



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra ekonomiky

Diplomová práce

Motivace a systém odměňování u neziskové organizace

Vypracovala: Bc. Pavlína Krejsová
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavlína KREJSOVÁ**
Osobní číslo: **E13640**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Motivace a systém odměňování u neziskové organizace**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je zhodnotit současný systém odměňování a motivace zaměstnanců v podmínkách neziskové organizace a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení.

Struktura

1. Mzdový systém podniku
2. Charakteristika vybrané neziskové organizace
3. Rozbor systému odměňování a motivace zvolené organizace
4. Posouzení efektivity současného systému odměňování
5. Návrhy na zvýšení efektivity dosavadního systému odměňování

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

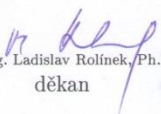
Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.
Banfield, P., & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.
D'ambrosiová, H. (2011). Abeceda personalisty. Olomouc: Anag.
Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2010). Human Resource Management. UK: Wiley.
Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Tomáš Volek, Ph.D.**
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **12. března 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (8)
370 05 České Budějovice
IČ 600 78 688, DIČ CZ60078688


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2014

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě 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.

V Českých Budějovicích dne

.....

Bc. Pavlína Krejsová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D., za jeho ochotu a odborné vedení, kterým mi pomohl ke zpracování této práce. Děkuji také panu Mgr. Jiřímu Jiránkovi, řediteli Základní školy Ivana Olbrachta, za poskytnuté informace a umožnění zpracování mé diplomové práce v této organizaci.

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Literární rešerše	9
2.1	Nezisková organizace.....	9
2.2	Finanční odměňování	13
2.2.1	Odměňování za práci formou mzdy.....	13
2.2.2	Mzdový systém podniku	14
2.2.3	Odměňování za práci formou platu	14
2.3	Plat a jeho složky v základní škole	15
2.4	Efektivnost v příspěvkové organizaci	25
2.5	Motivace.....	26
2.5.1	Motivační nástroje	27
2.5.2	Teorie motivace	30
2.5.3	Selhání motivace.....	33
3	Metodika	35
4	Analýza systému odměňování a motivace.....	37
4.1	Základní charakteristika neziskové organizace.....	37
4.2	Rozbor systému odměňování	41
4.2.1	Struktura odměňování.....	42
4.2.2	Průměrný plat v organizaci	43
4.2.3	Struktura platu.....	46

4.2.4	Náklady na platy v letech 2010 - 2014	50
4.3	Posouzení efektivnosti vyplacených platových nákladů.....	52
4.3.1	Návrhy na zvýšení efektivnosti.....	57
4.4	Motivace ve vybrané organizaci	59
4.5	Celková odměna v organizaci	60
4.5.1	Zhodnocení celkové odměny	62
4.5.2	Návrhy na zlepšení celkové odměny	62
5	Závěr	65
I.	Summary and keywords.....	70
II.	Seznam použitých zdrojů.....	71
III.	Seznam tabulek a grafů.....	74
IV.	Přílohy.....	76

1 Úvod

V současné době jsou všichni pod velkým tlakem. Tržní i netržní prostředí se dynamicky mění a je ovlivněno globalizací. Všechny organizace jsou pod obrovskou konkurencí, která má mnohdy charakter superkonkurence či hyperkonkurence. Lidské zdroje jsou klíčovým faktorem, který největší měrou ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost dané organizace. Zaměstnanci jsou bohatstvím organizací, jsou duší i srdcem každého subjektu a vytvářejí základní konkurenční výhodu organizací.

System odměňování a motivace zaměstnanců patří bezpochyby k jedné z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů a to jak v podnikatelské sféře, tak i ve sféře neziskového sektoru. Dobře odměňovaní a motivovaní zaměstnanci totiž pracují lépe, jsou spokojenější, loajální, dosahují vyššího výkonu a produktivity práce. Proto se v dnešní době zabývá odměňováním a motivací zaměstnanců každá organizace. Ovšem jedině správně nastavený a komplexní systém odměňování a motivace umožňuje skutečně efektivní a dlouhodobé řešení. Subjekty podnikatelské sféry na tuto skutečnost reagují mimo jiné tím, že podrobně sledují efektivní vynaložení zdrojů, ale jak je to s ekonomickou efektivností u subjektů neziskového sektoru? Může být ekonomická efektivnost jediným a stěžejním kritériem měření výkonnosti nebo je nutné brát v úvahu další rozhodující faktory? Jak je známo, pozice neziskového sektoru je v České republice specifická a nelehká. Dopadá na ni složitá legislativa a nejasná podoba jejich organizačního uspořádání. Mají odlišné hodnoty, předmět činnosti, finanční zdroje a mnoho jiných specifických faktorů.

A právě na toto aktuální téma, kterým je systém odměňování a motivace, které se stalo jakousi módní záležitostí, reflektuje předkládaný text, jehož cílem je zhodnotit současný systém odměňování a motivace zaměstnanců v podmínkách neziskové organizace a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení.

2 Literární rešerše

2.1 Nezisková organizace

Pojem nezisková organizace je obecně používán, avšak není v České republice definován platným právním předpisem. Neziskovou organizaci lze charakterizovat dle zákona o daních z příjmů jako takovou organizaci, která nebyla založena nebo zřízena za účelem podnikání. Z tohoto zákona ovšem nevyplývá všeobecný zákaz podnikání jako takového. Neméně důležitou náležitostí neziskové organizace je její právní subjektivita, tedy v žádném případě není možné, aby se za tzv. neziskový subjekt považovala osoba fyzická. Nezisková, neboli nevýdělečná organizace, je taková organizace, o jejíž činnost je jiný zájem, ať už státu, společnosti nebo určité skupiny lidí. (Růžičková Merlíčková, 2011)

Dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění, patří mezi neziskové organizace například: politické strany a politická hnutí, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy, registrované církve a náboženské společnosti, obce, organizační složky státu, kraje, státní fondy a příspěvkové organizace. (Růžičková Merlíčková, 2011)

Šedivý & Medlíková (2011) tvrdí, že největší část neziskového sektoru tvoří organizace působící v oblasti sociálních služeb, ať jsou to nestátní neziskové, nebo příspěvkové organizace.

Příspěvková organizace

Pod pojmem příspěvková organizace se skrývá právnická osoba veřejného práva, kterou její vlastní charakter řadí mezi neziskové organizace, jejichž primárním cílem není generovat zisk, ale naopak poskytovat službu, a to buď bezplatně, nebo za úplatu, která je nižší, než jsou skutečné náklady na poskytování takové služby.

Právní forma příspěvkové organizace je na území České republiky velmi častá. Jako příklady příspěvkových organizací lze uvést Ředitelství silnic a dálnic ČR, školy a školská zařízení, muzea nebo nemocnice. (Červenka, 2009)

Česká právní úprava rozlišuje dva druhy příspěvkových organizací, a to podle zřizovatele:

- příspěvkové organizace zřízené organizačními složkami státu,
- příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky.

Právní forma organizací je sice shodná, ale v náležitostech zřízení i v pravidlech hospodaření se značně liší. (Růžičková Merlíčková, 2011)

Vzhledem k těmto odlišnostem je pro účely této diplomové práce věnována pozornost pouze příspěvkovým organizacím zřízeným územními samosprávnými celky, které upravuje zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění.

Problematika zřizování, zrušování a předmět doplňkových činností těchto organizací je velmi rozsáhlá a není předmětem této práce.

Hospodaření příspěvkové organizace

Hospodaření příspěvkové organizace se opírá o předem schválený rozpočet, který je součástí soustavy veřejných rozpočtů České republiky. Rozpočet musí být sestaven na dané rozpočtované období vždy jako vyrovnaný, tedy příjmová strana rozpočtu musí být totožná výdajové straně rozpočtu a obsahuje pouze náklady a výnosy hlavní činnosti organizace. V České republice odpovídá rozpočtové období délce kalendářního roku. (Peková, 2011)

Z výše uvedeného lze usoudit, že výdajová strana rozpočtu je značně limitována příjmovou stranou rozpočtu.

Příspěvkové organizace – základní školy

Jde o takové příspěvkové organizace, jejichž předmět činnosti vyplývá ze zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, v platném znění.

Hlavními zdroji finančních prostředků základních škol dle Ochrany & Pavla & Vítka & kolektivu (2010) jsou:

- dotace ze státního rozpočtu,

- příspěvky z rozpočtu zřizovatele,
- doplňková činnost organizace.

Dále také čerpají prostředky z příslušných fondů (rezervní, investiční fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb), které jsou povinny při výkonu své činnosti vytvářet. Organizace mohou získávat peněžité dary od fyzických či právnických osob. Příjmová strana rozpočtu příspěvkové organizace je tedy více zdrojová. (Ochrana & Pavel & Vitek & kolektiv, 2010)

Dotaci ze státního rozpočtu poskytuje Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, které ji rozděljuje jednotlivým krajům na základě republikových normativů. Kraje následně přerozdělí finanční prostředky do jednotlivých škol na základě krajských normativů. Tato dotace slouží na přímé výdaje regionálních škol. Přímými výdaji se podle školského zákona rozumí například: výdaje na platy, náhrady platů, výdaje na odměny a odstupné, výdaje na úhradu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvky na státní politiku zaměstnanosti, výdaje na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění. (Ochrana & Pavel & Vitek & kolektiv, 2010)

Příspěvky na provoz organizace poskytuje zřizovatel, a to zpravidla v návaznosti na výkony organizace nebo jiná kritéria jejích potřeb. (Voltnerová Maderová & Tégl, 2011)

Zaměstnanci příspěvkové organizace – základní školy

V pozici vedoucího pracovníka příspěvkové organizace je ředitel, který představuje statutární orgán. Do funkce je jmenován zřizovatelem. Postavení ředitele příspěvkové organizace a samotný akt jmenování není zákonem zcela přesně upraveno. (Morávek & Mockovčiaková & Prokūpková, 2011)

Kompetence ředitele i jeho úlohy vymezuje a ovlivňuje zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, v platném znění. Počítá se však automaticky s tím, že ředitel všechno zvládne, postará se o finance, budovu a vybavení školy, najde a zaplatí dobré učitele, bude komunikovat s rodiči, panem starostou či radními pro školství, bude školu adekvátně reprezentovat a propagovat její práci. (Lhotková & Trojan & Kitzberger, 2012)

Ředitel školy mimo jiné organizuje další vzdělávání pedagogických pracovníků podle stanoveného plánu dalšího vzdělávání. Tento plán přihlíží ke studijním zájmům pedagogických pracovníků, potřebám a rozpočtu školy. (Zákon o pedagogických pracovnících, 2014)

Pracovníci základní školy se člení na pedagogické pracovníky a nepedagogické pracovníky. Pedagogické pracovníky upravuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, v platném znění, který upravuje předpoklady výkonu činnosti pedagogického pracovníka, jeho pracovní dobu, další vzdělávání a kariérní systém. „*Pedagogičtí pracovníci mají po dobu výkonu své pedagogické činnosti povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, udržují a doplňují kvalifikaci.*“ Dále se mohou účastnit dalšího vzdělávání, kterým si zvýší svou kvalifikaci. (Zákon o pedagogických pracovnících, 2014)

Mezi pedagogické pracovníky základní školy patří např.:

- ředitel,
- zástupce ředitele,
- výchovný poradce,
- psycholog,
- vychovatel školní družiny nebo školního klubu,
- speciální pedagog,
- asistent pedagoga,
- učitel prvního a druhého stupně. (Metodický výklad k odměňování, 2013)

Nepedagogičtí pracovníci jsou ostatní zaměstnanci školy, kteří vykonávají práci správních, provozních zaměstnanců.

Mezi nepedagogické pracovníky patří např.:

- administrativní, správní a spisový pracovník,
- hospodář, personalista, mzdový účetní,
- školník, technický pracovník, topič,

- uklízeč, vrátný,
- kuchař, vedoucí školní jídelny. (Metodický výklad k odměňování, 2013)

2.2 Finanční odměňování

Odměňování pracovníků podle Urbana (2013) patří k nejdůležitějším i nejsložitějším nástrojům jejich řízení. Pilařová (2008) tvrdí, že finanční odměňování je v organizaci vždy citlivou záležitostí a jakékoliv změny v zaběhnutém systému odměňování jsou vnímány s velkou ostražitostí a nedůvěrou.

Všeobecně platí základní princip stejného peněžitého plnění za stejný výkon práce. Tedy za stejnou práci, stejné hodnoty u jednoho zaměstnavatele náleží stejná mzda, plat či odměna z dohody o pracovní činnosti a odměna z dohody o provedení práce. (Zákoník práce, 2014)

V České republice jsou známy dvě formy finančního odměňování, a to odměňování za práci formou mzdy či platem. Mezi těmito peněžitými plněními existují značné rozdíly. „*Společným rysem obou těchto plnění je, že se zaměstnancům poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.*“ (d'Ambrosová & kolektiv, 2014)

2.2.1 Odměňování za práci formou mzdy

Tuto formu uplatňují tací zaměstnavatelé, jejichž hlavní činnost směřuje k dosažení zisku, tedy zaměstnavatelé podnikatelské sféry, do které patří např.: obchodní společnosti, podnikatelé, soukromé a církevní školy, zdravotní pojišťovny. Pro tento druh odměňování je charakteristická značná volnost zaměstnavatele, který volí takové formy a výši mzdy, jenž je pro něho optimální z hlediska dosahování zisku i z hlediska motivace pracovníků. (Metodický výklad k odměňování, 2013)

Předmětem právní úpravy je ochrana mzdy, která slouží pouze jako „*ochrana sjednaných, stanovených nebo určených mzdových práv, ochrana proti mzdové diskriminaci, proti poskytování nepřiměřeně nízkých mezd, ochrana mzdy při práci ve ztíženém pracovním prostředí, při výkonu jiné práce a dále ochrana při výplatě mzdy.*“ (Tomší, 2008)

2.2.2 Mzdový systém podniku

Mzdovým systémem se rozumí souhrn podmínek, podle nichž poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům mzdu. Podmínky pro poskytnutí mzdy představují hlediska (ukazatele), podle kterých poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci mzdu, způsob jejich sledování, vyhodnocování a peněžní částky – sazby, způsob jejich navyšování nebo snižování. Součástí mzdových podmínek mohou být hmotné a nehmotné faktory uvnitř organizace i mimo ni. V podmínkách odměňování hrají roli i takové vlivy, jakými jsou například možnosti kariérního růstu, jistota zaměstnání, sounáležitost s vývojem organizace, samostatnost v rozvrhování pracovní doby a doby volna, poměry na trhu práce, stabilita sociálního smíru. (Tomší, 2008)

Mzdový systém slouží jako:

- nástroj pro rozdělování prostředků na mzdy,
- nástroj stimulace k dosahování cílů zaměstnavatele,
- mechanismus regulace personálních nákladů,
- prostředek ochrany zaměstnanců ve mzdové oblasti. (Tomší, 2008)

Základním účelem mzdového systému podniku je dosáhnout toho, aby mzdy zaměstnanců byly v co nejvyšší míře závislé na výsledcích práce, a aby vynaložené prostředky byly maximálně efektivní z hlediska potřeb zaměstnavatele. (d' Ambrosová & kolektiv, 2014)

Mzdový systém podniku musí navazovat na ustanovení zákoníku práce v platném znění. Dále bývá předmětem smluvního ujednání (kolektivní smlouva) nebo je upraven vnitřním předpisem. Většina mzdových systémů vychází z dělení mzdy zaměstnanců na pevnou a pohyblivou složku. (d' Ambrosová & kolektiv, 2014)

2.2.3 Odměňování za práci formou platu

Tato forma odměňování je používána u zaměstnavatelů ve „*sféře veřejných služeb a správy, ve které je zaměstnavatel stát, územní samosprávný celek (obec, kraj), příspěvková organizace, ve které jsou platy hrazeny z veřejných zdrojů, dále státní fond, školská právnická osoba, zřízená státem nebo samosprávným celkem a veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.*“ (Tomší, 2008)

Pro tento druh odměňování platí zásada, co není dovoleno, je zakázáno. Tedy plat nesmí být určen jiným způsobem, v jiném složení a v jiné výši, než stanoví zákoník práce a právní předpisy vydané k jeho provedení. (Metodický výklad k odměňování, 2013)

Nutno doplnit, že i zde existuje výjimka. „*Výjimku tvoří zaměstnanci uvedených zaměstnavatelů, jsou-li občany cizího státu s místem výkonu práce mimo území ČR. Ti jsou odměňováni mzdou a nikoliv platem.*“ (d’Ambrosová & kolektiv, 2014)

Právní úprava odměňování platem:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění,
- nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění,
- nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, v platném znění,
- nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, v platném znění.

2.3 Plat a jeho složky v základní škole

Plat je peněžní plnění poskytované za výkon práce v pracovním poměru u výše uvedeného zaměstnavatele. Zákoník práce a prováděcí nařízení vlády upravují všechny složky platu. Za nejvýznamnější složky platu se považují ty, které jsou stanoveny formou pevné měsíční částky. Jedná se o:

- platový tarif,
- osobní příplatek,
- příplatek za vedení,
- zvláštní příplatek,
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- specializační příplatek pedagogického pracovníka. (d’Ambrosová & kolektiv, 2014)

Dále plat tvoří složky, které jsou stanovené od hodinové sazby odvozené od průměrného hodinového výdělku, mezi něž patří:

- příplatek za noční práci,
- příplatek za práci v sobotu a neděli,
- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci ve svátek,
- příplatek pedagogického pracovníka za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah,
- příplatek za rozdělenou směnu – příplatek směnový. (Zákoník práce, 2014)

Poslední neméně důležitou složkou platu je odměna. Za plat se považuje i doplatek do výše minimální mzdy nebo do příslušné nejnižší úrovně zaručené mzdy. Platem však nejsou náhrady výdajů poskytovaných v souvislosti se zaměstnáním, mezi něž patří např.: náhrady platu, odstupné, cestovní náhrady, odměna za pracovní pohotovost mimo pracoviště. (d' Ambrosová & kolektiv, 2014)

Platový tarif

Výši platového tarifu zaměstnance určují tři veličiny:

- platová třída,
- platový stupeň,
- stupnice platových tarifů.

