnosti a to buď na lektorky (výuka jazyků a doučování) a překladatelky (překlad textů). Pavel Prokop ve své bakalářské práci znázorňuje systém hodnocení

---

<sup>121</sup> Lectors – advanced teaching.. [online]. 2009 [cit. 15. března 2013]. Dostupné na WWW: <www.lectors.cz>.

a odměňování zaměstnanců, o kterém se dozvěděl od majitele jazykové agentury Miroslava Orzecha.<sup>122</sup>

Hodnocení lektorek a překladatelek je pouze individuální, jelikož zaměstnanci pracují samostatně z domu. Lektorky jsou hodnoceny 1x měsíčně a hodnotí se hlavně kvalita studijních materiálů včetně zasílání reportů o průběhu hodiny. Hodnocení překladatelek není dané měsíčně, ale pravidelně po každém provedeném překladu a to jeho formální stránka. Toto hodnocení lektorek i překladatelek slouží jako podklad pro odměňování.<sup>123</sup>

Odměňování lektorek a překladatelek je na základě úkolové mzdy, kde lektorky jsou odměňovány za lekci a překladatelky za jednu normostranu. Tato mzda je navíc doplněna prémie. Tyto prémie podle majitele agentury motivují zaměstnance k dodržování všech úkolů, jelikož nesplněním jediného úkolu ze všech ztrácí zaměstnanci nárok na celou odměnu. Pro samotného majitele je tento systém odměňování spravedlivý, jelikož může přilákat dostatek pracovníků s požadovanými dovednostmi a znalostmi. Jako přednost tohoto systému odměňování považuje jednoduchost a přehlednost kvalitního odměňování.<sup>124</sup>

Pro komparaci mých zjištěných informací o hodnocení a odměňování zaměstnanců a motivace zaměstnanců vybraných vzdělávacích institucích s komparací zjištěných informací v práci pana Prokopa. Hodnocení zaměstnanců v mých zkoumaných organizacích není tak výstižné a brané na zřetel jako tomu je v jazykové agentuře Lectors – advanced teaching.. Hodnocení v Cassiopeie je podle počtu návratnosti výkazů či osobní setkání s daným učitelem, které je nahodilé. v soukromé základní umělecké škole není hodnocení zaměstnanců prakticky žádné, pouze na základě počtu dětí spokojených v dané hodině lektora. Na rozdíl tomu, v jazykové agentuře osobní kontakt s vedoucím a se zaměstnanci neprobíhá, ale i přesto je zde nastaven systém hodnocení,

---

<sup>122</sup> PROKOP, P. Zaměstnanci organizace Lectors – advanced teaching.. *Systém hodnocení a systém odměňování zaměstnanců v neziskovém typu organizace*, s. 34 - 35.

<sup>123</sup> PROKOP, P. Hodnocení překladatelek a lektorek.. *Systém hodnocení a systém odměňování zaměstnanců v neziskovém typu organizace*, s. 35 - 36.

<sup>124</sup> PROKOP, P. Odměňování překladatelek a lektorek. *Systém hodnocení a systém odměňování zaměstnanců v neziskovém typu organizace*, s. 37 - 38.



který je určen jako podklad pro následné odměňování. Tento systém hodnocení probíhá v pravidelném cyklu jak u překladatelek, tak u lektorek.<sup>125</sup>

Na rozdíl od mých zkoumaných organizací je v jazykové agentuře vyplácena peněžní odměna na základě hodnocení zaměstnance podle předem stanovených kritérií. O odměňování rozhoduje ve všech případech ředitel, ředitelka a majitel agentury. Cassiopeia odměňuje své zaměstnance podle hodinové mzdy, která se prakticky nemění. Kdežto v umělecké škole se mzda může měnit každý měsíc podle počtu odučených hodin a podle příspěvků získaných na další pololetí. v Cassiopeie stojí mzda pouze na hodinovém ohodnocení, nic jiného se v této částce neodráží. Kdežto v základní umělecké škole se mzda může měnit podle počtu dětí ve skupině, podle získaného vzdělání či účasti na vystoupení s dětmi. Jazyková agentura má v tomto ohledu velmi dobře propracovaný systém odměn, který je dán splněním podmínek v průběhu lekce a to slouží k motivaci lektorů a překladatelek.<sup>126</sup>

Jak jsem již zmiňovala, motivační systém v mých zkoumaných organizacích není nastavený správně. Zaměstnanci, jelikož dostávají plat v podstatě neměnný, pouze s přihlédnutím získaného vzdělání v umělecké škole a počtem žáků v dané hodině, který se ale za pololetí nemění, je jazyková škola oproti tomu více motivující. Úkolová mzda je doplněna prémie, které se můžou prakticky každý měsíc změnit a tak může jazyková škola přilákat dostatek zaměstnanců s potřebným vzděláním.<sup>127</sup>

---

<sup>125</sup> PROKOP, P. Hodnocení překladatelek a lektorek. *Systém hodnocení a systém odměňování zaměstnanců v neziskovém typu organizace*, s. 35 - 37.