Zařazení zaměstnance do konkrétní platové třídy

Pro zařazení zaměstnance do konkrétní platové třídy je rozhodující druh vykonávané práce, jenž je sjednán v pracovní smlouvě. „*Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a v jeho mezích na něm požadovaných nejnáročnějších prací.*“ (Zákoník práce, 2014)

O náročnosti jednotlivých prací pojednává katalog prací, který je přílohou k nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, v platném znění. Tento katalog stanovuje zařazení konkrétních prací do platových tříd podle jejich

složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a člení je podle druhu povolání. (d'Ambrosová & kolektiv, 2014)

V České republice existuje celkem šestnáct platových tříd. Nutno doplnit, že zaměstnavatel je povinen dbát při uzavírání pracovní smlouvy na dodržování kvalifikačních předpokladů stanovené nařízením vlády § 2 odstavec 1 č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění. Konkrétní kvalifikační předpoklady jednotlivých platových tříd znázorňuje Příloha č.1.

Zařazení zaměstnance do platového stupně

V České republice existuje celkem dvanáct platových stupňů. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platového stupně příslušné platové třídy podle délky započítatelné praxe. Započítatelnou praxí se rozumí doba dosažené praxe, doba péče o dítě a doba výkonu vojenské základní či náhradní služby nebo civilní služby. Vojenská základní nebo náhradní služba a civilní služba se plně započítávají. Mateřská a rodičovská dovolená se započítává plně nejvýše v celkovém rozsahu šesti let. Dosaženou praxi v oboru požadované práce započítává zaměstnavatel vždy v plném rozsahu. Touto praxí se rozumí výkon práce, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření jako pro výkon požadované práce. Dále se posuzuje stupeň využitelnosti znalostí a zkušeností, jichž zaměstnanec nabyl ve vztahu k požadovanému výkonu práce. Praxe v jiném oboru není započítána nebo je zkrácena minimálně do dvou třetin podle míry využitelnosti předchozí jiné praxe pro nyní požadovanou praxi. (Zákoník práce, 2014)

Zaměstnanci zařazenému do platové třídy, pro kterou nesplňuje kvalifikační předpoklad vzdělání, snižuje zaměstnavatel zápočet praxe o dobu, která odpovídá délce požadovaného, avšak nesplněného studia. V podstatě se zaměstnanci prodlužuje doba pro postup do nejbližšího platového stupně. Tímto odpočtem se odstraňuje znevýhodnění zaměstnance, který dosáhl stanoveného vzdělání. (d'Ambrosová & kolektiv, 2014)

Stupnice platových tarifů

Platové tarify podle stupnice stanovila vláda nařízením č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách správě, v platném znění. Stupnici

platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro pedagogické pracovníky znázorňuje Příloha č. 2 a stupnici platových tarifů pro nepedagogické pracovníky základní školy znázorňuje Příloha č. 3.

Zaměstnavatel však není vždy vázán stupnicí platových tarifů, jelikož může využít dle nařízení vlády č. 564/2006 Sb., v platném znění, zvláštního způsobu určení platového tarifu. Tento zvláštní způsob spočívá v tom, že zaměstnanci může být platový tarif určen v rámci rozpětí platových tarifů stanovených pro nejnižší až nejvyšší platový stupeň příslušné platové třídy. (d' Ambrosová & kolektiv, 2014)

Osobní příplatek

Osobní příplatek dává možnost zaměstnavateli ocenit individuální výsledky práce jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanec, který „*dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, jemu může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.*“ (Zákoník práce, 2014)

Vynikajícímu, všeobecně uznávanému odborníkovi, který vykonává práci od desáté do šestnácté platové třídy, může být přiznán osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně, v platové třídě, ve které je zařazen. (Zákoník práce, 2014)

Pokud se změní podmínky, které podmiňovaly přiznání osobního příplatku, je zaměstnavatel oprávněn zvýšit, snížit či odejmout osobní příplatek. Osobní příplatek je nenároková složka platu. (d' Ambrosová & kolektiv, 2014)

Příplatek za vedení

Vedoucímu pracovníkovi náleží příplatek za vedení, a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Tento příplatek přísluší také zástupci vedoucího zaměstnance, který trvale zastupuje vedoucího zaměstnance anebo provádí řídicí činnost po dobu delší čtyř týdnů a zastupování není součástí jeho povinností. (Zákoník práce, 2014)

Výši příplatku určuje zaměstnanci zaměstnavatel v rámci rozpětí, které přesně definuje zákoník práce. Rozpětí je ovlivněno stupněm řízení vedoucího pracovníka a udává výši

příplatku za vedení v procentech z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen. Celkem rozlišujeme čtyři stupně řízení:

- první stupeň řízení spočívá v řízení práce podřízených a přísluší za něj příplatek ve výši 5 až 30 %,
- za druhý stupeň řízení přísluší příplatek ve výši 15 až 40 % a představuje řízení vedoucích zaměstnanců prvního stupně,
- třetí stupeň řízení je typické řízením vedoucích zaměstnanců druhého stupně nebo prvního stupně, jedná-li se o statutární orgán a přísluší za něj 20 až 50 %,
- čtvrtý stupeň řízení se vyznačuje řízením zaměstnanců druhého stupně, řízením organizační složky a například sem spadá vedení Kanceláře prezidenta republiky, za toto vedení přísluší 30 až 60 %. (Zákoník práce, 2014)

I nevedoucímu zaměstnanci je možné přiznat příplatek za vedení v rámci rozpětí 5 až 15 % podle náročnosti práce. Zaměstnanec musí být oprávněn řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim závazné pokyny. (d' Ambrosová & kolektiv, 2014)

Zvláštní příplatek

Zvláštní příplatek se přiznává zaměstnanci, který vykonává takovou práci, která je spojena s „*mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo obtížnými pracovními režimy.*“ (Zákoník práce, 2014)

Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění, rozlišuje míry ztěžujících vlivů do pěti skupin. Minimální výše příplatku měsíčně činí 400 Kč a dosahuje maximální výše 8 000 Kč.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Ztížené pracovní prostředí je takové prostředí, ve kterém je výkon práce spojen s obtížemi vyplývajícími z vystavení se účinkům ztěžujících vlivů prostředí. K tomu je prostředí spojeno s opatřeními vedoucích zaměstnanců, které vedou ke snížení účinků nebo k úplnému odstranění ztěžujících vlivů. Nařízení vlády rovněž definuje výši příplatku v rozpětí od 400 Kč do 1 400 Kč měsíčně. Přesnou výši příplatku „*určuje*

zaměstnanci zaměstnavatel podle míry rizika, intenzity a doby působení ztěžujících vlivů." (d' Ambrosová & kolektiv, 2014)

Specializační příplatek pedagogického pracovníka

Tento příplatek je možný přiznat pracovníkovi, který vykonává přímou pedagogickou činnost a také specializační činnost, k jejímuž výkonu jsou nezbytné další kvalifikační předpoklady. Příplatek se poskytuje ve výši 1 000 Kč až 2 000 Kč měsíčně. Specializační příplatek upravuje zákoník práce v § 133 a § 9 vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, v platném znění. Vyhláška definuje kvalifikační předpoklady pro vykonávání specializačních činností a taxativně jej vyčítá. (Zákoník práce, 2014)

Složky platu odvozené od hodinového výdělku

Složky platu stanovené od hodinové sazby odvozené od průměrného hodinového výdělku neboli příplatky. V České republice je rozlišován příplatek k platu za noční práci, za práci v sobotu a neděli, za práci přesčas, za práci ve svátek, za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah, za rozdělenou směnu. (d' Ambrosová & kolektiv, 2014)

Tabulka 1– Výše jednotlivých příplatků k platu

Druh příplatku	Výše příplatku	Výkon práce
Příplatek za noční práci	20 %	mezi 22. až 6. h.
Příplatek za práci v sobotu a neděli	25 %	v sobotu či neděli
Příplatek za práci přesčas	25 %	nad rámec pracovní doby
Příplatek za práci ve svátek (přednostně přísluší náhradní volno)	100 %	ve svátek
Příplatek pedagogického pracovníka za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah	2 násobek	pedagogického pracovníka
Příplatek za rozdělenou směnu	30 %	přerušeni min. 2 hodiny

Zdroj: Zákoník práce (2014), vlastní zpracování dat

Tabulka 1 znázorňuje různé druhy příplatků a jejich výši. Výše je uvedena v procentech průměrného hodinového výdělku. Nejvyšší příplatek náleží za práci ve státní svátek a druhým nejvyšším příplatkem je příplatek za rozdělenou směnu.

Odměna

Odměna, tak jako osobní příplatek, patří mezi nenárokové složky platu. „*Za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci odměnu.*“ (Zákoník práce, 2014)

Zaměstnavatel může dále přiznat zaměstnanci odměnu podle § 224 odst. 2 zákoníku práce, v platném znění. Tento paragraf umožňuje přiznat odměnu zaměstnanci při dovršení 50 let věku, při prvním skončení pracovního poměru, po přiznání invalidního důchodu nebo po nabytí nároku na starobní důchod, za poskytnutí pomoci při předcházení požárům nebo při živelních událostech, jejich likvidaci nebo odstraňování jejich následků nebo při jiných mimořádných událostech, při nichž může být ohrožen život, zdraví nebo majetek. Tato odměna ovšem není součástí platu zaměstnance. (d' Ambrosova & kolektiv, 2014)

Další možností je poskytnutí cílové odměny, která umožňuje zainteresovat zaměstnance při plnění rozhodujících úkolů. Podmínkou cílové odměny je „*splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu, jehož příprava, postupné zajišťování a konečná realizace bude z hlediska působnosti zaměstnavatele zvlášť významná.*“ (Zákoník práce, 2014)

Cílová odměna není anonymní veličinou, zaměstnavatel předem oznámí výši odměny a způsob hodnocení stanoveného úkolu. Tato odměna je příslibem zaměstnavatele vůči zainteresovanému zaměstnanci. (d' Ambrosova & kolektiv, 2014)

Celková odměna

Podle definice Manuse a Grahama (2003) obsahuje celková odměna „*všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších.*“ Model celkové odměny a její složení znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 2 - Model celkové odměny

<p style="text-align: center;">Peněžní odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> • základní mzda/plat • zásluhová odměna • peněžní bonusy • dlouhodobé pobídky • akcie • podíly na zisku 	<p style="text-align: center;">Zaměstnanecké výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> • penze • dovolená • zdravotní péče • jiné funkční výhody • flexibilita
<p style="text-align: center;">Vzdělání a rozvoj</p> <ul style="list-style-type: none"> • učení se na pracovišti • vzdělávání a výcvik • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry 	<p style="text-align: center;">Pracovní prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> • základní hodnoty organizace • styl a kvalita vedení • právo pracovníků se vyjádřit • uznání • úspěch • vytváření pracovních míst a rolí • kvalita pracovního života • rovnováha mezi pracovním a osobním životem • řízení talentů

Zdroj: Michael Armstrong (2009)

Horní kvadranty, tedy peněžní odměny a zaměstnanecké výhody představují transakční odměny (hmotné, hmatatelné). Tyto odměny jsou důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků. Naproti tomu dolní kvadranty tzv. relační odměny (nepeněžní, vztahové, nehmotné) jsou důležité pro zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů. Skutečná síla tedy plyne z toho, když organizace kombinuje relační a transakční odměny. (Armstrong, 2009)

Kvadranty celkové odměny

První kvadrant celkové odměny, tedy peněžní odměny, již tato práce rozebrala na předcházejících stranách. Druhý kvadrant zaměřující se na zaměstnanecké výhody je rozebrán v subkapitole s názvem Motivace.

Třetí kvadrant s názvem Vzdělávání a rozvoj obsahuje:

- učení se na pracovišti, které zahrnuje příležitosti pracovníků k rozvíjení jejich dovedností a tím i k jejich zvýšení zaměstnatelnosti. Učení může být promyšlené

a plánované, ale velmi důležité je, že učení je každodenní součástí práce pracovníka. Lidé rozvíjejí své dovednosti, znalosti a chápání tím, že se zabývají problémy a výzvami, které před ně staví jejich práce.

- Vzdělávání a výcvik obsahuje nabídku aktivit systematického a plánovitého vzdělávání a rozvoje pracovníka, může umožňovat nepřetržité zvyšování kvalifikace a progresivní rozvíjení jeho kariéry.
- Procesy řízení pracovního výkonu jsou významnými nástroji při poskytování relačních odměn, dále mohou poskytovat informace pro plánování osobního rozvoje.
- Rozvoj kariéry. Odměňování pracovníků pomocí rozvoje jejich kariéry je spojeno s procesem řízení talentů. (Armstrong, 2009)

Poslední, čtvrtý kvadrant s názvem Pracovní prostředí obsahuje:

- základní hodnoty organizace, které představují základnu pro řízení lidských zdrojů, spokojenost a motivaci pracovníků, jejich oddanost a výkon podniku.
- Styl a kvalitu vedení ovlivňují lídři organizace, kteří motivují pracovníky, zajišťují plnění úkolů, vytvářejí a udržují příznivé vztahy na pracovišti, udělují uznání a pochvalu, mnohdy rozhodují o zásluhové odměně.
- Právo pracovníků se vyjádřit umožňuje pracovníkům se podílet přímo nebo nepřímo na rozhodování firmy. Toto právo mnohdy zabezpečuje motivaci a narůstající oddanost pracovníků vůči organizaci.
- Uznání. O uznání pojednává tato práce v subkapitole s názvem Motivace.
- Úspěch. Potřeba dosáhnout úspěchu existuje u všech pracovníků na všech pracovních místech. Motivaci k dosažení úspěchu může organizace zvýšit pomocí různých systémů a procesů, jako jsou například vytváření pracovních míst a rolí, řízením pracovního výkonu.
- Vytváření pracovních míst a rolí. Cílem vytváření pracovních míst a rolí je uspokojování potřeb organizace a odměňování pracovníků tím, že budou uspokojovány jejich smysluplné potřeby a zajímavé práce budou poskytovat podněty a pocit jejich úspěšnosti.

- Kvalita pracovního života je úzce spojena s pracovním prostředím. Pracovní prostředí může být rovněž odměnou. Záleží pouze na tom, jak je pracoviště vybaveno a zařízeno, jakou podobu má pracovní místo nebo role.
- Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem. Tato rovnováha může odměňovat pracovníky tím, že uznává jejich mimopracovní potřeby, například nabízí flexibilní pracovní dobu, pracovní režim a dává najevo, že nebude odměňovat pracovníky jen proto, že zůstávají na pracovišti i po skončení pracovní doby. Důležité jsou výsledky a nikoliv to, jak dlouho lidé pracují.
- Řízení talentů se zaměřuje na to, aby organizace přitahovala, získávala, stabilizovala, motivovala a rozvíjela potřebné talentované lidi. Řízení talentů také znamená vytváření procesů odměňování a pracovního prostředí, které zajišťují, aby organizace byla atraktivním zaměstnavatelem. Zaměstnavatel se stane atraktivním při vytvoření takové pověsti organizace, aby byla uznávána jako organizace s výsledky, nabízející kvalitní výrobky a služby, chovající se eticky a svým pracovníkům poskytovala dobré pracovní podmínky. Organizace s jasnou vizí a souborem provázaných a uskutečňovaných hodnot mají šanci se stát organizacemi, pro které pracovat je samo o sobě odměnou. (Armstrong, 2009)

Celková odměna je hodnota všech plateb a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou získat. Pojetí této odměny v podstatě říká, že odměňování pracovníků je něčím více než jejich zasypáváním penězi. (Armstrong, 2007)

Celková odměna nabízí podstatné výhody. Mezi výhody koncepce celkové odměny lze zařadit:

- větší vliv - různé typy odměn mají hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost pracovníků,
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů – optimalizace relačních i transakčních odměn, ovlivňování pracovníků v pozitivním směru,
- flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – odměny mohou pracovníky připoutat k organizaci, protože mohou odpovídat jejich zvláštním individuálním potřebám,

- úspěch ve válce o talenty – relační odměny napomáhají nastolit pozitivní psychologickou smlouvu. Organizace se může stát atraktivním zaměstnavatelem a skvělým místem pro práci. (Armstrong, 2009)

Podle Sandry O'Neal strategie celkové odměny ovlivňuje chování pracovníků. „*Může pomoci vytvářet zážitky z práce, které uspokojí potřeby pracovníků a povzbuzují je k vynakládání zvláštního úsilí tím, že se vytváří jakási dohoda, která se týká širokého okruhu záležitostí, a že se vynakládají peníze tam, kde to bude pro účely posunu hodnot pracovníků nejefektivnější.*”

2.4 Efektivnost v příspěvkové organizaci

Při vynakládání veřejných výdajů je povinností manažerů veřejného sektoru postupovat tak, aby alokace veřejných prostředků splňovala kritérium efektivnosti. (Ochrana & Pavel & Vitek & kolektiv, 2010)

Efektivností se všeobecně chápe takový stav, kdy se z dostupných společenských zdrojů podaří získat maximální množství statků a maximální užitek. (Peková, 2011)

Ovšem základní funkcí (cílem) veřejného sektoru, do něhož spadají příspěvkové organizace, je sloužit občanům ve smyslu uspokojování veřejných potřeb nikoliv maximalizovat množství statků. (Ochrana & Pavel & Vitek & kolektiv, 2010)

Pojem efektivnost odráží vztahy mezi vstupy a výstupy ekonomické činnosti. Obecným cílem je dosáhnout co největší efektivnosti, zpravidla vyjádřené v podobě maximální hodnoty podílu výnosů na náklady. (Heissler, Valenčík, Wawrosz, 2010)

Efektivnost veřejných výdajů můžeme sledovat ve dvou základních formách. První formou je nákladová efektivnost, jejíž podstatou je zjišťování toho, jaké náklady byly vynaloženy na jednu naturální jednotku výstupu. Druhou formou sledování kritéria efektivnosti je produktivita veřejných výdajů, jeho základem je benchmarkingové srovnání výdajových aktivit. „*Povinnost sledovat kritérium efektivnosti vedle zákona o finanční kontrole ukládají i rozpočtová pravidla.*” (Ochrana & Pavel & Vitek & kolektiv, 2010)

Efektivnost systému v příspěvkové organizaci zřízené územním samosprávným celkem může narážet na ekonomicky racionálně se chovající aktéry. V případě stavu byrokracie střetávající se s racionalitou jedinců dochází k usilování o maximalizaci vlastní užitkové

funkce. Tento jev se nejvýrazněji projevuje v tom, že byrokracie dovoluje maximalizovat rozpočet své (veřejné) organizace bez ohledu na kritérium efektivního nakládání s veřejnými zdroji. (Ochrana & Pavel & Vítek & kolektiv, 2010)

V praxi se neefektivnost projevuje například tím, že se do konce rozpočtového roku utrácejí všechny rozpočtované prostředky, a to i tehdy, jestliže je bylo možné uspořít. Disponibilní zdroje jsou využity neefektivně a často i neúčelně. (Ochrana & Pavel & Vítek & kolektiv, 2010)

V základní škole představuje efektivnost pojem nejenom složitý, ale i značně obsáhlý. K posouzení efektivnosti je nutné uvažovat velké množství ukazatelů, které se mnohdy jen s obtížemi exaktně měří. V podmínkách edukace rozlišujeme efektivnost: pedagogickou, ekonomickou, výuky, individuální, vzdělávací, výchovného procesu. (Dostál & Macháčková, 2005)

2.5 Motivace

Motivace a odměňování zaměstnanců jsou blízké pojmy, ale nejsou totožné. Motivace slouží především k posílení pracovního nasazení a odpovědnosti, zvyšuje iniciativu i ochotu vycházet vstříc požadavkům organizace a souvisí i se spokojeností zaměstnance. Úkolem vedoucích pracovníků je povzbuzovat motivaci spolupracovníků. Vedoucí pracovníci používají různé motivační nástroje, které nemusí být vždy jen finanční nebo hmotné povahy. (Urban, 2013)

Motivace se týká faktorů, které ovlivňují způsob chování lidí, tedy v užším pojetí zaměstnanců. Motivování lidí je uvádění lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. (Armstrong, 2007)

Dědina & Odcházal, (2007) chápe motivaci jako poznávací a rozhodovací proces, pomocí něhož je vyvoláváno, směřováno a upravováno chování zaměstnanců k dosažení určitého cíle.

„Motivace je vždy alespoň do určité míry individuální: co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní. Jednoduchý návod na motivaci všech proto neexistuje.“ (Urban, 2013)

Ke správné motivaci pracovníků je potřeba zjistit a pochopit jejich potřeby a možnosti, cíle a perspektivy. Jak pracovní, tak i osobní. Většině ředitelů škol neumožňuje snižující

se objem rozpočtu využívat finanční motivaci. Ředitel školy proto musí věnovat značný čas přemýšlením o svých pracovnících, jejich motivech a musí být schopen maximálně využít kapacit jednotlivých zaměstnanců. (Lhotková & Trojan & Kitzberger, 2012)

Mezi charakteristické znaky motivované osoby patří: pracuje pilně, její píle nemá výkyvy, je automaticky orientovaná na důležité cíle. (Donnelly & Gibson & Ivancevich, 1997)

Motivaci lze členit mnoha způsoby, ale za základní je považováno rozdělení, které původně definoval Herzberg a jeho kolektiv:

- vnitřní motivace,
- vnější motivace.

Vnitřní motivace je charakteristická tím, že zaměstnanci sami vytvářejí a ovlivňují faktory, které vymezují jejich způsob chování. Mezi tyto faktory se například řadí faktor: odpovědnosti, autonomie, výzvy, příležitosti využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti. Pokud je zaměstnanec vnitřně motivovaný, má sklon hovořit o úkolech, které se mu líbí, ochotně a dobrovolně na nich pracuje, rád chodí do práce. (Armstrong, 2007)

Vnější motivaci můžeme charakterizovat jako motivaci, kterou provádí „lidé pro lidi“, například motivace od nadřízeného k podřízenému. Mezi faktory vnější motivace patří např.: zvýšení platu, pochvala a uznání, povýšení, tresty a kritika. (Armstrong, 2007)

2.5.1 Motivační nástroje

Vybrané motivační nástroje lze rozčlenit na:

- pochvalu a uznání,
- kritiku,
- zaměstnanecké výhody.

Motivační nástroj pochvaly a uznání

Pokud motivační nástroj pochvaly a uznání nevyužíváme, přicházíme o pracovní výkon daného člověka. Pochvala se považuje za jeden z nejučinnějších nástrojů motivace, ale musí být konkrétní, upřímná, osobní a včasná. (Rychtaříková, 2008)

Uznání a pochvala za zvláštní úspěchy nebo za trvale efektivní přínos je méně nákladnou záležitostí oproti zaměstnaneckým výhodám, a proto je tento systém dostupnější neziskovým organizacím. Uznání a pochvaly se mohou udělovat v podobě veřejného ocenění nebo na základě písemného či slovního oznámení nebo za použití nástěnky. (Rychtaříková, 2008)

„Systémy formálních uznání a pochval nabízejí pracovníkům hmatatelné nástroje uznání v podobě darů, poukázek, dovolené nebo výletů po vlastní zemi nebo do zahraničí, dnů nebo víkendů v hotelích nebo v lázních či pohoštění.“ (Armstrong, 2009)

Michael Armstrong (2009) uvádí další možnosti, jak nepeněžním způsobem ocenit pracovníka, a to darováním: dárkového koše, koše s ovocem, knihy, láhve, poukázky do kina nebo divadla, večeře pro děti, dne zážitků, květiny, plakety, medaile nebo diplomu.

„Celosvětově se chváli málo, ale v Čechách ještě o něco méně.“ (Rychtaříková, 2008)

Motivační nástroj kritiky

Dalším motivačním nástrojem vnější motivace je kritika. Aby kritika byla účinná a vedla k motivaci pracovníka, musí být dodrženy stěžejní pilíře: nesměřování kritiky proti osobnosti člověka (hodnotíme pouze pracovní výkon, nikoliv člověka, jeho vlastnosti a schopnosti), konkrétnost kritiky (výsledky, jednání, chyby), formulace závěrečného řešení, kritika v přiměřeném čase. (Rychtaříková, 2008)

Zaměstnanecké výhody

Cílem poskytování zaměstnaneckých výhod je:

- poskytovat atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které umožňují jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky,
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků,
- posilovat oddanost a vědomí závazku vůči organizaci,
- poskytovat lidem daňově zvýhodněný způsob odměny. (Armstrong, 2007)

Zaměstnanecké výhody slouží jako motivační nástroj, udržují spokojenost zaměstnanců a jejich sounáležitost se zaměstnavatelem. Pro účely poskytování těchto výhod se u příspěvkových organizací ÚSC povinně vytváří zvláštní fond, fond kulturních a sociálních potřeb. (d' Ambrosová & kolektiv, 2014)

Tvorbu a hospodaření s fondem kulturních a sociálních potřeb upravuje Ministerstvo financí samostatnou vyhláškou č. 365/2010 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, v platném znění. Fond je tvořen základním přídělem, který činí 1 % z ročního objemu nákladů na platy, náhrady platů a nákladů vynaložených na odměny za pracovní pohotovost a mimořádné odměny. Fond je určen zaměstnancům v pracovním poměru, žákům, důchodcům, kteří při prvním odchodu do starobního důchodu nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně pracovali u příspěvkové organizace, případně rodinným příslušníkům zaměstnanců a jiným fyzickým nebo právnickým osobám. (Plesníková & Krbečková, 2014)

„Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměny, jež většinou nemá přímý vztah k pracovním výsledkům. Plní úlohu péče o zaměstnance, mohou však přihlížet i k délce zaměstnání, funkci a náročnosti pozice.“ (Urban, 2013)

D' Ambrosová & kolektiv (2014) rozlišuje několik základních skupin zaměstnaneckých výhod:

- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (ne)související s předmětem činnosti zaměstnavatele,
- péče o zdraví zaměstnanců – příspěvky na nákup vitamínových prostředků a očkování zaměstnanců, příspěvek na rehabilitaci a nadstandardní zdravotní péči,
- pojištění a jiné finanční benefity – příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění,
- rekreace, sport, kultura – příspěvky na využívání kulturních, rekreačních a tělovýchovných zařízení,
- stravování zaměstnanců – provoz vlastního stravovacího zařízení, peněžní či nepeněžní příspěvek na stravování,

- doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání – zajišťována zaměstnavatelem, peněžní příspěvky na dopravu zaměstnanců,
- benefity ke sladování profesního a rodinného života – provoz vlastní mateřské školy, poskytování plnění za využívání jiných předškolních zařízení, peněžní příspěvky na hlídání dětí,
- příspěvky na přechodné ubytování,
- bezplatné využívání dopravních prostředků zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnanců,
- prodej výrobků a služeb za nižší než obvyklé ceny,
- odstupné při skončení pracovního poměru nad rámec zákoníku práce, dovolená nad rámec základní výměry,
- benefity formou odměny – stabilizační a věrnostní odměny, odměny při životních a pracovních jubileích a odměny při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně,
- dary a sociální výpomoci k překlenutí mimořádně obtížných poměrů vzniklých v důsledku živelní pohromy nebo při řešení mimořádně finančně tíživé situace,
- pracovní podmínky – ochranné nápoje, pitná voda, pracovně-lékařské služby (prohlídky a vyšetření),
- bezúročné zápůjčky zaměstnancům na bytové účely a sociální půjčky.

Dle Michaela Armstronga (2009) mohou být zaměstnanecké výhody drahé. Proto je jejich využití v neziskové organizaci méně časté a z finančních důvodů organizace omezené.

2.5.2 Teorie motivace

Základním kamenem motivace je její teorie. „*Teorie motivace vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení*

jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon." (Armstrong, 2007)

Nejvlivnějšími teoriemi motivace jsou:

- Teorie instrumentality – politika cukru a biče,
- Teorie zaměřené na obsah – Maslowova teorie potřeb, Herzbergův dvoufaktorový model,
- Teorie zaměřené na proces – Expektační teorie, Teorie cíle, Teorie spravedlnosti. (Armstrong, 2007)

Teorie instrumentality

Michael Armstrong (2009) definuje instrumentalitu jako přesvědčení o tom, že pokud uděláme jednu věc, směřuje to k věci jiné. Teorie instrumentality v nejhrubší podobě tvrdí, že zaměstnanci pracují pouze pro peníze. Teorie je založena výhradně na systému kontroly a nerespektuje lidské potřeby a mnohdy narušuje neformální vztahy mezi pracovníky. Tato teorie má své kořeny v taylorismu, tedy v tzv. Taylorových metodách vědeckého řízení.

Teorie zaměřené na obsah

Základem teorií zaměřené na obsah je přesvědčení, že obsah motivace tvoří lidské potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří stav nerovnováhy a vytváří napětí. (Armstrong, 2007)

„Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem." (Donnelly & Gibson & Ivancevich, 1997)

Mezi nejslavnější klasifikaci lidských potřeb patří bezpochyby Maslowova hierarchie potřeb, která rozlišuje tyto úrovně potřeb: fyziologické (potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu), jistoty a bezpečí (potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb), sociální (potřeba lásky, přátelství), uznání (sebeúcta, prestiž, touha po úspěchu, ocenění), seberealizace (sebenaplnění). Maslow uvádí, že čím trvaleji jsou potřeby uspokojovány, tím více ztrácejí na své motivační síle pro nějaké jednání, a tím silnější

se jeví potřeba dosáhnout úrovně vyšší, která se předtím nejevila téměř vůbec jako naléhavá kategorie. (Armstrong, 2007)

Frederick Herzberg dále rozvinul Maslowovu teorii o udržovací faktory (hygienické či dissatisfactory) a motivační faktory (satisfactory), hovoříme tedy o tzv. Herzbergově dvoufaktorovém modelu. Hygienické faktory udržují přiměřenou úroveň spokojenosti, ale nevyvolávají motivaci pracovníků. V případě, že by tyto faktory nebyly přítomny, vznikla by u zaměstnanců nespokojenost. Mezi hygienické faktory patří například: jistota práce, osobní život, plat, pracovní podmínky, postavení, vztahy s nadřízenými, podřízenými a podniková politika a správa. Satisfactory vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti, mezi satisfactory například patří: dosažené cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu, odpovědnost. Nepřítomnost těchto faktorů nevyvolává nespokojenost, souvisí totiž se vztahem člověka k práci. (Donnelly & Gibson & Ivancevich, 1997)

Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces kladou důraz na psychologické procesy a síly, které ovlivňují motivaci. Procesy rozlišujeme na proces: očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cíle), pocitu spravedlnosti (teorie spravedlnosti). (Armstrong, 2007)

Expektační teorie, kterou prezentoval Victor Vroom tvrdí, že čím větší je hodnota souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na efektivním úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno. Úsilí však omezují dvě proměnné:

- hodnota odměny, která uspokojuje potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace,
- pravděpodobnost, že odměna závisí na vynaloženém úsilí. (Armstrong, 2009)

Porter a Lawler dodávají, že samotné úsilí nestačí. Pokud má být dosaženo žádoucího výkonu, musí být vynaloženo efektivní úsilí, přičemž splnění úkolu ovlivňují dvě proměnné: schopnosti jedince (inteligence, manuální dovednosti, znalosti) a vnímání role, které spočívá v tom, co si jedinec představuje dělat. Představy jedince a organizace se musí shodovat. (Armstrong, 2009)

Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li zaměstnancům stanoveny specifické cíle, ačkoliv náročné, ale přijatelné se zpětnou vazbou na výkon. (Armstrong, 2009)

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají způsob, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. (Armstrong, 2007)

Spravedlnost lze ocenit poměrem mezi vklady a výnosy z práce. Vklad do zaměstnání zahrnuje zkušenost, úsilí a schopnost. Výnos z práce zahrnuje plat, uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody. Když se zaměstnanec domnívá, že s ním bylo ve srovnání s ostatními nespravedlivě jednáno, pokusí se tuto nespravedlivost odstranit například: odchodem ze zaměstnání, změnou vkladu vloženého do zaměstnání (méně práce, více absence), žádostí o vyšší plat či žádostí o dodatečné zaměstnanecké výhody. K nespravedlnosti dochází, jakmile lidé cítí, že získané výsledky nejsou spravedlivé ve srovnání s tím, co se zdá, že dostávají jiní lidé. (Donnelly & Gibson & Ivancevich, 1997)

Spravedlnost lze definovat jako shodné jednání s člověkem, s jinou skupinou nebo odpovídající jinou osobou. Spravedlnost je úzce spojena s interpersonálními faktory. Mezi základní faktory spravedlnosti můžeme zařadit: přiměřené zvažování pracovníka stanoviska, potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi, důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků, poskytování zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí, poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí. (Armstrong, 2007)

2.5.3 Selhání motivace

Podle Urbana (2013) lze účinně motivovat pracovníky většinou jen tehdy, netrpí-li nespokojeností, která by jejich motivaci bránila. Motivace ale i přes spokojenost zaměstnanců nemusí být vždy účinná. K selhání motivace dochází v případě, když zaměstnanci:

- za splnění svých úkolů nedostávají žádnou odměnu,
- jsou odměňováni za to, že své úkoly neplní,
- jsou potrestáni za to, že své úkoly vykonávají správně,

- nejsou nijak potrestáni, pokud své úkoly neplní. (Urban, 2013)

Při procesu motivace může být dosaženo stavu demotivace a to v případě: nespravedlivého hodnocení zaměstnance (stačí i subjektivní dojem), nedůvěry ke schopnostem zaměstnance, zanedbávání zpětné vazby, hodnocení zaměřené pouze na kritiku, vytváření zbytečných, iracionálních pracovních pravidel a v případě projevů trvalého pesimismu. (Urban, 2013)

3 Metodika

Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zhodnotit současný systém odměňování a motivace zaměstnanců v podmínkách neziskové organizace a navrhnout kroky, které by vedly k zlepšení.

Technika přípravy literární rešerše

První část této práce, která nese název literární rešerše, je vypracována především pomocí kompilační metody, v níž byly využity různé zdroje. Konkrétně byly využity platné právní normy a odborné monografie zabývající se personalistikou, mzdami a mzdovými systémy, neziskovými organizacemi, samotnou motivací a odměňováním pracovníků. Veškeré použité zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury v závěru této diplomové práce.

Technika sběru dat a vyhodnocení

Druhá část této práce je vypracována pomocí analýzy účetních a statistických výkazů Základní školy Ivana Olbrachta a statistických výkazů zveřejněných Českým statistickým úřadem. Konkrétně je zde čerpáno z:

- účetní závěrky Základní školy Ivana Olbrachta z let 2010 až 2014,
- statistického výkazu „P1-04“, tedy čtvrtletní výkazy vybrané organizace o zaměstnancích a mzdových prostředcích v regionálním školství,
- statistických výkazů základní školy, školní jídelny a družiny,
- statistického výkazu zveřejněného Českým statistickým úřadem s názvem Průměrná hrubá měsíční mzda podle odvětví.

Dalším informačním zdrojem byly interní pohovory se zaměstnanci organizace.

Kromě metody analýzy je v závěru této práce využita metoda dedukce, deskripce, a komparace. Získaná data jsou utříděna do tabulek a grafů pomocí programu Microsoft Excel.

Metodický postup

V první části této práce se nalézají literární rešerše, jež poskytují ucelený přehled na problematiku odměňování a motivace zaměstnanců. V praktické části diplomové práce je zprvu charakterizována vybraná nezisková organizace, její vybavení, zaměstnanci a vztahy mezi zaměstnanci. Následuje rozbor systému odměňování v letech 2010 – 2014 a analýza efektivnosti vyplacených platových nákladů. Efektivnost je vypočítána podílem vyplacených platových nákladů a počtem jednotek výstupu. Jednotkou výstupu je myšlen jeden žák základní školy či školní družiny nebo školní jídelny. Z posuzované efektivnosti jsou dedukovány návrhy na zvýšení efektivnosti. Dále jsou analyzovány motivační nástroje používající se v organizaci. Následně je proveden rozbor celkové odměny, ze kterého jsou dedukovány návrhy na zlepšení.

4 Analýza systému odměňování a motivace

4.1 Základní charakteristika neziskové organizace

Základní škola Ivana Olbrachta byla zřízena s právní formou příspěvkové organizace Městem Semily k 1. lednu roku 2000. Sídlo základní školy je, jak lze vydedukovat, v Semilech. Škola se nachází ve dvou objektech. První stupeň základní školy se nachází v budově na Komenského náměstí a druhý stupeň je umístěn v budově Gymnázia Ivana Olbrachta v Semilech. Od roku 2007 vykonává funkci statutárního orgánu základní školy Mgr. Jiří Jiránek. Do funkce byl jmenován zřizovatelem, tedy Městem Semily.

Předmětem hlavní činnosti organizace, dle zřizovací listiny, je poskytování základního vzdělávání podle vzdělávacích programů uvedených v § 3 zákona č. 561/2004 Sb., činnost školní družiny vymezená ustanovením § 111 téhož zákona a činnost školní jídelny vymezená rovněž zákonem č. 561/2004 Sb., konkrétně ustanovením § 119. Organizace se tedy skládá ze základní školy, školní družiny a školní jídelny.