<sup>126</sup> PROKOP, P. Odměňování překladatelek a lektorek. *Systém hodnocení a systém odměňování zaměstnanců v neziskovém typu organizace*, s. 37 - 38.

<sup>127</sup> PROKOP, P. Odměňování překladatelek a lektorek. *Systém hodnocení a systém odměňování zaměstnanců v neziskovém typu organizace*, s. 37 - 38.

## 9 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍ SITUACE

V mých zkoumaných institucích jsem zjišťovala hodnocení, odměňování a motivaci zaměstnanců z pohledu vedoucích pracovníků dané instituce. V obou případech je patrné, že hodnocení zaměstnanců není ani v jedné organizaci konkrétně vymezené. Ve své teoretické práci se zmiňuji na Horalíkovou, která ve své knize píše o hodnocení pracovníků, jelikož je to jedna z nejsložitějších a nejcitlivějších personálních činností. Je zdrojem poznávání kladných i záporných stránek osobnosti a to představuje základ pro lepší využití kvalifikace pracovníků.<sup>128</sup>

První, co bych zkoumaným organizacím navrhla, je vytvoření manuálu pro odměňování, hodnocení a motivaci zaměstnanců. Dojde tak k uspořádanému manuálu, který bude jasný a výstižný pro celou organizaci.

Jako návrh pro lepší hodnocení zaměstnanců doporučuji zavést pravidelné hodnocení, jehož výsledky budou zaznamenávány a tyto podrobné záznamy budou výhodou pro následné odměňování. V hodnocení by bylo dobré se zaměřit na kvalitu odvedené práce, dodržování pravidel a pokynů. Jelikož Cassiopeia ani První soukromá základní umělecká škola s.r.o. nemá neformální hodnocení přímým nadřízeným, nemůže to tak vyvolat dojem, že je hodnocení nespravedlivé, což také může způsobit negativní dopad na motivaci. Proto bych zavedla hodnocení individuální a teamové. Pokud je vytvořený program, na kterém pracují zaměstnanci společně, měli by vypracovat písemný poklad hodnocení, který bude sloužit jako podklad pro další plánování. Tento podklad by měl být na období jednoho roku. Dále bych doporučovala vytvořit jakési strategické plánování, které bude na delší období, např. 2 let, přičemž by se každý půl rok plán zkontroloval, zda nedošlo k zrušení nějakých bodů či naopak ke změně v plánování. Cassiopeia vyzkoušela pro hodnocení svých zaměstnanců supervizora, který je ale finančně, ale i časově náročný. Přesto bych navrhla supervizora

---

<sup>128</sup> HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*, s. 92.

alespoň 2x ročně, aby zhodnotil každého zaměstnance při své práci. Zlepší se tak práce zaměstnanců a budou předcházet k chybám.

Paní Pilařová ve své knize představuje určitou užitečnost hodnocení, uvádí např. to, že hodnocení přináší zpětnou vazbu o výkonu zaměstnanců, přináší rozvoj a spokojenost, motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu a umožňuje vytvářet materiál pro odměňování a celkový rozvoj zaměstnance včetně jeho kariérního růstu.<sup>129</sup>

Odměňování zaměstnanců by mělo být závislé na hodnocení. Pokud je hodnocení provedené podle předem připravených kritérií, může tak dojít k lepšímu a spravedlivému systému odměňování.

Navrhla bych proto, aby zaměstnanci dostávali fixní plat, který nebude závislý na provedeném hodnocení, ale bude závislý vzdělání zaměstnanců, na počtu projektů, který daný zaměstnanec za daný měsíc uskuteční. K fixnímu platu bych navrhla doplnit pohyblivou složku mzdy, která bude závislá na hodnocení vedoucího pracovníka či supervizora. Tato složka by dále mohla být navýšena např. prémie, odměny nebo osobním ohodnocením neboť se docílí vyšší produktivity práce a zaměstnanci tak budou více motivováni.

Mzda je a vždy byla největší motivací pro zaměstnance. Organizace by se měli snažit motivovat své zaměstnance zvyšováním jejich mzdy. Je to bohužel ale ovlivněné finančními možnostmi institucí, které se odráží od jejich hospodaření. Proto bych navrhla osobní ohodnocení jako motivační složku mzdy, která bude závislá na odvedené práci zaměstnanců. Komunikace zaměstnanců v pracovním prostředí mezi sebou, komunikace s vedoucími pracovníky, ale i mezi jednotlivými pracovními skupinami, může být velmi důležitou složkou motivace. Proto je důležité vytvoření přátelské atmosféry na pracovišti, kde komunikace bude probíhat v každodenním kontaktu. Udržením pracovních vztahů bych navrhla společné akce pracovníků, kde se bude udržovat soudržnost. Sportovní, kulturní či jiné zábavné akce budou stimulovat zaměstnance k lepším výkonům. Na těchto akcích, které budou provozovány mimo pracovní místo, by bylo dobré zhodnotit celkovou situaci organizace a mohly by se zde prodiskutovat i plány do budoucna.

---

<sup>129</sup> PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. s. 11.

## ZÁVĚR

Cíl mé diplomové práce byla analýza systému odměňování ve vzdělávacích institucích a to konkrétně v První soukromé základní umělecké škole s.r.o. v Českých Budějovicích a v Centru ekologické a globální výchovy v Cassiopeie. Můj prvotní zájem pro výzkumnou část diplomové práce bylo zařadit 3 soukromé instituce k porovnání získaných informací. Dvě instituce mi vyšli vstříc a potřebné informace mi poskytly. Ve třetí soukromé instituci mi poskytnuté informace nebyly, jelikož jsou to pro tuto instituci interní informace a know-how. Proto jsem své výzkumné šetření prováděla pouze na 2 institucích.

Cíl mé práce jsem zjišťovala pomocí výzkumného šetření kvalitativního typu. Důležitým krokem vymezení systému odměňování ve vzdělávacích institucích předcházely průzkum odborné literatury. Z této literatury byly vybrány specifické otázky, které jsem použila ve výzkumném šetření v jedné z organizací. Z interpretací a analýzy poskytnutých materiálů bylo následně vytvořeno srovnání a shrnutí. V návaznosti na získané údaje byly předloženy návrhy a doporučení ke změně ve zkoumaných oblastech.

V První soukromé základní umělecké škole s.r.o. jsem provedla analýzu dat, kde mi byl poskytnut manuál na odměňování zaměstnanců. K tomuto manuálu jsem od ředitelky školy získala doplňující informace potřebné k mému výzkumnému šetření. V druhé instituci, v Cassiopeie, jsem využila polostrukturovaného rozhovoru. Ve zkoumaných institucích jsem zjišťovala hodnocení, odměňování a motivaci zaměstnanců z pohledu vedoucích pracovníků dané instituce.

Je zde zřejmé, že hodnocení zaměstnanců není ani v jedné organizaci konkrétně vymezené. Hodnocení v Cassiopeie má výhodu výkazů, které rozdávají lektori po každé vyučovací hodině, návratnost ale těchto výkazů s porovnáním k počtu rozdaných je

mizivá. V základní umělecké škole hodnocení prakticky není žádné, což může klesnout na odbornosti vyučovacích předmětů hudební výchovy. Více se o hodnocení zabývám v kapitole 7.5 Shrnutí výzkumného šetření.

Odměňování v obou organizacích je patřičně propracované a vystihující, ale od sebe odlišné. V těchto organizacích rozhoduje o odměňování ředitel/ka. Cassiopeia odměňuje své zaměstnance podle hodinové mzdy, která se přepočítá z projektů, na kterých daní lektoři pracují. Oproti tomu umělecká škola odměňuje své lektory podle příspěvků získaných na dané pololetí. V tom je tedy zásadní rozdíl. Navíc lektoři umělecké školy dostávají odměny za větší počet dětí v dané hodině, dostávají příplatky za vystoupení se svými žáky. Navíc paní ředitelka přihlíží na dosažené vzdělání daných lektorů a od toho odvíjí i výši mzdy.

Největším problémem obou organizací je nenastavený motivační systém. V Cassiopeie je současný motivační systém založený na určité míře volnosti zaměstnanců, kde jim ředitel instituce vychází vstříc v rámci pracovní doby a volna, pokud mají své pracovní úkoly splněny. Někteří zaměstnanci samozřejmě berou motivaci i to, že mohou dělat to, co je baví, což je věc druhá. Motivace v základní umělecké škole není nastavená. Pro zaměstnance může být pouze motivující počet přihlášek na další pololetí, pokud byli děti s lektory spokojeni. Další motivující složkou může pak být vystoupení se svými žáky.