Hlavním cílem organizace je tedy především poskytování úplného základního vzdělávání. Dle školního vzdělávacího programu organizace je základní vzdělávání založeno na zásadách rovného přístupu ke vzdělání, zohlednění potřeb jednotlivce, vzájemné úctě a snášenlivosti, rozvoji osobnosti. Je veřejnou službou, reagující na potřeby dětí tak, aby naplnilo výchovně vzdělávací poslání. Organizace chce a podporuje žáky v aktivním učení, motivuje k získání celoživotních kompetencí k učení. V prostředí základní školy se usiluje o vytvoření klidného zázemí, pocitu bezpečí, pozitivního prožívání zdravého sebevědomí, rozvíjení kritického myšlení, schopnosti sebehodnocení a kultivovaného otevřeného vyjadřování vlastního názoru.

Město Semily povolilo zkoumané organizaci provozovat nad rámec hlavní činnosti i další doplňkové činnosti. Těmi jsou konkrétně: hostinská činnost, krátkodobý pronájem nemovitého majetku ke kulturním, společenským a sportovním účelům. Poté dlouhodobý pronájem nemovitého majetku, poskytování mimoškolní výchovy a vzdělávání, pořádání kurzů, školení včetně lektorské činnosti, provozování kulturní,

kulturně-vzdělávací a zábavní činnosti, pořádání kulturní zábavy, výstavy, veletrhy, přehlídky, prodejní a obdobné akce.

Základní škola Ivana Olbrachta je limitována kapacitou 450 žáků základní školy, 65 žáků školní družiny, 230 žáků školní jídelny.

Ze statistických výkazů vyplynulo, že základní školu navštěvovalo v letech 2010 až 2014 průměrně 310 žáků. Ve školní jídelně se průměrně stravovalo 129 žáků základní školy a školní družinu průměrně využívalo 64 žáků. Konkrétní vývoj v jednotlivých letech je uveden v následující tabulce, která znázorňuje počty žáků základní školy celkem, i v členění na žáky prvního stupně a druhého stupně, školní družiny a školní jídelny v jednotlivých školních letech.

Tabulka 3 Vývoj počtu žáků v letech 2010 – 2014 (v ks)

Žáci	Kalendářní rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
1. stupně	172	177	171	183	166
2. stupně	137	127	149	131	138
<i>Celkem ZŠ</i>	<i>309</i>	<i>304</i>	<i>320</i>	<i>314</i>	<i>304</i>
Školní družiny	65	65	65	65	61
Školní jídelny	147	126	128	128	116

Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

Základní škola ve sledovaném období nebyla využita více než na 71,11 % své kapacity, přičemž za nejsilnější rok lze označit rok 2012 a za nejslabší lze označit roky 2011 a 2014, kdy byla využita celková kapacita základní školy na 67,55 %. Ve sledovaném období byla kapacita základní školy průměrně využívána na 68,93 %. Za to kapacita školní jídelny byla nejvíce využita v roce 2010, kdy bylo využito 63,91 % kapacity a nejméně byla využita v roce 2014, kdyby byla využita na 50,43 %. Ve sledovaném období byla kapacita školní jídelny průměrně využívána na 56,09 %. Školní družina byla využívána v letech 2010 až 2013 na 100 %, v roce 2014 kleslo využití kapacity školní družiny na 93,85 %. Ve sledovaném období byla kapacita školní družiny průměrně využívána na 98,77 %.

Pro zjednodušení tato práce předpokládá, že školní rok 2009/2010 je shodný s kalendářním rokem 2010, školní rok 2010/2011 s kalendářním rokem 2011, školní rok 2011/2012 s kalendářním rokem 2012, školní rok 2012/2013 s kalendářním rokem 2013 a školní rok 2013/2014 s kalendářním rokem 2014.

Vybavení organizace

Budova prvního stupně disponuje celkem osmi učebnami, vlastní školní jídelnu s kuchyní, dvě oddělení školní družiny, malou učebnu výpočetní techniky, tělocvičnu a školní hřiště. Budova druhého stupně disponuje celkem sedmi učebnami, dvěma tělocvičnami a školním hřištěm. Organizace se snaží průběžně rozšiřovat a zkvalitňovat své vybavení v obou budovách. Budova, v níž sídlí druhý stupeň základní školy, byla v roce 2014 modernizována komplexním zateplením a výměnou oken. Modernizace druhé budovy je plánována v následujícím roce.

Pomocí grantů se podařilo organizaci vytvořit v loňském roce v budově druhého stupně základní školy novou společenskou učebnu s interaktivní tabulí a žákovskou knihovnu, která slouží nejen k výuce, ale i k besedám a školením. Rovněž kabinety pedagogických pracovníků byly v roce 2014 modernizovány a vybaveny zcela novým nábytkem. Organizace disponuje celkem třemi počítačovými učebnami a celkem vlastní pět moderních interaktivních tabulí, které usnadňují vykonávanou práci pedagogickým pracovníkům.

Zaměstnanci organizace

Organizace obecně zaměstnává pedagogické a nepedagogické pracovníky. Mezi pozice pedagogických pracovníků Základní školy Ivana Olbrachta spadá pozice ředitele, zástupce ředitele, výchovného poradce, vychovatele školní družiny, asistenta pedagoga, učitele prvního a druhého stupně. Mezi pozicemi nepedagogických pracovníků též organizace lze nalézt pozice hospodáře, všeobecného účetního, školníka, uklízeče, kuchaře a vedoucí školní jídelny.

Ukazatel přepočteného průměrného evidenčního počtu pedagogických i nepedagogických zaměstnanců dosahoval nejvyšší hodnoty v roce 2010, kdy v organizaci pracovalo 22,992 pedagogických a 5,575 nepedagogických zaměstnanců. Daný ukazatel u pedagogických zaměstnanců dosahoval v roce 2013 nejnižší hodnoty,

tedy 22,207 zaměstnanců a u nepedagogických pracovníků dosahoval nejnižší hodnoty v roce 2012, tedy 4,895 zaměstnance. V letech 2010 až 2014 pracovalo v organizaci průměrně 22,58 pedagogických pracovníků a 5,11 nepedagogických pracovníků. Průměrný evidenční přepočtený počet zaměstnanců v organizaci ve sledovaném období znázorňuje níže uvedená tabulka.

Tabulka 4 Průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočtený v letech 2010 – 2014 (v ks)

Pracovníci			Kalendářní rok				
			2010	2011	2012	2013	2014
Pedagogičtí pracovníci	z toho	základní školy	21,104	20,521	20,441	20,207	20,719
		školní družiny	1,888	2,00	2,00	2,00	2,00
<i>Pedagogičtí pracovníci celkem</i>			22,992	22,521	22,441	22,207	22,719
Nepedagogičtí pracovníci	z toho	základní školy	3,003	3,002	2,87	2,845	2,87
		školní jídelny	2,572	2,102	2,025	2,097	2,156
<i>Nepedagogičtí pracovníci celkem</i>			5,575	5,104	4,895	4,942	5,026
Pracovníci celkem			28,567	27,625	27,336	27,149	27,745

Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

Z pohledu jednotlivých článků organizace lze konstatovat, že v článku základní školy pracovalo nejvíce zaměstnanců v roce 2010, kdy počet zaměstnanců dosahoval výše 24,107. Nejmenší počet pracovníků článek základní školy dosáhl v roce 2013, kdy v základní škole pracovalo 23,052 zaměstnanců. Z pohledu na školní družinu lze vyvodit, že nejvyšší počet zaměstnanců byl v letech 2011 až 2014, kdy ve školní družině pracovali dva zaměstnanci. Nejnižší počet byl patrný v roce 2010, kdy počet zaměstnanců byl ve výši 1,888. Z pohledu na školní jídelnu lze říci, že nejvíce zaměstnanců pracovalo ve školní jídelně v roce 2010, kdy zde pracovalo 2,572 zaměstnanců a v roce 2012 pracovalo ve školní jídelně nejméně zaměstnanců tedy 2,025. V letech 2010 až 2014 pracovalo v organizaci průměrně 23,51 pracovníků zajišťující chod základní školy, 1,98 pracovníků zajišťující chod školní družiny a 2,19 pracovníků zajišťující chod školní jídelny. V organizaci průměrně pracovalo v letech 2010 až 2014 27,68 pracovníků.

V organizaci pracuje stabilní a zkušený tým pedagogických pracovníků, jehož věkové složení se pohybuje nad hranicí čtyřiceti let (42,46 roku), procentuální zastoupení mužů je poměrně nízké (4 pedagogové, tj. 17,4 %). Kvalifikační předpoklady splňuje 91,3 % pedagogů.

Pedagogickým pracovníkům vzniká nárok na 8 týdnů dovolené a nepedagogickým pracovníkům na 5 týdnů dovolené za celý odpracovaný kalendářní rok. Kromě toho vzniká pedagogickým pracovníkům nárok na volno v délce 12 pracovních dnů ve školním roce. Toto volno slouží k dalšímu vzdělávání, avšak čerpání volna určuje ředitel školy.

Vztahy mezi zaměstnanci organizace

Ředitel organizace (Mgr. Jiří Jiránek) definuje vztahy na pracovišti jako velmi přátelské. Organizace pro své zaměstnance jedenkrát za tři měsíce pořádá výlety například na Jižní Moravu a do divadla. Dále na začátku školního roku, v pololetí a na konci školního roku je uskutečňováno posezení všech zaměstnanců organizace s občerstvením. Jedenkrát ročně pořádá organizace vánoční večírek.

4.2 Rozbor systému odměňování

Obecně je systém finančního odměňování v podobných organizacích upraven vnitřním platovým předpisem, který je platný pro všechny zaměstnance, jež jsou v pracovním poměru.

Vnitřní platový předpis Základní školy Ivana Olbrachta pojednává o:

- základních právních předpisech, které upravují odměňování,
- kvalifikačních předpokladech, které určují výkon práce v jednotlivých platových třídách,
- obsahu pracovní smlouvy, platovém výměru a pracovní náplni,
- zařazení zaměstnance do platové třídy, platového stupně,
- přiznání osobního příplatku, příplatku za vedení, zvláštního příplatku,
- odměnách,
- výplatním termínu.

4.2.1 Struktura odměňování

Organizace poskytuje všem svým zaměstnancům plat v souladu se zákoníkem práce, prováděcími nařízeními vlády a vnitřním platovým předpisem.

Osobní příplatek pedagogickým pracovníkům lze přiznat dle vnitřního platového předpisu po třech měsících působení v případě:

- individuální péče o žáky (doučování, integrace, rozvíjení talentů),
- aktivity nad rámec pracovních povinností (besídky, závody, akce se třídou),
- přípravy dětí na olympiády,
- výzdoby tříd, prezentace školy na veřejnosti,
- správcovství sbírek a počítačové sítě,
- spolupráce s rodiči, zájmu o práci, iniciativy, ochoty pracovat,
- schopnosti tvořit tým, autoritativního chování,
- schopnosti komunikace s dětmi, objektivitu, vyrovnanosti, sebekritičnosti,
- spolehlivosti, kvalitních pracovních výsledků,
- výkonu moderních metod práce,
- včasného plnění úkolů.

Ředitel organizace rozhoduje o zvýšení, snížení, odejmutí osobního příplatku v závislosti na pracovních výsledcích a plnění pracovních úkolů vždy k 1. dubnu a k 1. září daného roku.

Vnitřní platový předpis organizace dále stanovuje příplatek za vedení pro vedoucího pracovníka školní jídelny a zástupce ředitele. Zvláštní příplatek je poskytován dle předpisu třídním učitelům podle počtu žáků v dané třídě. Ostatní příplatky nejsou upraveny vnitřním platovým předpisem, tudíž jejich poskytnutí je vyvozeno z platného zákoníku práce.

Výše mimořádné odměny je dle vnitřního platového předpisu odvozena od:

- úrovně plnění základních povinností (dle průběžných kontrol),
- výsledků výchovné a vzdělávací práce (dle průběžných kontrol),

- plnění mimořádných úkolů vzniklých v daném období,
- organizace, přípravy a provedení mimořádných akcí a projektů,
- spolupráce se zřizovatelem,
- akcí se žáky a dětmi mimo vyučování a školu,
- příprav a realizací akcí pro pracovníky školy,
- mimořádně aktivního přístupu k pracovním povinnostem,
- hospitací, iniciativy a pracovní samostatnosti,
- individuální péče o žáky,
- organizace školních a okresních akcí,
- práce na zlepšení okolí školy,
- příprav žáků na soutěže a olympiády,
- pomoci vedení školy.

Mimořádná odměna je dále poskytována zaměstnanci při dovršení 50 let věku, při prvním skončení pracovního poměru, po přiznání invalidního důchodu nebo po nabytí nároku na starobní důchod ve výši 5 000 Kč a při splnění podmínky trvání pracovního poměru po dobu nejméně 5 let. Při kratším trvání pracovního poměru se poskytovaná mimořádná odměna poměrně krátí.

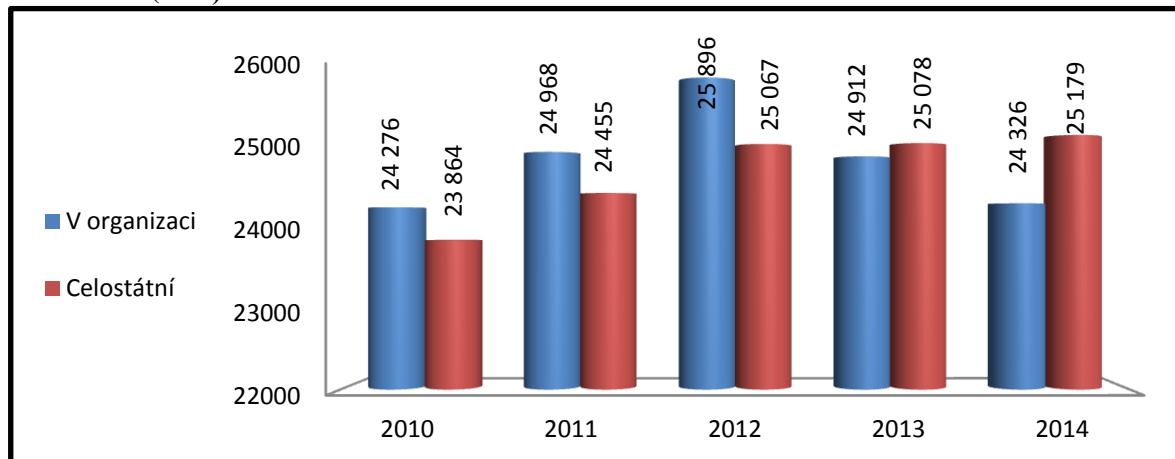
4.2.2 Průměrný plat v organizaci

Podle Českého statistického úřadu dosahovala v letech 2010 až 2014 v České republice průměrná hrubá měsíční mzda výše 24 729 Kč. Ve sledovaných letech dosahoval průměrný hrubý plat na Základní škole Ivana Olbrachta výše 24 875 Kč, tedy průměrně převyšoval průměrnou hrubou mzdu v České republice o 146 Kč.

Platy v organizaci se nacházely pod průměrnou hrubou měsíční mzdou v České republice pouze v roce 2013 a 2014. V roce 2013 byl průměrný hrubý měsíční plat v organizaci nižší než průměrná hrubá mzda v České republice o 166 Kč (0,66 %) a o 853 Kč (3,39 %) v roce následujícím. Tento negativní propad byl způsoben úbytkem žáků základní školy, se kterým byl spojen úbytek finančních prostředků na platy. Naopak v roce 2010 byl průměrný hrubý plat v organizaci vyšší o 412 Kč (1,73 %) než průměrný hrubý plat v České republice. V roce 2011 byl vyšší o 513 Kč (2,10 %) a v roce následujícím o 829 Kč (3,31 %). Následující graf znázorňuje porovnání

průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice a průměrného hrubého měsíčního platu v Základní škole Ivana Olbrachta.

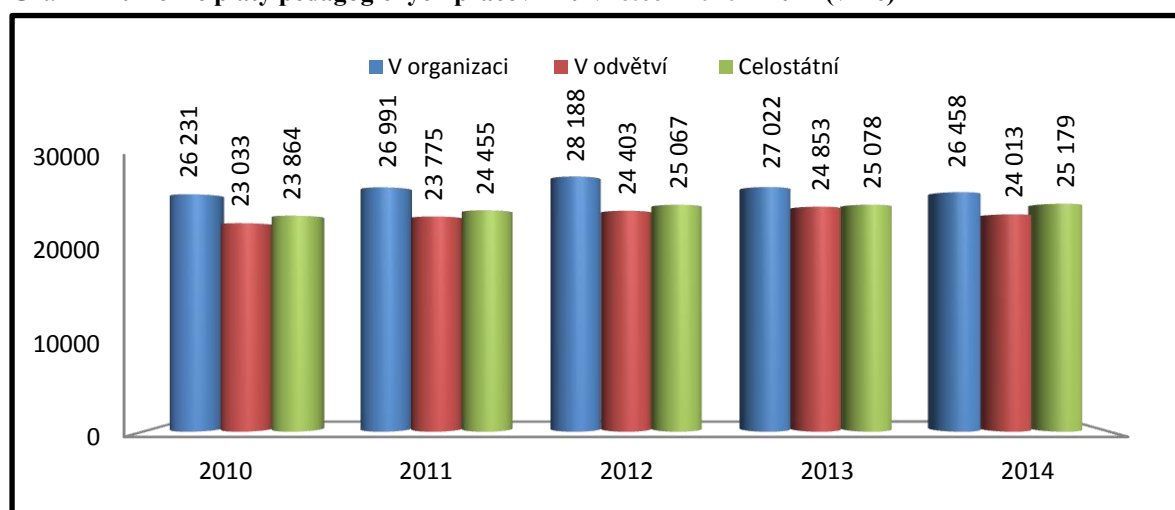
Graf 1 Průměrný plat v organizaci v porovnání s průměrným platem v České republice v letech 2010 – 2014 (v Kč)



Zdroj: Statistické výkazy Českého statistického úřadu a Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

Při porovnání platů jen pedagogických pracovníků v organizaci zjistíme, že v celém sledovaném období převyšovaly platy jak průměrnou hrubou mzdu v odvětví vzdělávání, tak i průměrnou hrubou mzdu v České republice. Průměrný hrubý plat pedagogického pracovníka totiž ve sledovaném období dosahoval průměrné výše 26 978 Kč. Vývoj průměrného hrubého platu pedagogického pracovníka základní školy, průměrné hrubé mzdy v České republice a vývoj průměrného hrubého platu v odvětví znázorňuje následující Graf 2.