Zásadním závěrem, které mi z mého výzkumného šetření vyplynulo, je vytvořit odpovídající systém hodnocení zaměstnanců, který by byl východiskem pro odměňování. Odměňování by pak obsahovalo vedle fixního platu i složku pohyblivou, která by byla závislá na hodnocení vedoucího pracovníka. Tato složka by mohla být navýšena o odměny či osobní ohodnocení a docílilo by se tak vyšší produktivity práce a zvýšené motivace zaměstnanců.

Cíl mé práce se mi podařilo naplnit, jelikož jsem zanalyzovala systém odměňování ve vzdělávacích institucích a navrhla jsem změnu dosavadního systému odměňování, hodnocení a motivace zaměstnanců.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Tištěné publikace:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Grada Publishing, 1999. ISBN 8071696145.
4. BACAL, R. *Performance management*. 1st ed. New York: Mcgraw-Hill Education, 2008. ISBN 9780070718661.
5. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-064-3.
6. BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396.
7. Bělohlávek, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5.vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
8. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
9. DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
10. DEIBLOVÁ, M., *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

11. DUCHOŇ B., ŠAFRÁNKOVÁ J., *Management – Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
12. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
13. GOSIOROVSKÝ, I. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 8073140640.
14. HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.
15. HAI-MING CHEN; YI-HUA HSIEH. Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century. *Compensation and Benefits Review*. 2006, vol. 38, Iss. 6, November. ISSN 08863687.
16. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: PEF ČZU v Praze, 1995. ISBN 80 2130234-8.
17. HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2007. ISBN 9788024816296.
18. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 8024714582
19. HŮLA, L.: *Systémy odměňování v praxi*. Praha: BMSS-Start, 2004.
20. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
21. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-202-7.
22. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000. ISBN 80-7079-413-5.
23. KLIE, S. Cash is king. *Canadian HR Reporter*. 2009, vol. 22, Iss 3, February. ISSN 0838228X.

24. KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2004. ISBN 80-7263-226-4.
25. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
26. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
27. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
28. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.
29. KRNINSKÁ, R.: *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU, 2002. ISBN 80-7040-581-3.
30. NIERMEYER, R; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Přel. P. Kunst. Praha: Grada, 2005. ISBN 8024712237.
31. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024720425.
32. PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
33. PROKOP, P. Zaměstnanci organizace Lectors – advanced teaching.. *Systém hodnocení a systém odměňování zaměstnanců v neziskovém typu organizace*. 2010.
34. PROVAZNÍK, V.; Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004 ISBN 80-245-0703-X.
35. REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru – Základy ekonomiky, teorie a řízení*, 2004. 3.vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.



36. RONZA, P. Nonprofit Compensation: To Pay or not to Pay?. *Nonprofit World*. 2009, vol. 27, Iss.5, September. ISSN 87557614.
37. RYNES, S. L; GERHART, B; MINETTE, K. A. The importance of pay in employee motivation: *Discrepancies between what people say and what they do*. *Human Resource Management*. 2004, vol. 43, Iss. 4, December. ISSN 00904848.
38. STÝBLO, J.: *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.
39. SUCHÁNEK, P. Trendy v současných systémech hodnocení. *Analýza personální práce ve vybrané organizaci*. 2006.
40. ŠAUER, J. Motivace. *Řízení lidských zdrojů – systém odměňování*. 2010.
41. TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. ISBN 80-7157-845-2.
42. VANĚČEK, D.; BEDNÁŘOVÁ, D.; ŠTÍPEK, V. *Organizace výroby a práce*. Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2001. ISBN 8070404809.
43. VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. ISBN: 80-7261-029-5.
44. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
45. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
46. WEATHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