Graf 2 Průměrné platy pedagogických pracovníků v letech 2010 – 2014 (v Kč)



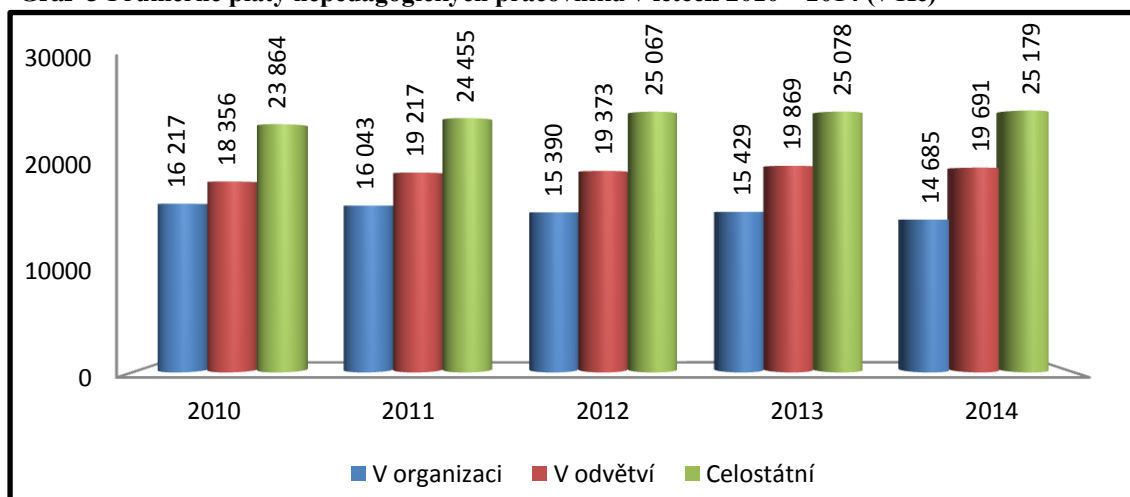
Zdroj: Statistické výkazy Českého statistického úřadu a Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

Z tohoto grafu lze vyčíst, že v roce 2010 dosahoval průměrný hrubý plat pedagogického pracovníka nejnižší úrovně, tedy 26 231 Kč. Ale i přesto tento plat převyšoval průměrnou hrubou mzdu v České republice o 2 367 Kč a průměrnou hrubou mzdu v odvětví o 3 198 Kč. V roce 2012 dosáhl průměrný hrubý plat pedagogického pracovníka nejvyšší úrovně, která dosahovala výše 28 188 Kč. Převyšovala tak průměrnou hrubou mzdu v České republice o 3 121 Kč a průměrnou hrubou mzdu v odvětví o 3 785 Kč.

Průměrný hrubý plat pedagogického pracovníka v organizaci tedy převyšuje průměrně průměrnou hrubou mzdu v České republice o 2 249 Kč (1,09 %) a průměrně hrubou mzdu v odvětví vzdělávání o 2 963 Kč (1,12 %).

Naopak průměrný hrubý plat nepedagogického pracovníka v organizaci nedosahoval v celém sledovaném období zdaleka výši průměrné hrubé mzdy v České republice, ani průměrné hrubé mzdy v odvětví ostatních činností. Průměrný hrubý plat nepedagogického pracovníka ve sledovaném období dosahoval průměrně výše 15 553 Kč. Vývoj průměrného hrubého platu nepedagogického pracovníka základní školy, průměrné hrubé mzdy v České republice a vývoj průměrného hrubého platu v odvětví znázorňuje následující Graf 3.

Graf 3 Průměrné platy nepedagogických pracovníků v letech 2010 – 2014 (v Kč)



Zdroj: Statistické výkazy Českého statistického úřadu a Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

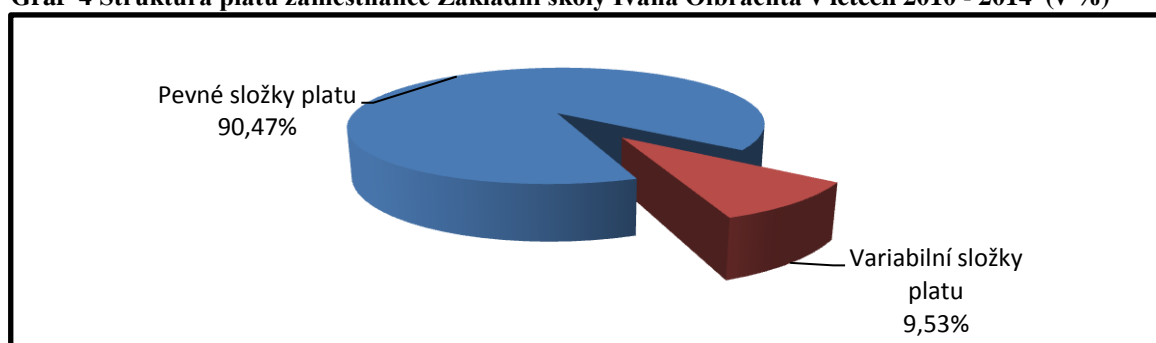
Opět lze z grafu vyčíst, že v roce 2014 dosahoval průměrný hrubý plat nepedagogického pracovníka nejnižší úrovně, která dosahovala výše 14 685 Kč, tedy úroveň platu byla nižší než průměrná hrubá mzda v České republice o 10 494 Kč a

o 5 006 Kč nižší než v odvětví. V roce 2010 dosáhl průměrný hrubý plat nepedagogického pracovníka nejvyšší úrovně, která dosahovala výše 16 217 Kč a nacházela se pod průměrnou hrubou mzdou v České republice o 7 647 Kč a průměrnou hrubou mzdou v odvětví o 2 139 Kč.

4.2.3 Struktura platu

V dané organizaci byl v letech 2010 až 2014 poskytován průměrně plat pedagogickému i nepedagogickému pracovníkovi v určité struktuře, která je systematicky znázorněna v následujícím grafu.

Graf 4 Struktura platu zaměstnance Základní školy Ivana Olbrachta v letech 2010 - 2014 (v %)



Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

Významnou část vyplaceného průměrného platu, tedy 90,47 % (22 504 Kč) tvořila pevná složka platu, podstatně menší podíl na platu zaujímala variabilní složka, která představovala 9,53 % (2 371 Kč) celkového platu. Informace o vývoji pevné složky platu a variabilní složky platu v letech 2010 až 2014 znázorňuje níže uvedená tabulka.

Tabulka 5 Vývoj pevné a pohyblivé složky platu v letech 2010 – 2014 (v %)

Složka platu	2010	2011	2012	2013	2014
Pevná	87,42	90,20	89,56	92,21	92,95
Variabilní	12,58	9,80	10,44	7,79	7,05

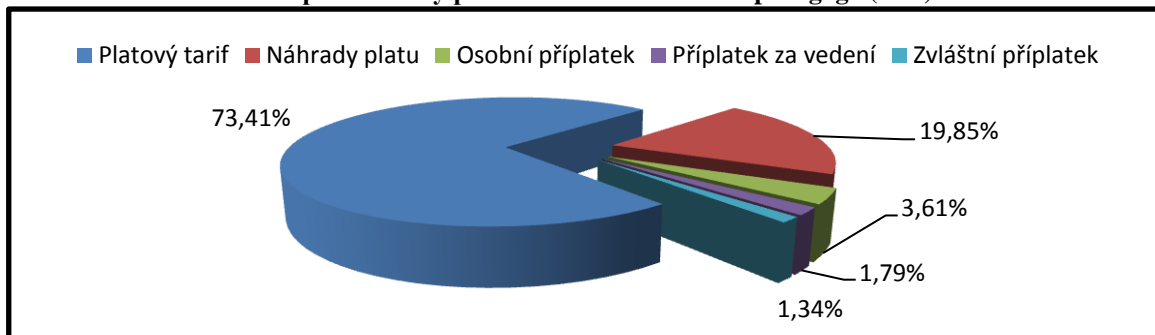
Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

Z tabulky lze vyvodit, že pevná složka platu představuje ve všech sledovaných letech zásadní část platu. Variabilní část je mnohem menší. Nejvyšší vliv měla na plat variabilní složka v roce 2010, kdy ovlivňovala plat ve výši 12,58 %. Druhý nejvyšší vliv byl zaznamenán v roce 2012, kdy dosahoval výše 10,44 %.

Pevná složka platu

Pevná složka platu je v organizaci tvořena z různých činitelů, kterými jsou platový tarif, náhrady platu, osobní příplatek, příplatek za vedení a zvláštní příplatek za třídnictví. Průměrný podíl jednotlivých složek na pevné složce platu znázorňuje následující graf.

Graf 5 Průměrné složení pevné složky platu v letech 2010 – 2014 pedagoga (v %)



Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

Z tohoto grafu je jasně patrné, že průměrně nejvyšší podíl na pevné složce platu pedagogického pracovníka zaujímal platový tarif s podílem 73,41 % (17 917 Kč). Dále náhrady platu působily již menším vlivem 19,85 % (4 845 Kč). Za méně významný lze považovat vliv osobního příplatku 3,61 % (881 Kč), vliv příplatku za vedení 1,79 % (437 Kč) a nejmenší vliv zvláštního příplatku 1,34 % (327 Kč). Detailní vývoj složení pevné složky platu pedagogického pracovníka v jednotlivých letech znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 6 Složení pevné složky platu v letech 2010 – 2014 pedagoga (v %)

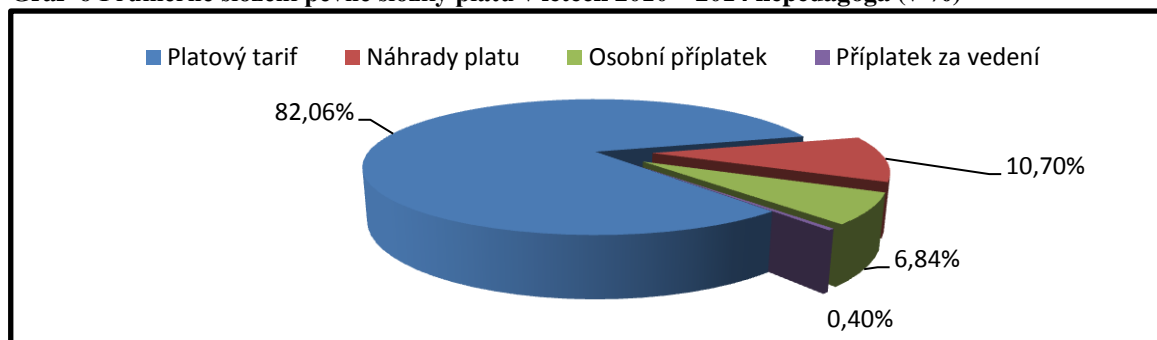
Složení	2010	2011	2012	2013	2014
Platový tarif	71,96	73,82	73,40	72,65	75,25
Náhrady platu	20,94	19,21	20,03	20,93	18,14
Osobní příplatek	3,73	3,71	3,56	3,45	3,59
Příplatek za vedení	1,85	1,81	1,74	1,74	1,80
Zvláštní příplatek	1,52	1,45	1,28	1,22	1,22

Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

U platu nepedagogického pracovníka v letech 2010 až 2014 bylo pořadí složek, které působily na pevnou složku platu, velikostně shodné. Tedy platový tarif nesl nejvyšší

podíl a to dokonce 82,06 % (11 546 Kč), dále náhrady platu působily významným podílem 10,70 % (1 506 Kč), osobní příplatek působil podílem 6,84 % (962 Kč) a příplatek za vedení nesl nejmenší podíl, tedy 0,40 % (56 Kč). Průměrný podíl jednotlivých složek na pevné složce platu znázorňuje níže uvedený graf.

Graf 6 Průměrné složení pevné složky platu v letech 2010 – 2014 nepedagoga (v %)



Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

V platu nepedagogického pracovníka je znatelnější vliv osobního příplatku v jednotlivých letech, v porovnání s platem pedagogického pracovníka. Nejvyšší vliv osobního příplatku na pevné složce platu byl zaznamenán v roce 2012, kdy působil vlivem 7,11 %. Naopak příplatek za vedení nedosahoval ve sledovaném období ani jednoprocenního vlivu na pevnou složku platu. Vývoj složení pevné složky platu nepedagogického pracovníka v jednotlivých letech znázorňuje níže uvedená tabulka.

Tabulka 7 Složení pevné složky platu v letech 2010 – 2014 nepedagoga (v %)

Složení	2010	2011	2012	2013	2014
Platový tarif	80,66	82,82	81,77	83,08	83,58
Náhrady platu	12,77	10,32	11,12	10,06	9,46
Osobní příplatek	6,57	6,87	7,11	6,86	6,96
Příplatek za vedení	0,59	0,46	0,29	0,34	0,31

Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

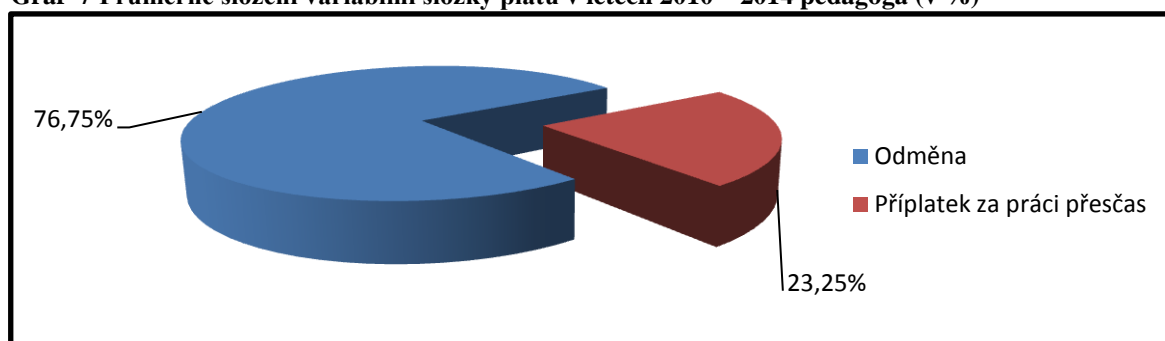
V závěru této podkapitoly lze určit, že platový tarif je nejvýznamnější položka, která ovlivňuje pevnou složku platu jak pedagogického tak i nepedagogického pracovníka. Za druhou nejvýznamnější položku lze považovat náhrady platu, dále osobní příplatek a

příplatek za vedení. Zvláštní příplatek u pedagogického pracovníka nese nejmenší podíl na pevné složce platu a na platu nepedagogického pracovníka nenesou žádný podíl.

Variabilní složka platu

Variabilní složka platu se v Základní škole Ivana Olbrachta skládá ze dvou veličin, a to z odměny a příplatku za práci přesčas. Ve sledovaném období u pedagogického pracovníka zaujímala odměna průměrně 76,75 % (1 973 Kč) části variabilní složky platu a 23,25 % (598 Kč) variabilní složky platu zaujímal příplatek za práci přesčas. O tomto rozdělení pojednává i následující graf.

Graf 7 Průměrné složení variabilní složky platu v letech 2010 – 2014 pedagoga (v %)



Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

Nejvyšší podíl odměny na variabilní složce platu je zaznamenán v roce 2012 ve výši 79,48 % a dále v roce 2010 ve výši 78,08 %. V ostatních letech vliv odměny osciloval v pásmu 75 %. Vývoj složení variabilní složky platu pedagogického pracovníka v jednotlivých letech znázorňuje níže uvedená tabulka.

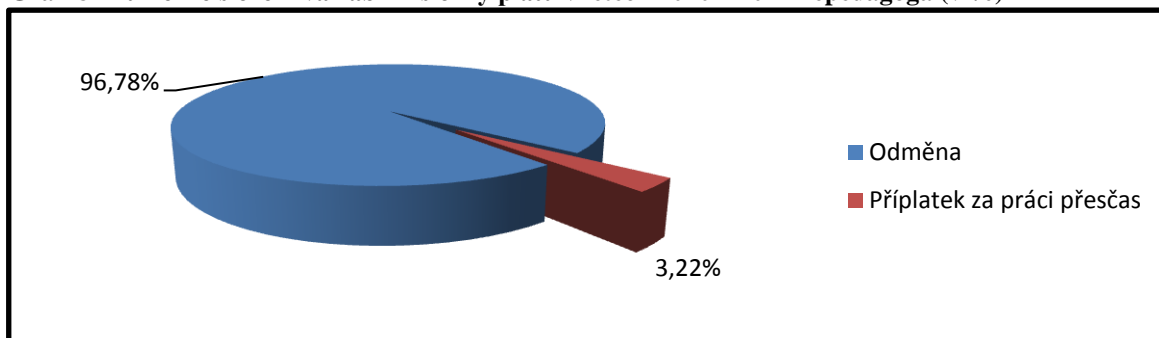
Tabulka 8 Složení variabilní složky platu v letech 2010 – 2014 pedagoga (v %)

Složení	2010	2011	2012	2013	2014
Odměna	78,08	75,81	79,48	74,98	75,36
Příplatek za práci přesčas	21,92	24,19	20,52	25,02	24,64

Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

U nepedagogického pracovníka zaujímala odměna vyšší podíl na variabilní složce platu nežli u pedagogického pracovníka, konkrétně 96,78 % (1 435 Kč). Příplatek za práci přesčas se průměrně podílel 3,22 % (48 Kč) na variabilní složce platu. Opět o tomto rozdělení pojednává následující graf.

Graf 8 Průměrné složení variabilní složky platu v letech 2010 – 2014 nepedagoga (v %)



Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

Vývoj variabilní složky platu nepedagogického pracovníka v letech 2010 až 2014 udává, že od roku 2012 nebyl vyplacen příplatek za práci přesčas, tedy pouze odměna tvořila variabilní složku platu nepedagogického pracovníka. Vývoj složení variabilní složky platu nepedagogického pracovníka v jednotlivých letech znázorňuje níže uvedená tabulka.

Tabulka 9 Složení variabilní složky platu v letech 2010 – 2014 nepedagoga (v %)

Složení	2010	2011	2012	2013	2014
Odměna	95,56	88,35	100	100	100
Příplatek za práci přesčas	4,44	11,65	0	0	0

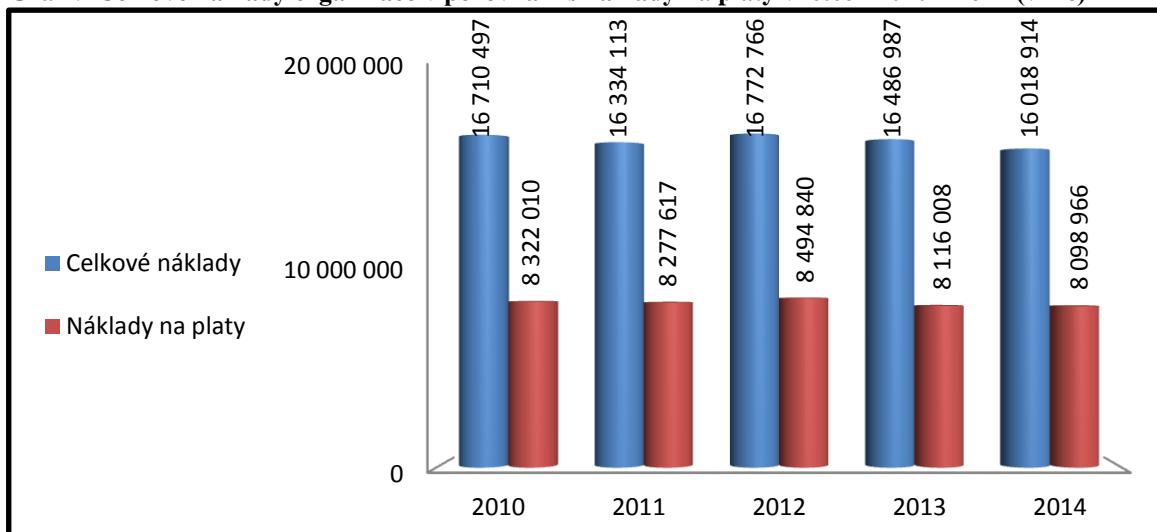
Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

4.2.4 Náklady na platy v letech 2010 - 2014

Náklady na hrubé platy zaměstnanců v letech 2010 až 2014 představují převážnou část celkových nákladů organizace. V roce 2010 představovaly náklady na platy 49,80 % celkových nákladů, v roce 2011 se podíl nákladů na platy zvýšil na 50,68 %, v roce následujícím tyto náklady kulminovaly a činily 50,65 % celkových nákladů, v roce 2013 klesl podíl nákladů na 49,23 % a v roce 2014 činil podíl nákladů na hrubé platy 50,56 % z celkových nákladů organizace.

Ve sledovaném období tedy náklady na hrubé platy zaměstnanců představovaly v průměru více než polovinu celkových nákladů organizace, přesně tvořily 50,18 %. Přesnou výši celkových nákladů ve sledovaném období a výši nákladů na platy v organizaci znázorňuje následující graf.

Graf 9 Celkové náklady organizace v porovnání s náklady na platy v letech 2010 – 2014 (v Kč)



Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

Základní škola Ivana Olbrachta průměrně vyplatila v letech 2010 – 2014 na hrubé platy svých zaměstnanců 8 261 888 Kč. Níže uvedená tabulka člení vyplacené hrubé platy jednotlivých let na pedagogické a nepedagogické pracovníky základní školy, pracovníky školní družiny a školní jídelny. Rovněž nechybí ani celkový souhrn vyplacených hrubých platů v jednotlivých letech.

Tabulka 10 Vyplacené hrubé platy v letech 2010 – 2014 (v Kč)

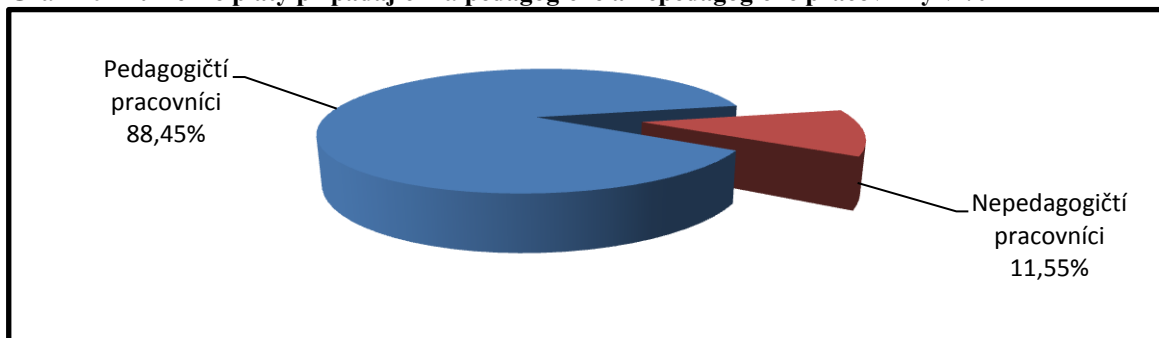
Pracovníci	Kalendářní rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
ZŠ – pedagogové	6 816 640	6 839 451	7 104 323	6 743 106	6 733 890
ZŠ – nepedagogové	620 484	593 232	550 071	546 304	530 108
Školní družiny	420 473	455 563	486 500	457 882	479 383
Školní jídelna	464 413	389 371	353 946	368 716	355 585
Celkem	8 322 010	8 277 617	8 494 840	8 116 008	8 098 966

Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

Za sledované období organizace vyplatila nejvyšší částku na platy v roce 2012. V porovnání s rokem předcházejícím bylo v roce 2012 vyplaceno o 217 223 Kč více, tedy o 1,026 %. Maximum tohoto roku bylo způsobeno skokovým nárůstem žáků základní školy, tedy i přílivem finančních prostředků na platy. Následující graf

znázorňuje průměrný podíl nákladů připadající na platy pedagogických a nepedagogických pracovníků ve sledovaném období.

Graf 10 Průměrné platy připadající na pedagogické a nepedagogické pracovníky v %



Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

V letech 2010 až 2014 připadlo v Základní škole Ivana Olbrachta 88,45 % (7 307 640 Kč) vyplacených prostředků na platy pedagogických pracovníků a 11,55 % (954 248 Kč) na platy nepedagogických pracovníků.

4.3 Posouzení efektivity vyplacených platových nákladů

Obecně lze efektivnost vyplacených platových nákladů zjistit podílem vyplacených platových nákladů a počtem jednotek výstupu organizace. Naturální jednotkou výstupu se rozumí žák základní školy, školní jídelny a školní družiny.

Efektivnost systému lze posuzovat souhrnně za celou organizaci, zvláště za článek základní školy, školní družiny a školní jídelny. Dále lze hodnotit efektivnost zvláště u nákladů připadající na vyplacené platy pedagogickým zaměstnancům a nepedagogickým zaměstnancům organizace. Efektivnost bude zjištěna následujícím způsobem:

- souhrnná efektivnost vyplacených platových nákladů =

$$\frac{\text{celkové náklady na platy}}{\text{celkový počet žáků}}$$

- efektivnost platových nákladů základní školy =

$$\frac{\text{náklady na platy pracovníků základní školy}}{\text{počet žáků základní školy}}$$

- efektivnost platových nákladů školní družiny =

$$\frac{\textit{náklady na platy pracovníků školní družiny}}{\textit{počet žáků školní družiny}}$$

- efektivnost platových nákladů školní jídelny =

$$\frac{\textit{náklady na platy pracovníků školní jídelny}}{\textit{počet stravujících žáků}}$$

- efektivnost platových nákladů pedagogických pracovníků základní školy =

$$\frac{\textit{náklady na platy pedagogických pracovníků základní školy}}{\textit{počet žáků základní školy}}$$

- efektivnost platových nákladů nepedagogických pracovníků základní školy =

$$\frac{\textit{náklady na platy nepedagogických pracovníků základní školy}}{\textit{počet žáků základní školy}}$$

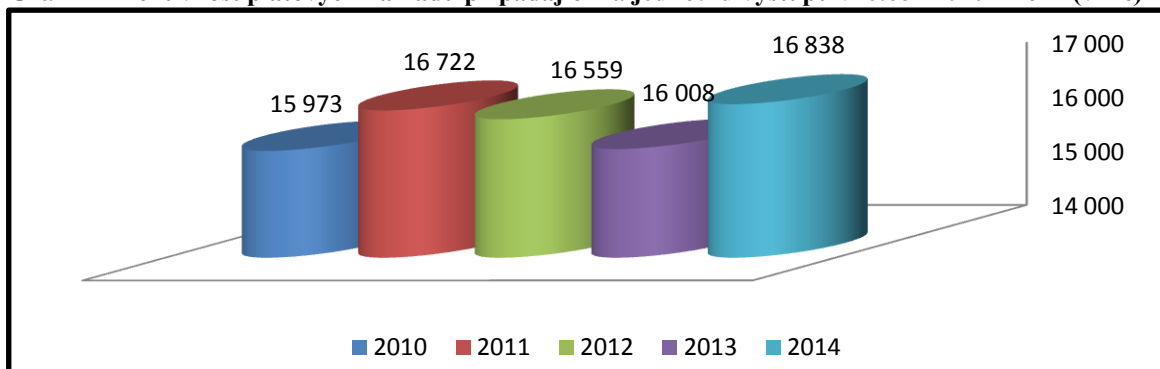
V následujícím textu je efektivnost vyplacených platů zkoumána dle různých kritérií podle výše uvedených vztahů. Výstupem bude zjištění, kolik příslušných platových nákladů (v Kč) připadá na určitou jednotku výstupu organizace. Systém bude tím efektivnější, čím nižší bude vyplacený platový náklad na jednotku výstupu.

Souhrnná efektivnost vyplacených platových nákladů

Na jednu jednotku naturálního výstupu připadlo v roce 2010 průměrně 15 973 Kč, v roce 2011 průměrně o 749 Kč více, v roce 2012 průměrně o 163 Kč méně, v roce 2013 průměrně o 551 Kč méně a v roce následujícím bylo dosaženo nákladové maximum, tedy výše 16 838 Kč (o 830 Kč více). Za nejefektivnější rok lze tedy považovat rok 2010, kdy na jednu jednotku výstupu připadla nejmenší výše platových nákladů.

Nelze však jednoznačně říci, že platová nákladovost jednotky ve sledovaných letech roste či klesá. V roce 2011 nákladovost rostla, v roce 2012 a 2013 naopak klesala a v roce 2014 kulminovala na nejvyšší hodnotě. Ve sledovaných letech efektivnost průměrně klesá o 216 Kč za rok, tedy platové náklady rostou rychleji než výstup. Vývoj celkové platové náročnosti znázorňuje následující graf.

Graf 11 Efektivnost platových nákladů připadající na jednotku výstupu v letech 2010 – 2014 (v Kč)



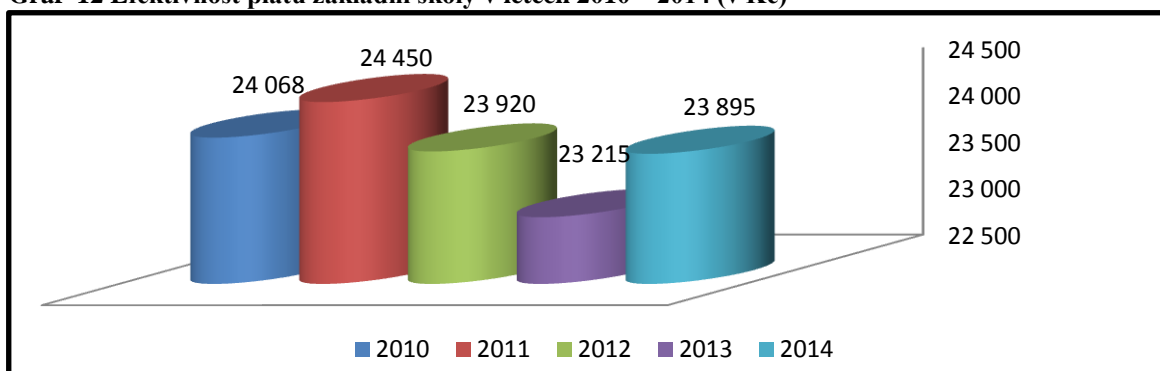
Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

Efektivnost platových nákladů základní školy

Vyjmutím nákladů na platy v samotné základní škole lze zjistit, že nákladová efektivnost v roce 2010 dosahuje výše 24 068 Kč na jednotku, v roce 2011 dosahuje svého minima, tedy na jednotku připadá 24 450 Kč platových nákladů. V roce 2012 se efektivnost zvyšuje o 530 Kč, v roce 2013 se rovněž zvyšuje o 705 Kč a v roce následujícím klesá o 680 Kč.

Za nejefektivnější rok v základní škole, lze považovat rovněž rok 2013. V tomto roce na jednotku výstupu připadlo 23 215 Kč. Naopak za nejméně efektivní rok lze považovat rok 2011, kdy na jednotku připadlo 24 450 Kč, tedy o 1 235 Kč než v nejlepším roce efektivity. Efektivnost daného článku organizace průměrně rostla o 43,41 Kč za rok. Vývoj efektivnosti článku základní školy je graficky znázorněn níže.

Graf 12 Efektivnost platů základní školy v letech 2010 – 2014 (v Kč)

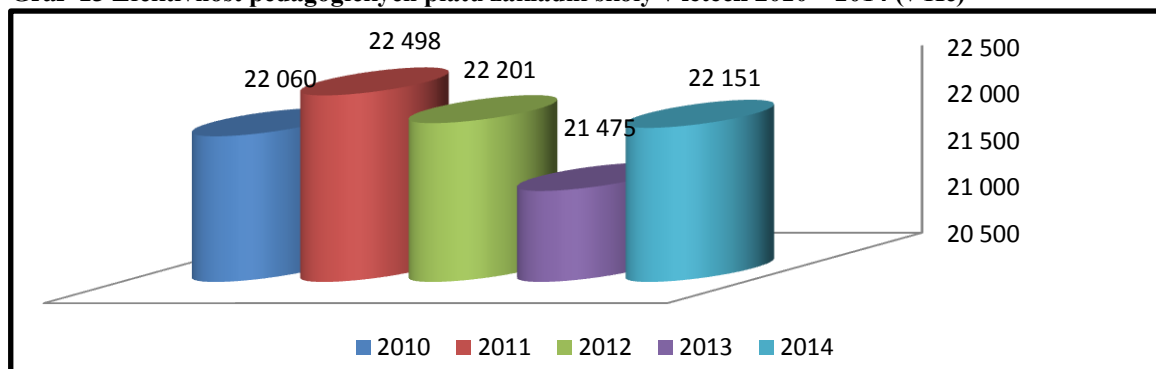


Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

Tuto efektivnost lze dále rozčlenit na efektivnost platových nákladů pedagogických a nepedagogických pracovníků. Nákladová efektivnost platů pedagogických pracovníků dosahovala v roce 2010 výše 22 060 Kč, v roce 2011 dosahovala svého minima a to

22 498 Kč, v roce 2012 se zvýšila o 297 Kč, v roce 2013 dosahovala svého maxima, tedy efektivnost se zvýšila o 726 Kč na 21 475 Kč a v roce následujícím klesla o 676 Kč. Tato efektivnost průměrně klesala o 22,66 Kč za rok. Vývoj sledovaného období znázorňuje níže uvedený graf.

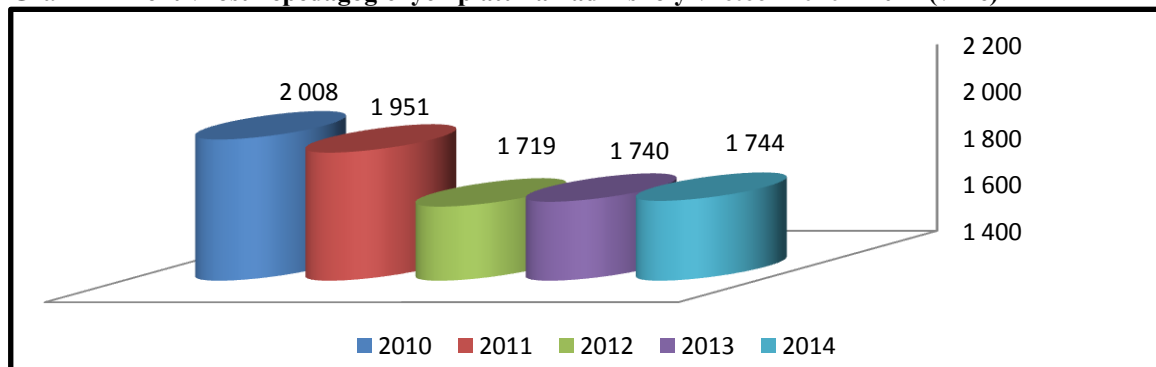
Graf 13 Efektivnost pedagogických platů základní školy v letech 2010 – 2014 (v Kč)



Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

Effektivnost platových nákladů nepedagogických pracovníků dosahovala v roce 2010 výše 2 008 Kč, v roce 2011 se zvýšila o 57 Kč, v roce 2012 dosahovala svého maxima, tedy zvýšila se o 232 Kč na 1 719 Kč, v roce 2013 se efektivnost snížila o 21 Kč a v roce následujícím se snížila o další 4 Kč. Tato efektivnost průměrně rostla o 66,06 Kč za rok. Vývoj sledovaného období znázorňuje níže uvedený graf.

Graf 14 Efektivnost nepedagogických platů základní školy v letech 2010 – 2014 (v Kč)



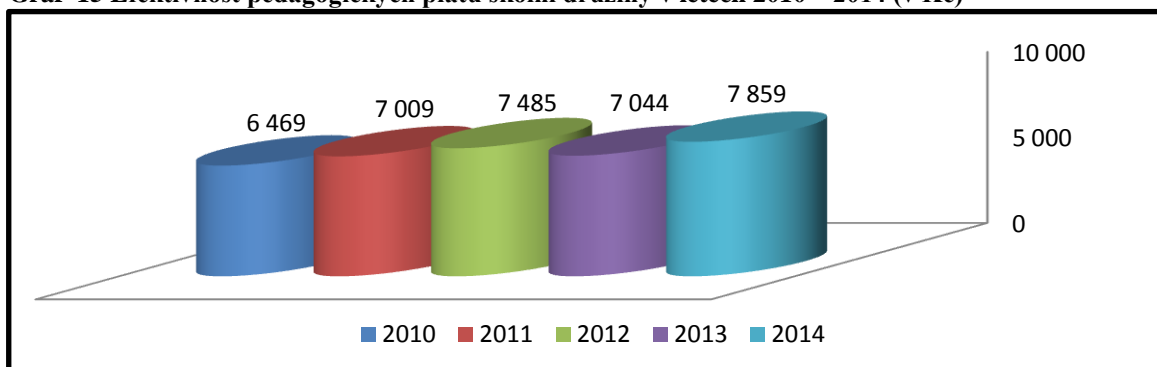
Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

Effektivnost platových nákladů školní družiny

Tato efektivnost dosahovala v roce 2010 svého maxima, tedy výše 6 469 Kč. V roce 2011 se snížila o 540 Kč, v roce 2012 se snížila o 476 Kč, v roce 2013 se efektivnost naopak zvýšila o 440 Kč a v roce následujícím se snížila o 814 Kč na bod svého minima, tedy na výši 7 859 Kč. Tato efektivnost průměrně klesala o 347 Kč za rok, tedy

ve sledovaném období rostly vyplacené platy rychleji než výstup. Vývoj sledovaného období znázorňuje následující Graf 15.