## Elektronické zdroje:

1. *Centrum ekologické a globální výchovy* [online]. 2010 [cit. 4. 3. 2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.cegv-cassiopeia.cz/search.php?rsvelikost=sab&rstext=all-phpRS-all&rstema=22>>.
2. *Česká škola* [online]. 2012 [cit. 23. 2. 2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.ceskaskola.cz/2012/01/soukrome-skoly-k-reforme-financovani.html>>.
3. *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 17. 2. 2013]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vyvoj\\_soukromeho\\_skolstvi\\_po\\_roce\\_1989\\_20110406](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vyvoj_soukromeho_skolstvi_po_roce_1989_20110406)>.
4. *Ihned.cz* [online]. 2011 [cit. 23. 2. 2013]. Dostupné na WWW: <<http://zpravy.ihned.cz/c1-52790140-soukrome-skoly-dostanou-od-statu-stejne-penez-jako-verejne-planuje-dobes>>.
5. *Informační a vzdělávací portál školství Zlínského kraje* [online]. 2009 [cit. 20. 2. 2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.zkola.cz/zkedu/rodiceaverejnost/vybirameskolu/soukromeacirkevni-skoly/29891.aspx>>.
6. *Informační a vzdělávací portál školství Zlínského kraje* [online]. 2009 [cit. 20. 2. 2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.zkola.cz/zkedu/rodiceaverejnost/vybirameskolu/soukromeacirkevni-skoly/29892.aspx>>.
7. *Lectors – advanced teaching..* [online]. 2009 [cit. 15. 3. 2013]. Dostupné na WWW <[www.lectors.cz](http://www.lectors.cz)>.
8. *První soukromá základní umělecká škola* [online]. 2013 [cit. 4. 3. 2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.hudebniskola.info/>>.

9. *Učitelské noviny* [online]. 2012 [cit. 23. 2. 2013]. Dostupné na WWW:  
<<http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=6407&PHPSESSID=1d1166e547f7dd40f12c69767d63d21f>>.

### **Zákony:**

1. Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce
2. Zákon č. 561/2004 Sb. školský zákon, §138.

# SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ A TABULEK

## Obrázek

- Obrázek č. 1 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy ..... str. 12  
Obrázek č. 2 Strategický rámec .....str. 41  
Obrázek č. 3 Trendy v současných systémech hodnocení ..... str. 45

## Tabulky

- Tabulka č. 1 Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu .....str. 22  
Tabulka č. 2 Mzdovotvorné faktory .....str. 26  
Tabulka č. 3 Zastoupení soukromých a církevních škol v % ..... str. 49

# SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha č. 1 Mzda**

**Příloha č. 2 Vyučovací povinnost**

**Příloha č. 3 Rozhovor**

# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1 Mzda

hrubá základní měsíční mzda v První soukromé základní umělecké škole s.r.o. se rovná 1/12 vybraného školného za příslušný školní rok a bude navýšena o tyto pevné složky:

1. za komorní souhry dotováno 5.000,- Kč za rok za odučenou 1 hodinu
2. 1.000,- za funkci vedoucího odloučeného pracoviště
3. správce PC sítě 500,- Kč/měsíc
4. za samostatný večírek s osobní účastí 600,- Kč
5. za první dítě vystupující na večírku od 3. 1. 2013 / 200,- Kč

Nenárokové složky platu:

6. dva žáci v hodině – dotováno 200,- Kč za žáka / měsíc  
tři žáci v hodině – dotace měsíční 200,- Kč za žáka / měsíc
7. za dosažené vzdělání: vysoká škola – 250,- Kč, absolutorium – konzervatoř – 230,- Kč, maturita – konzervatoř 180,- Kč, pedagogické minimum 140,- Kč

Odměňování pracovníků na DPČ, DPP případně zkrácený pracovní úvazek a jiné typy pracovních smluv a další odměny dle vykonané práce: učitel ZUŠ § 10 z. č. 563/2004 – vzdělání:

- h) VŠ = 250,- Kč s praxí
- i) VŠ = 230,- bez praxe
- j) Konzervatoř = 230,- s praxí
- k) Konzervatoř = 200,- Kč bez praxe
- l) Konzervatoř = bez absolutoria 180,- Kč
- m) SŠ kombinovaný s výkonným umělcem a s pedagogickým minimem = 150,- Kč
- n) SŠ kombinovaný s výkonným umělcem = 140,- Kč

## **Příloha č. 2 Vyučovací povinnost**

Na soukromé umělecké škole si určují sami přímou vyučovací povinnost. Zde mají:

- 30 hodin přímé vyučovací povinnosti
  - 10 hodin nepřímé vyučovací povinnosti (příprava na výuku)
- => 40 hodin na hlavní pracovní úvazek

Vedlejší pracovní úvazek je úměra úvazku hlavního.