Graf 15 Efektivnost pedagogických platů školní družiny v letech 2010 – 2014 (v Kč)

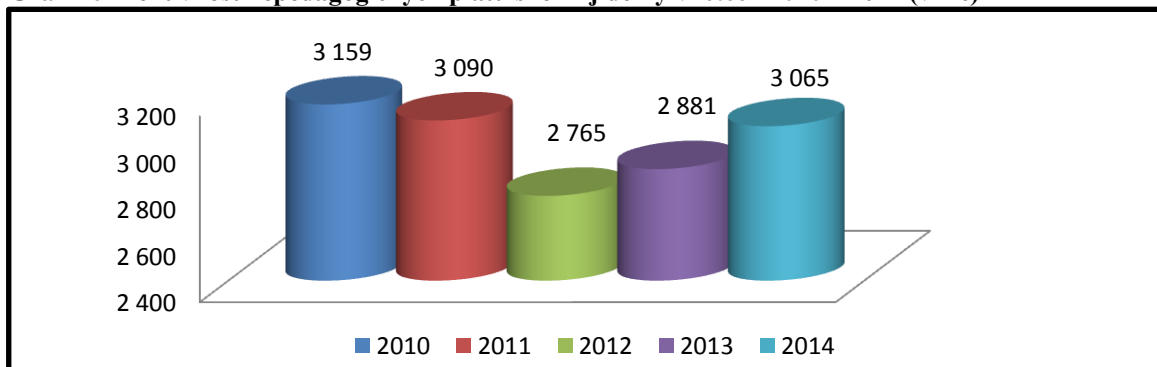


Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

Efektivnost platových nákladů školní jídelny

Efektivnost vyplacených platových nákladů nepedagogickým pracovníkům školní jídelny dosahovala v roce 2010 svého minima, tedy výše 3 159 Kč. V roce 2011 se zvýšila o 69 Kč, v roce 2012 se zvýšila o 325 Kč, tedy dosahovala svého maxima 2 765 Kč. V následujícím roce, tedy v roce 2013 se snížila o 115 Kč a v roce následujícím se snížila o 185 Kč. Tato efektivnost průměrně rostla o 23 Kč za rok. Vývoj sledovaného období znázorňuje níže uvedený graf.

Graf 16 Efektivnost nepedagogických platů školní jídelny v letech 2010 – 2014 (v Kč)



Zdroj: Statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta, vlastní zpracování dat

Efektivnost vyplacených platových nákladů v letech 2010 až 2014

Za nejefektivnější platy lze považovat na Základní škole Ivana Olbrachta v letech 2010 až 2014 platy, které byly vyplacené nepedagogickým pracovníkům základní školy, jelikož na jednu jednotku výstupu základní školy připadá v průměru 1 832 Kč platových nákladů. Na jednotku výstupu školní jídelny připadá v průměru 2 992 Kč platových

nákladů vyplacených nepedagogickým pracovníkům školní jídelny. Na jednotku výstupu školní družiny připadá v průměru 7 173 Kč platových nákladů vyplacených pedagogickým pracovníkům školní družiny. Nejnižší efektivnost byla zaznamenána u platů vyplacených pedagogickým pracovníkům. Na jednu jednotku výstupu základní školy připadá 22 077 Kč platových nákladů vyplacených pedagogickým pracovníkům základní školy. Na jednu jednotku výstupu organizace (tedy na jednoho žáka základní školy, školní družiny a školní jídelny) připadá průměrně 23 910 Kč platových nákladů.

4.3.1 Návrhy na zvýšení efektivnosti

Efektivnost vyplacených platových nákladů Základní školy Ivana Olbrachta by bylo možné zvýšit dvěma způsoby. Jednak by bylo možné zvýšit počet naturálních jednotek výstupu nebo by bylo možné snížit platové náklady.

Snížení platových nákladů není v podmínkách příspěvkové organizace zřízené územním samosprávným celkem reálné z důvodu toho, že platové náklady jsou organizaci normovány dle rozpočtu. Proto se druhý způsob zvýšení efektivnosti jeví jako vhodnější. Zvýšením počtu naturálních jednotek výstupu se rozumí zvýšení počtu:

- žáků základní školy,
- stravujících se žáků základní školy ve školní jídelně,
- žáků školní družiny.

Návrh na zvýšení počtu žáků základní školy

V letech 2010 až 2014 docházelo do základní školy průměrně 310 žáků, z toho na první stupeň průměrně 56,04 % žáků a na druhý stupeň 43,96 %. Tedy do druhého stupně základní školy průměrně nenastoupilo 12,08 % žáků ukončující první stupeň vzdělávání. Kapacita základní školy byla ve sledovaném období průměrně využívána na 68,88 %, tedy pro naplnění kapacity chybělo 140 žáků.

Základní škola Ivana Olbrachta by se měla zaměřit na důvod odchodu žáků z prvního stupně, kteří nenastoupili do navazujícího druhého stupně základní školy. Pokud by organizace zabránila odchodu žáků, zvýšil by se počet žáků až o 12,08 % (37 žáků), což je relativně velký počet žáků.

Dále by se organizace měla zaměřit na zvýšení celkového počtu žáků základní školy. Zvýšení počtu žáků není jednoduchou záležitostí, ale lze ji podporovat různými nástroji např.:

- zvýšením dobré pověsti organizace,
- lepší prezentací na veřejnosti,
- přehlednými internetovými stránkami, které budou pravidelně aktualizovány,
- externím a interním vzhledem organizace,
- kvalitní vybaveností školy,
- rozšířenou nabídkou výuky předmětů,
- výukou a pořádáním sportovních kurzů,
- zlepšením spolupráce s rodiči.

Návrh na zvýšení počtu stravujících se žáků základní školy

Ve školní jídelně se průměrně za období 2010 až 2014 stravovalo 129 žáků (41,59 %) základní školy. Kapacita školní jídelny ovšem umožňuje stravování 230 žáků, tedy do naplnění kapacity chybělo 101 stravujících se žáků.

Školní jídelna Základní školy Ivana Olbrachta by měla přilákat více žáků základní školy ke stravování ve školní jídelně. Toho lze dosáhnout například:

- zvýšením pestrosti, chutnosti stravy,
- zvýšením výběru stravy,
- snížením ceny,
- modernizací stravovací místnosti.

Návrh na zvýšení počtu žáků školní družiny

V letech 2010 až 2013 byla školní družina kapacitně naplněna, tedy výstup už dle platné právní úpravy nemohl být vyšší, tedy ani efektivnost platových nákladů vyplacených pedagogickým pracovníkům školní družiny nemohla být vyšší. Pouze v roce 2014 nebyla kapacita školní družiny naplněna, do naplnění chyběli 4 žáci (6,15 %).

Školní družina v Základní škole Ivana Olbrachta by měla pro naplnění své kapacity:

- modernizovat vybavení,
- snížit výši poplatku za školní družinu,
- prodloužit provozní dobu dle potřeb rodičů.

4.4 Motivace ve vybrané organizaci

V Základní škole Ivana Olbrachta byla provedena analýza motivačních faktorů pedagogických a nepedagogických pracovníků. Analýza byla provedena prostřednictvím konzultace s ředitelem školy, panem Mgr. Jiřím Jiránkem. Tato analýza mapuje stávající motivační faktory v organizaci a jejich využití.

V organizaci jsou využívány následující motivační nástroje:

- finanční odměňování,
- pochvaly a uznání,
- kritiky,
- zaměstnanecké výhody.

Motivace je v organizaci propojena s finančním odměňováním a to prostřednictvím osobního příplatku a odměn, jejichž poskytnutí upravuje vnitřní platový předpis, který podrobně rozebírá tato práce na straně č. 37.

Uznání a pochvala je v organizaci udělována ředitelem školy ve formě slovního oznámení na poradě zaměstnanců. Tento motivační nástroj je udělován v případě, když zaměstnanec zajistí dodatečné finanční prostředky od sponzorů, z grantů a dotací nebo pokud řádně prezentuje základní školu, efektivně připravuje žáky na soutěže, olympiády a jiné mimoškolní akce. Tedy vykonává práci nad stanovený rámec pracovní smlouvy.

V případě nevhodné výuky, nevyužívání výpočetní techniky při výuce, neschopnosti komunikace s dětmi a rodiči, v případě neobjektivitu, nevyrovnanosti, nespolehlivosti, neadekvátní reprezentace školy a v případě neplnění pracovních povinností přichází od ředitele školy v přiměřeném čase kritika, která není vyslovena veřejně.

Základní škola Ivana Olbrachta povinně vytváří fond kulturních a sociálních potřeb, ze kterého poskytuje svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody. Organizace poskytuje z fondu kulturních a sociálních potřeb tyto zaměstnanecké výhody:

- příspěvek na nákup vitamínových prostředků a
- příspěvek na využívání kulturních a rekreačních zařízení ve výši 1 200 Kč/ zaměstnanec na rok,
- příspěvek na stravování ve školní jídelně ve výši 5 Kč/oběd,
- odměny při životních a pracovních jubileích a odměny při prvním odchodu do starobního důchodu ve výši 5 000 Kč.

Kromě výše jmenovaných zaměstnaneckých výhod organizace dále:

- provozuje vlastní stravovací zařízení,
- hradí další akreditované vzdělávání pedagogických pracovníků na území České republiky,
- hradí a podporuje vzdělávání v oboru na území České republiky,
- poskytuje techniku i k domácímu využití (notebook).

4.5 Celková odměna v organizaci

V Základní škole Ivana Olbrachta jsou využívány všechny čtyři kvadranty celkové odměny.

1. kvadrant – Peněžní odměny

- Peněžní odměny jsou v této organizaci poskytovány dle platných právních norem upravující plat pracovníků základní školy, dále jej upravuje vnitřní platový předpis organizace.
- Peněžní odměny jsou v základní škole poskytovány ve formě platu, jehož složení podrobně rozebírá subkapitola s názvem: Rozbor systému odměňování.

2. kvadrant – Zaměstnanecké výhody

- Škola poskytuje celou řadu zaměstnaneckých výhod, například: příspěvek na nákup vitamínových prostředků, příspěvek na využívání kulturních a

rekreačních zařízení, dále svým zaměstnancům poskytuje určitou techniku i k domácímu využití (notebook).

- Tyto výhody podrobně rozebírá subkapitola s názvem: Motivace ve vybrané organizaci, která se nachází na straně 59 této práce.

3. kvadrant – Vzdělání a rozvoj

- Tento kvadrant je v základní škole uplatňován ve formě vzdělávání.
- Pedagogičtí pracovníci této organizace se povinně dále vzdělávají a tím si obnovují, udržují a doplňují kvalifikaci.
- Další vzdělávání pedagogických pracovníků organizuje ředitel školy (Mgr. Jiří Jiránek) podle stanoveného plánu, který přihlíží jak k studijním zájmům pracovníka, tak i k potřebám a rozpočtu školy.
- Další vzdělávání těchto pracovníků se uskutečňuje samostudiem. Aby pedagogičtí pracovníci mohli uskutečňovat své další vzdělávání (samostudium) tak jim je poskytnuto volno v délce 12 pracovních dnů ve školním roce. Toto volno určuje ředitel školy po domluvě s pedagogickým pracovníkem.

4. kvadrant – Pracovní prostředí

- Základní hodnotou organizace je poskytování veřejné služby, reagující na potřeby dětí tak, aby naplnilo výchovně vzdělávací poslání. Mimo jiné se organizace ve svém školním vzdělávacím programu s názvem „Škola pro každého“ zaměřuje na spolupráci a komunikaci v pracovním týmu.
- Každý pracovník organizace má právo vyjádřit vlastní názor při pravidelných poradách.
- O uznání v organizaci pojednává tato práce v subkapitole s názvem: Motivace ve vybrané organizaci.
- Kvalita pracovního prostředí (dle pohovoru se zaměstnanci) je na vysoké úrovni, neboť nedávno získala jedna budova nové externí zateplení a okna. Vybavení kabinetů a školních učeben se rovněž nachází na vysoké úrovni.
- Organizace proplácí svým zaměstnancům pouze práci přesčas, jenž jim byla nařízena, ředitelem školy, z vážných provozních důvodů.

4.5.1 Zhodnocení celkové odměny

Z pohovoru se zaměstnanci vyplývá, že všichni pracovníci jsou spokojeni s výší poskytovaného platu. Průměrný plat v organizaci převyšuje průměrný plat v České republice o 149 Kč.

Se zaměstnaneckými výhodami jsou všichni pracovníci spokojeni a plně je využívají. Pouze by uvítaly rozšíření jejich nabídky o finanční benefit, konkrétně o příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem nebo o příspěvek na soukromé životní pojištění.

Pedagogičtí pracovníci hodnotí velmi kladně fungující další vzdělávání, na něž mají volno v délce 12 pracovních dnů.

Kvalita pracovního prostředí se podle slov zaměstnanců nachází na vysoké úrovni, pozitivně hodnotí možnost vyjádřit vlastní názor na poradě, komunikaci a vztahy na pracovišti, vybavení kabinetů, učeben a externí vzhled budovy druhého stupně základní školy. Jediným nedostatkem podle slov pedagogických pracovníků jsou poškozené, nefunkční žaluzie v učebnách jak prvního tak i druhého stupně.

4.5.2 Návrhy na zlepšení celkové odměny

Celková odměna má hluboký a dlouhodobý vliv na motivaci a oddanost pracovníků a proto se nyní bude tato práce zabývat návrhy na zlepšení celkové odměny. Ze zhodnocení celkové odměny, které provedli sami zaměstnanci lze dedukovat následující návrhy:

1. rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod o příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem a o příspěvek na soukromé životní pojištění

V současné době jsou z fondu kulturních a sociálních potřeb poskytovány příspěvky na nákup vitamínových prostředků a příspěvky na využívání kulturních a rekreačních zařízení ve výši 1 200 Kč/zaměstnanec na rok. Zaměstnanci si mohou sami vybrat, zda tuto částku uplatní na vitamínové prostředky či na kulturu a rekreaci. Návrhem této práce je, aby se zaměstnancům rozšířila možnost výběru o příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem a o příspěvek na soukromé životní pojištění. Celková výše poskytované výhody tedy zůstane zachována ve výši 1 200 Kč/zaměstnanec, pouze se rozšíří možnost volby.

Tímto rozšířením nabídky zaměstnaneckých výhod bude organizace flexibilnější při uspokojování individuálních potřeb svých zaměstnanců.

2. poskytnout všem zaměstnancům možnost čerpat indispoziční volno tzv. sick days v délce třech kalendářních dnů za rok se 100 % náhradou platu

I přesto, že indispoziční volno se v zákoníku práce ani v souvisejících předpisech nevyskytuje, tato práce navrhuje jeho zavedení. Tento benefit tedy bude upravovat vnitřní platový předpis organizace.

Toto volno bude sloužit na krátkodobé léčení zdravotních obtíží. Tedy pokud se zaměstnanec nebude cítit ve své kůži, bude bojovat s počínajícím nachlazením, virózou či ho budou trápit jiné zdravotní problémy, nebude čerpat pracovní neschopnost jako doposud. Pracovní neschopnost v současné době využívají zaměstnanci neradi, protože první tři dny jim nejsou placeny. A proto mnozí zaměstnanci místo toho, aby si vzali pracovní neschopnost, čerpají na své stonání dokonce dny dovolené. V případě zavedení indispozičního volna by nemusel zaměstnanec čerpat pracovní neschopnost ani dovolenou, ale čerpal by toto volno, za které by mu náležela 100 % náhrada platu.

Ovšem je nutné toto volno konkrétně stanovit a proto je návrhem této práce zavedení indispozičního volna v délce třech kalendářních dnů za rok se 100 % náhradou platu. S tím, že zaměstnanec bude muset zaměstnavateli oznámit minimálně dvě hodiny předem, že bude čerpat své indispoziční volno. Před čerpáním nebo nedodatečně po čerpání volna bude muset zaměstnanec doložit písemnou žádost o udělení indispozičního volna. Tato žádost bude obsahovat stanovené náležitosti, jež upraví vnitřní platový předpis. Nevyčerpané dny volna se nebudou převádět do dalšího roku a nebudou se proplácet jako nevyčerpaná dovolená.

Indispoziční volno bude taková zaměstnanecká výhoda, kterou si Základní škola Ivana Olbrachta posílí svou pozici u stávajících zaměstnanců i potencionálních kandidátů na trhu práce.

3. vybavit učebny funkčními žaluziemi

Pedagogičtí pracovníci při hodnocení čtvrtého kvadrantu celkové odměny, tedy při hodnocení pracovního prostředí uvedli, že jediným nedostatkem jsou poškozené, nefunkční žaluzie v učebnách jak prvního tak i druhého stupně.

Úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu i výkon pracovníků. A proto návrhem této práce je nahradit poškozené, nefunkční žaluzie v učebnách funkčními žaluziemi. Tímto vybavením se zpříjemní pracovní prostředí pedagogickým pracovníkům, což současně povede i ke zvýšení kvality výuky.

5 Závěr

System odměňování a motivace zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností v celém systému řízení lidských zdrojů a to nejen v ziskové, ale i v neziskové sféře. Vzhledem k důležitosti a aktuálnosti tohoto tématu, byla tato diplomová práce věnována systému odměňování a motivace pracovníků v neziskovém sektoru.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit současný systém odměňování a motivace zaměstnanců v podmínkách neziskové organizace a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení. Pro dosažení stanoveného cíle byla vybrána konkrétní nezisková organizace a to Základní škola Ivana Olbrachta, jenž má právní formu příspěvkové organizace.

Při analýze bylo vycházeno z teoretických poznatků, které byly v literární rešerši pojmenovány a vysvětleny. Bylo vycházeno tedy z teoretických poznatků dvou teorií, kterými byly teorie odměňování a teorie motivace.