Ukážu názorně na jednom zaměstnanci, jak se počítá velikost úvazku:

např. 25hod přímých vyučovacích hodin (počet hodin výuky): 30 (přímá vyučovací hodina)=0,83 úvazku/týdně x 40 (přímá a nepřímá vyučovací povinnost) = 33 hodin/týdně má být daný zaměstnanec v práci = hlavní úvazek

vedlejší úvazek na Dohodu o pracovní činnosti to vychází na 20hod/týden

## **Příloha č. 3 Rozhovor**

### **1. Jakým způsobem ohodnocujete své zaměstnance?**

„My se snažíme udělat takový systém, že jsou tu lidi, kteří řeší jakoby lektory a pak jsou tu lidi, kteří dělají administraci, já bych měl de facto komunikovat jen s těma vyššíma, tenhle princip teď toho pavouka jakoby de facto utváříme nebo jsme se pustili do toho postupného tvoření a já mám samozřejmě v rámci toho, že oni získávají nebo by měli získávat, oni to učitelé dost často nepíší, ale získávám některé odezvy od učitelů ať už je to v rámci osobního jednání při konferencích nebo při setkání s nimi, nebo při těch výkaz, který by nám potom by měli vyplnit pro lektora, tak mám potom zpětnou vazbu, takže si umím představit, jakoby jaký jsou a mám i zpětnou vazbu ať už je to od lidí, kteří dělají ve školství nebo tak z těchto odborů, takže prostě nějaká odezva je a potom podle toho můžu hodnotit.“

### **Jak často je taková odezva, hodnocení těchto projektů, nebo zaměstnanců v těch projektech?**

„To je různý no, protože konference jsou jednou za rok ve všech 3 oblastech, ve kterých se pohybujeme a pak je to na individuálních setkáních, to se nedá asi naplánovat, to je spíš nahodilý setkání s těmi učiteli, a nebo na to, že prostě každý desátý formulář jakoby toho výkazu je vyplněný, když se to takhle vezme, takže prostě měsíčně je to těch výkazů, já nevím, když jich máme 60, tak můžeme jich, řekněme 10 či 6 vyplněných, víc jich nebude.“

### **2. Kdo konkrétně rozhoduje o odměňování?**

„Já – podle toho sestavování úvazku a tyto věci co se týče financí je na mě, v mé kompetenci a v mé pravomoci.“

### **3. Jakým způsobem odměňujete své zaměstnance?**

„Způsoby jsou de facto 2 – záleží to vždycky podle zdrojů



- a) pokud by to mělo být z naší činnosti, co vyděláme a z těch základních co víme, že dostaneme, tak je to vždycky daný na možnosti, který si můžeme dovolit – to znamená, že tam se vlastně platy a počet úvazku a velikost úvazku a tak dále vlastně odváže, kolik jsme schopni předpokládaně sehnat peněz na chod organizace na ten následující rok a pak je druhá složka
- b) mzdy jsou sestavovaný - pokud jsou projekty, jsou sestavovaný druhou složkou a ta je vyšší-to je projektová, většina zaměstnanců je nějakým způsobem provázána s projekty a mají vyšší složku a tak je to de facto poskládaný ty mzdy.“

#### **Takže se ty mzdy mění každý měsíc podle projektů?**

„Ne, většinou ne... tak teď ty projekty když jsou dlouhodobý tak tam se nemění, tzn. že se ty mzdy mění pokud je dlouhodobý projekt-jako dlouholetý projekt, že třeba má dva roky, tak pokud se nějak nezmění eeee (pomlka) kdyby se nám začalo líp dařit nebo bylo by hůř nebo byl by ten člověk jen na projektu, tak se mu de facto ta mzda nemění, zůstane stále stejná.“

#### **4. Jaké mzdové faktory v organizaci uplatňujete?**

- c) **Základní – časová, úkolová**
- d) **Doplňková – provize, osobní ohodnocení**

„Máme to všechno de facto přepočítaný na hodinovou mzdu a nic víc se tam asi v tom neodráží, tam se to bere jakoby jestli ta organizace pro nás jako pro svoje vlastní potřeby a pro naše výplaty, je to nastavený jako nějaká částka, pokud děláme lektorskou činnost pro jiný subjekt, je v tom zohledňovaný i jiný faktory, jako jsou všechny ty provozní náklady s tím spojený, ale jinak je to daný na hodinovou mzdu.“

#### **A nějaké osobní ohodnocení nedáváte?**

„My jsme se chystali, nebo já jsem se chystal, že už to zavedeme, že se do toho pustíme, ale je to bohužel všechno o financích – ty faktory jsou 2 - jeden faktor

je, že buď to zůstane všechno tak jak je to a musí přibýt další peníze, které budou motivovat a nebo je to tak, že se sníží základ a musí se potom použít pohyblivá složka, k tomuhle tomu, to je samozřejmě ten faktor, který může být ale, je to vždycky na zvážení, do čeho se pustit, jestli do snižování. My k tomu možná dojdeme, jako by z toho, ale teď je to pro nás těžší, protože se pravděpodobně musíme zúžit a bude se něco řešit, budeme spíš teď řešit takovéhle věci a pak se vrhneme na to, co s tím dál, jako s tím platem.“

**5. Máte i jiné finanční zdroje než z vlastní činnosti? Jste dotováni státem, krajem, městem?**

„No otázka je teďka-líp bych specifikoval tu otázku-jiné zdroje jakoby k tomu, protože máme samozřejmě z vlastní činnosti, ale to pokrývá, když to teď v současné době řeknu, tak ¼ nákladů, jakoby k tomu, ale pak samozřejmě jsou jakoby město/kraj, a stát samo o sobě, je to jediné formou celostátních dotací, to znamená z těch ministerstvech, ale jsou teďka de facto na pokraji zrušení, takže ty de facto neexistují, téměř je to minimum, takže a pak jsou ty operační programy, tzn. Všechny ty evropský peníze co jsou z toho postavený a ty potom samozřejmě fungují a pro neziskovky jakoby aspoň v takovém rozsahu, co jsme my, jsou to de facto jsou to pořád zatím minimálně ty polovičný peníze, který tvoří tu organizaci ne-li třeba ještě víc 60, 70 % jsme jeden čas samozřejmě měli co tvořili“

**A jinak od kraje dostáváte tedy nějaké prostředky?**

„Je to minimum, víc dostáváme od města, spíš od města, ty si nás víc hledí, ale od toho kraje je to spíš prostřednictvím přes někoho ještě, záleží, jak my jsme zasít'ovaný, respektive tyto „nevládky“ v rámci toho EKO, nějakým způsobem se nám podařilo samozřejmě peníze přes ten kraj ještě přes tu síť se dostat, tam je to možný ještě takovýmhle způsobem“

## **6. Jsou zaměstnanci odměňováni i podle počtu dětí ve skupině?**

„Počet dětí na jednoho lektora je de facto nějakým způsobem stanovený pravidly, které jsou pro ekovýchovu daný v rámci nějakého etického kodexu nebo respektive kodexu jako lektora ekologických výchovných programů v rámci sdružení středisek síť pavučina a to je daný, 1 lektor na 19 dětí a pak by měli být dva lektoři, ale záleží podle typu programu vždycky daných, ale jakoby když se to vezme, pokud lektor učí 25 dětí najednou v rámci jakoby vnitřních prostorech, tak to nevadí, tam je samozřejmě potom větší efektivita, hrozný slovíčko, ale tam je to prostě větší výnos když se to takhle vezme.“

.

## **7. Máte nějaký motivační systém, kterým motivujete své zaměstnance?**

„Spíš ten motivační systém nejvíc funguje to, že neziskovka, oni ty neziskovky mají dnes všeobecně velký problém v tom, že se snaží profesionalizovat. A ta profesionalizace sebou samozřejmě nese svá úskalí, ta úskalí jsou v tom, že profesionalizace znamená být téměř dokonalý, chovat se ekonomicky, ale pak to ztrácí na tom kreditu toho vnitřního sounáležením a ta spolupráce těch lidí ve vnitřní organizaci, protože už lid chodí do zaměstnání a už to neberou, ono to tak všude nefunguje, ale samozřejmě je to bohužel tak, že si to většina organizací neziskovek, pokud mají ten přenos a i u nás to tak je, nebo bylo, že si prostě tímto projdou, tzn. Takže momentálně v současné době je u nás největší jakoby ta motivace to, že mají ve své činnosti do určité míry máme volnost pohybu, vycházím jim vstříc i v rámci té pracovní doby co se týče toho, takže si seřazují věci a můžou si vzít volno když neučí a takovýchle, pokud mají své úkoly a své věci splněny, tak je to v pořádku, tak to je de facto jakoby ten styl té neziskovky jak to fungovalo a jakým způsobem by ta motivace mohla v současné době fungovat, pokud to není peněžně a některý zaměstnanci samozřejmě berou motivaci to, že můžou dělat, to co je baví, to je druhá věc, ale jinak v tom neziskuj ta motivace se hledá částečně jinak, tam je to všechno spíš postavený.... Pokud to dobře funguje a funguje to dobře na těch parametrech té neziskovky jako vždycky bývala, jako že to je dobrý kolektiv, lidi si rozumí, lidi

to baví co dělají a mají mizerný peníze, tak je můžete motivovat tím, že jim přilepšíte, pokud mají slušný peníze nebo respektive ucházející peníze, tak vždycky je co zlepšovat, ale potom je ta jejich uspokojenost na určitou míru dobrá, tam jde spíš o to, že člověk musí hledět na to, aby neusnuli a dál se rozvíjeli v tom pro tu organizaci než jakoby celkově, že byli spokojený, pak by to přepadlo do toho, že chodí do zaměstnání na píchačky.“

#### **8. Máte možnost získávat hodnocení i od někoho nestranného?**

„Žádného supervizora nemáme, spíš jsme řešili to, že by si to lidi sami vyřešili mezi sebou, že by si sami chodili na náhled, protože ono to tak občas funguje ještě líp než supervizor, ale ten supervizor je samozřejmě dobrý, my jsme ho chvíli zkoušeli, ale je to všechno částečně o penězích a o času, někoho solidného najít, protože ne každý se v tomto pohybuje a ne každý tohle může dělat.“

#### **9. Poskytujete svým zaměstnancům i nějaké výhody? - účasti na školeních, na kurzech?**

„Ano, poskytujeme.“

#### **10. Odměňujete i zaměstnance podle vzdělání?**

„My tu žádný nižší kromě mě nemáme ☺. My jsme tu de facto všichni, já tu nemám ani žádného už bakaláře, já mám všechny Mgr. A výš, kromě těch pomocných sil, všichni ti odborní zaměstnanci jsou všichni mgr, ing. Nebo Phdr., takže tu nemám de facto nikoho nižšího. Samozřejmě by to mohlo být k tomu, ale asi tohle pro mě není směrodatné hledisko, pokud je po odborné stránce středoškolák stejně zdatný i lektorsky i vědomostně jakoby vysokoškolský, tak se tam tohle všechno smazává a má-li stejný kvalitativní tyto hodnoty, což je pro toto důležité, tak v tom není asi žádný problém, tak jsou na stejné lodi, de facto i jakoby mzdově.“

## ABSTRAKT

PEJŠOVÁ, P. *Systém odměňování ve vzdělávacích institucích*. České Budějovice 2013. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra praktické teologie. Vedoucí práce J. Šetek.

**Klíčová slova:** systém odměňování, hodnocení pracovníků, motivace, pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, mzdové formy, mzda, plat, strategie odměňování, vzdělávací instituce, zaměstnanci, financování, legislativa

Práce se zabývá systémem odměňování ve vzdělávacích institucích. Teoretická část je zaměřená na systém odměňování zaměstnanců. Dále popisuje, jakým způsobem provádět úspěšné hodnocení zaměstnanců a jak se vyvarovat chyb, které mohou při hodnocení nastat. Další část poznamenává formy odměňování, motivaci, a jakou má mzda úlohu při motivování zaměstnanců. Teoretická část je završena tématem o vzdělávacích institucích.

Praktická část je založena na výzkumném šetření kvalitativního typu, který provádím na První soukromé základní umělecké škole s.r.o. v Českých Budějovicích a v Centru ekologické a globální výchovy v Cassiopeie. Pro výzkumné šetření jsem použila analýzu poskytnutých manuálů pro odměňování zaměstnanců a polostrukturovaného rozhovoru. Zjišťovala jsem informace o hodnocení zaměstnanců, zda jsou podkladem pro následné odměňování v konkrétních organizacích. Na základě srovnání zjištěných informací jsem vytvořila návrh řešení zlepšení hodnocení, odměňování a motivace.

# ABSTRACT

## **Remuneration system in educational institutions**

**Key words:** reward system, employee evaluation, motivation, performance, performance management, payroll forms, wage, salary, reward program, educational institutions, staff, funding, legislativ

This thesis deals with the reward system in educational institutions. The theoretical part is focused on the reward system of employees. Then it describes how to perform a successful employee evaluation and how to avoid mistakes that can come during the evaluation. Other part mentions forms of remuneration, motivation, and what is the role of wage in employees motivation. The theoretical part is completed with topic of educational institutions.

The practical part is based on qualitative research, which is done in private elementary art school in Čecké Budějovice (První soukromá základní umělecká škola s.r.o. v Českých Budějovicích) and in the centre of ecological and global education Cassiopeia. For my research I used the analysis of provided manuals for staff remuneration and semi-structured interview. I surveyed the informations about evaluation of employees, if they are the basis for the subsequent remuneration in specific organizations. I created improvement proposal of evaluation, remuneration and motivation based on comparison of the discovered informations.