Na základě teoretického uchopení daného tématu, byla analyzována situace na Základní škole Ivana Olbrachta v letech 2010 až 2014. Tato analýza zahrnovala zkoumání různých dokumentů a výkazů. Mezi ně náležely především účetní závěrky z let 2010 až 2014 a statistické výkazy Základní školy Ivana Olbrachta. V neposlední řadě byly využity i statistické výkazy, které zveřejňuje Český statistický úřad. Dalším zdrojem dat byly pohovory se zaměstnanci organizace. Z výsledků analýzy Základní školy Ivana Olbrachta byla zjištěna celá řada informací a poznatků.

Průměrné hrubé platy na Základní škole Ivana Olbrachta byly průměrně ve sledovaných letech nadprůměrné. Průměrná hrubá mzda v České republice v daném období činila průměrně výše 24 729 Kč, na škole však byl plat o 146 Kč vyšší, tedy 24 875 Kč. Tyto platy se však významně lišily s ohledem na vykonávanou pracovní pozici. Obecně je průměrný hrubý plat nepedagogického pracovníka v organizaci nižší než průměrná hrubá mzda v České republice o 9 176 Kč. Ovšem průměrný hrubý plat pedagogického pracovníka v organizaci převyšuje průměrně průměrnou hrubou mzdu v České republice o 2 249 Kč.

Platy zaměstnanců v organizaci jsou složeny z pevné složky a z pohyblivé neboli variabilní složky. Pevná složka představuje přibližně 90 % platu a variabilní přibližně 10 % platu. Pevná složka platu je tvořena platovým tarifem (78 %), který lze považovat za nejvýznamnější položku, která ovlivňuje pevnou složku platu, jak pedagogického, tak nepedagogického pracovníka. Dále je tvořena náhradami platu (15 %), osobním příplatkem (5 %), příplatkem za vedení (1 %) a zvláštním příplatkem (1 %). Zvláštní příplatek u pedagogického pracovníka nese nejmenší podíl na pevné složce platu a na platu nepedagogického pracovníka žádný podíl. Variabilní složka platu se v organizaci skládá ze dvou veličin, a to z odměny a příplatku za práci přesčas. Průměrný vliv odměn na variabilní složku platu činil 87 % a průměrný vliv příplatku za práci přesčas činil 13 %.

Dále bylo zjištěno, že náklady na hrubé platy představují více než polovinu celkových nákladů organizace, přesně tvořily 50,18 % celkových nákladů organizace. Přičemž průměrně 88,45 % nákladů na platy připadlo na platy pedagogických pracovníků a 11,55 % připadlo na platy nepedagogických pracovníků.

V oblasti efektivnosti byla hodnocena efektivnost vyplacených platových nákladů a to ve čtyřech rovinách. Byla zkoumána efektivnost na jednotku výstupu školní jídelny, školní družiny, základní školy a na jednotku výstupu organizace. Bylo zjištěno, že za nejefektivnější vyplacené platové náklady lze považovat ty, které byly vyplaceny nepedagogickým pracovníkům základní školy, jelikož na jednu jednotku výstupu základní školy připadá v průměru 1 832 Kč platových nákladů těchto pracovníků. Na jednotku výstupu školní jídelny připadá v průměru 2 992 Kč, na jednotku výstupu školní družiny připadá v průměru 7 173 Kč. Nejnižší efektivnost byla zaznamenána u platových nákladů pedagogických pracovníků základní školy, kde na jednu jednotku výstupu základní školy připadá 22 077 Kč. Souhrnně na jednu jednotku výstupu organizace (na jednoho žáka základní školy, školní družiny a školní jídelny) připadá průměrně 23 910 Kč platových nákladů.

Kromě toho byl analyzován vývoj efektivnosti vyplacených platových nákladů v letech 2010 – 2014. Souhrnná efektivnost v organizaci průměrně klesala o 216 Kč za rok, tedy platové náklady rostly rychleji, než výstup organizace. V samostatném článku základní školy efektivnost průměrně rostla o 44 Kč za rok, z toho efektivnost pedagogických

pracovníků klesala o 22 Kč a efektivnost nepedagogických pracovníků rostla o 66 Kč. Efektivnost platových nákladů ve školní družině průměrně klesala o 347 Kč za rok a ve školní jídelně rostla o 23 Kč.

Na základě této analýzy byl stanoven návrh na zvýšení efektivnosti vyplacených platových nákladů. Bylo zjištěno, že je možné efektivnost zvýšit počtem naturálních jednotek výstupu. Vzhledem k tomu, že do druhého stupně základní školy průměrně nenastoupí 12,08 % žáků ukončující první stupeň vzdělávání, je nutné se zaměřit na důvod odchodu žáků z prvního stupně, kteří nenastoupili do navazujícího druhého stupně základní školy. Dále by se organizace měla zaměřit na zvýšení počtu žáků základní školy. Zvýšení počtu žáků však není jednoduchý úkol. Je možné však využít různé nástroje jako je např. zvýšení dobré pověsti organizace, lepší prezentace na veřejnosti, rozšíření nabídky výuky předmětů, zlepšení spolupráce s rodiči atd. Zvýšit naturální jednotku výstupu je nutné i ve školní jídelně. V ní je možné přilákat více žáků např. zvýšením pestrosti, zvýšením výběru stravy, snížením ceny atd. Zvýšit naturální jednotku ve školní družině není příliš nutné, protože zde již efektivnost vyplacených platových nákladů nemohla být vyšší ve třech sledovaných letech.

Efektivnost vyplacených platových nákladů však nehodnotí efektivnost celé školy, ale pouze její část. Pro hodnocení celé organizace by musela být zjištěna dále ještě například: efektivnost pedagogická, efektivnost výuky, efektivnost jednotlivce, vzdělávací efektivnost, efektivnost vzdělání a efektivita výchovného procesu.

V oblasti motivace zaměstnanců bylo zjištěno, že na Základní škole Ivana Olbrachta jsou využívány motivační nástroje finančního odměňování, pochvaly a uznání, kritiky a zaměstnanecké výhody. Motivace je propojena s finančním odměňováním prostřednictvím osobních příplatků a odměn, jejichž poskytnutí upravuje vnitřní platový předpis. Uznání a pochvala jsou udělovány ředitelem školy ve formě slovního oznámení na poradě zaměstnanců. V případě nějakého prohřešku či neplnění pracovních povinností přichází od ředitele školy v přiměřeném čase kritika, která není vyslovena veřejně. Ve škole je také povinně vytvářen fond kulturních a sociálních potřeb, ze kterého škola poskytuje svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody, např. příspěvek na nákup vitamínových prostředků, příspěvek na využívání kulturních a rekreačních zařízení.

Kromě toho byla analyzována celková odměna v organizaci. Z tohoto rozboru vyplynulo, že vzdělání a rozvoj zaměstnanců je uplatňován ve formě dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, které upravuje ředitel organizace pomocí stanoveného plánu. Toto vzdělávání se uskutečňuje samostudiem. Pedagogickým pracovníkům je poskytnuto volno na samostudium v délce dvanácti pracovních dnů ve školním roce. Toto volno určuje ředitel organizace. Organizace má jasně formulovanou základní hodnotu, kterou je: poskytování veřejné služby, reagující na potřeby dětí tak, aby naplnilo výchovně vzdělávací poslání. Každý zaměstnanec má právo vyjádřit vlastní názor. Kvalita pracovního prostředí dle zaměstnanců organizace se nachází na vysoké úrovni, neboť jedna budova získala nové zateplení a okna, vybavení kabinetů a školních učeben prošlo rovněž modernizací. Organizace proplácí svým zaměstnancům pouze práci přesčas, jež jim byla nařízena. Peněžní odměny a zaměstnanecké výhody nebyly v této části podrobně rozebrány, jelikož se o nich pojednává v jiných částech této práce.

Dále bylo provedeno zhodnocení celkové odměny, a prostřednictvím pohovoru se zaměstnanci organizace. Zaměstnanci považují výši poskytovaného platu za uspokojivou. Se zaměstnaneckými výhodami jsou pracovníci rovněž spokojeni, pouze by uvítaly rozšíření jejich nabídky o finanční benefit, konkrétně o příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem nebo o příspěvek na soukromé životní pojištění. Pedagogičtí pracovníci hodnotí velmi kladně fungující systém dalšího vzdělávání. Kvalita pracovního prostředí se podle slov zaměstnanců nachází na vysoké úrovni, kladně hodnotí komunikaci a vztahy na pracovišti, vybavení učeben. Jediným nedostatkem podle slov pedagogických pracovníků jsou poškozené, nefunkční žaluzie v učebnách jak prvního tak i druhého stupně.

Z tohoto hodnocení byly vydedukovány návrhy na zlepšení celkové odměny a to z důvodu toho, že celková odměna má hluboký a dlouhodobý vliv na motivaci a oddanost pracovníků. Prvním návrhem na zlepšení celkové odměny je rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod, které jsou poskytovány z fondu kulturních a sociálních potřeb. Nabídka by se měla rozšířit o příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem a o příspěvek na soukromé životní pojištění. Poskytované výhody ovšem zůstanou zachovány ve výši 1 200 Kč/zaměstnanec na rok, pouze se rozšíří možnost volby. Toto rozšíření nabídky bude flexibilně reagovat na individuální potřeby zaměstnanců. Druhým návrhem této práce je zavedení indispozičního volna v délce třech kalendářních

dnů za rok se 100 % náhradou platu. S tím, že zaměstnanec bude muset zaměstnavateli oznámit minimálně dvě hodiny předem, že bude čerpat své indispoziční volno. Před čerpáním nebo nedodatečně po čerpání volna bude muset zaměstnanec doložit písemnou žádost o udělení indispozičního volna. Toto volno bude taková zaměstnanecká výhoda, kterou si Základní škola Ivana Olbrachta posílí svou pozici u stávajících zaměstnanců i potencionálních kandidátů na trhu práce. Třetím návrhem této práce je nahradit poškozené, nefunkční žaluzie v učebnách funkčními žaluziemi. Funkční žaluzie zpříjemní pracovní prostředí pedagogickým pracovníkům, což současně povede i ke zvýšení kvality výuky.

I. Summary and keywords

The main objective of this thesis is to evaluate the current system of remuneration and motivation in terms of non-profit organizations and suggest steps that would lead to its improvement. To achieve the aim was selected Elementary school Ivana Olbracht. To obtain information, an analysis of statistical reports and financial statements. Further interviews were conducted with employees of the organization. Established the amount and structure provided separately salary of teaching and non-teaching staff. Was also analyzed the effectiveness of paid salary costs. Based on this analysis were determined proposals to increase efficiency. Further motivation was decommissioned a total remuneration in the organization. Based on the analysis of the total remuneration were determined suggestions for its improvement.

Keywords: non-profit organization, elementary school, employee, salary, motivation, effectiveness, costs, teaching staff, non-teaching staff

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit současný systém odměňování a motivace zaměstnanců v podmínkách neziskové organizace a navrhnout kroky, které by vedly k jeho zlepšení. Pro dosažení cíle byla vybrána Základní škola Ivana Olbracht. Pro získání informací byla provedena analýza statistických výkazů a účetních závěrek. Dále byly prováděny pohovory se zaměstnanci organizace. Byla zjištěna výše a struktura poskytovaného platu zvláště pedagogického a nepedagogického pracovníka. Dále byla analyzována efektivnost vyplacených platových nákladů. Na základě této analýzy byly stanoveny návrhy na zvýšení efektivnosti. Dále byla rozebrána motivace a celková odměna v organizaci. Na základě analýzy celkové odměny byly stanoveny návrhy na její zlepšení.

Klíčová slova: nezisková organizace, základní škola, zaměstnanec, plat, motivace, efektivnost, náklady, pedagogický pracovník, nepedagogický pracovník

II. Seznam použitých zdrojů

Soupis bibliografických záznamů

1. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ČERVENKA, Miroslav. *Soustava veřejných rozpočtů*. vyd. 1. Praha: Leges, 2009, 205 s. Student. ISBN 978-808-7212-110.
4. D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. 5. aktualizované. Olomouc: ANAG, 2014, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7.
5. DONNELLY, James H. *Management*. vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
6. DOSTÁL, J. – MACHÁČKOVÁ, P. Systémové pojetí edukačního procesu a možnosti měření jeho efektivnosti. In *Systémové přístupy 2005*. Praha: VŠE, 2005. CD-ROM. ISBN 80-245-1012-X.
7. HEISLER, Herbert, Radim VALENČÍK a Petr WAWROSZ. *Mikroekonomie: základní kurz*. 1. vyd. Praha: vysoká škola finanční a správní, 2010, 300 s. Eupress. ISBN 978-807-4080-395.
8. KRBEČKOVÁ, Marie. *FKSP: sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG, 2014, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-865-9.

9. LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3578-992.
10. MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla a Petr TÉGL. *vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací územního samosprávného celku 2011*. 2. aktualiz. vyd. Ostrava: ANAG, 2011, 191 s. Účetnictví (Anag). ISBN 978-807-2636-648.
11. MANUS, T. M. – GRAHAM, M. D. (2003): *Creating a Total Rewards Strategy*. New York, American Management Association.
12. MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG, 2011, sv. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7263-675-4.
13. MOCKOVČIAKOVÁ, Alena, Danuše PROKŮPKOVÁ a Zdeněk MORÁVEK. *Příspěvkové organizace 2011: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2011*. Praha: ASPI, 2011, sv. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-626-4.
14. OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 261 s. ISBN 978-80-247-3228-2.
15. O'NEAL, S. (1998): The phenomenon of total rewards. *ACA Journal*.
16. PEKOVÁ, Jitka. *veřejné finance: teorie a praxe v ČR*. vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 642 s. ISBN 978-80-7357-698-1.
17. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

18. RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.
19. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.
20. TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.
21. URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 152 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
22. *Zákoník práce, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem*. 2015: Anag, 2015. ISBN 978-80-7263-921-2.

Soupis elektronických zdrojů

1. Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>
2. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. [online]. [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/metodicky-vyklad-k-odmenovani-c-j-msmt-11705-2013-201>
3. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Zákon o pedagogických pracovnících k 1. lednu 2015 [online]. [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-lednu>

III. Seznam tabulek a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1– Výše jednotlivých příplatků k platu.....	20
Tabulka 2 - Model celkové odměny	22
Tabulka 3 Vývoj počtu žáků v letech 2010 – 2014 (v ks)	38
Tabulka 4 Průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočtený v letech 2010 – 2014 (v ks).....	40
Tabulka 5 Vývoj pevné a pohyblivé složky platu v letech 2010 – 2014 (v %).....	46
Tabulka 6 Složení pevné složky platu v letech 2010 – 2014 pedagoga (v %)	47
Tabulka 7 Složení pevné složky platu v letech 2010 – 2014 nepedagoga (v %).....	48
Tabulka 8 Složení variabilní složky platu v letech 2010 – 2014 pedagoga (v %).....	49
Tabulka 9 Složení variabilní složky platu v letech 2010 – 2014 nepedagoga (v %).....	50
Tabulka 10 Vyplacené hrubé platy v letech 2010 – 2014 (v Kč)	51

Seznam grafů

Graf 1 Průměrný plat v organizaci v porovnání s průměrným platem v České republice v letech 2010 – 2014 (v Kč).....	44
Graf 2 Průměrné platy pedagogických pracovníků v letech 2010 – 2014 (v Kč)	44
Graf 3 Průměrné platy nepedagogických pracovníků v letech 2010 – 2014 (v Kč).....	45
Graf 4 Struktura platu zaměstnance Základní školy Ivana Olbrachta v letech 2010 - 2014 (v %)	46

Graf 5 Průměrné složení pevné složky platu v letech 2010 – 2014 pedagoga (v %)	47
Graf 6 Průměrné složení pevné složky platu v letech 2010 – 2014 nepedagoga (v %).	48
Graf 7 Průměrné složení variabilní složky platu v letech 2010 – 2014 pedagoga (v %)	49
Graf 8 Průměrné složení variabilní složky platu v letech 2010 – 2014 nepedagoga (v %)	50
Graf 9 Celkové náklady organizace v porovnání s náklady na platy v letech 2010 – 2014 (v Kč)	51
Graf 10 Průměrné platy připadající na pedagogické a nepedagogické pracovníky v %	52
Graf 11 Efektivnost platových nákladů připadající na jednotku výstupu v letech 2010 – 2014 (v Kč)	54
Graf 12 Efektivnost platů základní školy v letech 2010 – 2014 (v Kč).....	54
Graf 13 Efektivnost pedagogických platů základní školy v letech 2010 – 2014 (v Kč)	55
Graf 14 Efektivnost nepedagogických platů základní školy v letech 2010 – 2014 (v Kč)	55
Graf 15 Efektivnost pedagogických platů školní družiny v letech 2010 – 2014 (v Kč)	56
Graf 16 Efektivnost nepedagogických platů školní jídelny v letech 2010 – 2014 (v Kč)	56

IV. Přílohy

Příloha č.1 Kvalifikační předpoklady vzdělání pro platové účely

Platová třída	Stupeň vzdělání
1. – 2.	základní vzdělání nebo základy vzdělání
3.	střední vzdělání
4.	střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání
5.	střední vzdělání s výučním listem
6.	střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem
7. – 8.	střední vzdělání s maturitní zkouškou
9.	vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
10.	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání
11. – 12.	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
13. – 16.	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu

Zdroj: § 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Příloha č. 2 Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro pedagogické pracovníky (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída										
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	do 6	9.890	10.720	11.600	12.580	16.100	20.200	20.350	20.650	21.000	21.450	22.200
2	do 12	10.670	11.550	12.530	13.560	16.750	20.500	20.730	21.050	21.700	22.350	23.630
3	do 19	11.440	12.420	13.460	14.650	17.600	20.980	21.250	21.680	22.800	23.980	25.600
4	do 27	12.370	13.410	14.550	15.740	18.600	21.630	22.080	22.630	24.280	26.030	28.230
5	nad 27	13.300	14.440	15.630	16.980	19.700	22.550	23.100	23.900	26.350	28.500	31.250

Zdroj: nařízení vlády č. 224, kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění. § 5 odstavec 8

Příloha č. 3 Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro nepedagogické pracovníky (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let zap. praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1	6.780	7.360	7.980	8.650	9.380	10.180	11.040	11.980	12.990	14.100	15.300	16.590	17.980	19.510	21.190	22.980
2	do 2	7.030	7.630	8.280	8.980	9.730	10.560	11.450	12.420	13.490	14.630	15.880	17.220	18.670	20.260	21.990	23.840
3	do 4	7.300	7.920	8.600	9.320	10.120	10.960	11.890	12.900	14.000	15.190	16.480	17.870	19.380	21.020	22.830	24.740
4	do 6	7.580	8.220	8.930	9.670	10.500	11.380	12.340	13.390	14.540	15.770	17.100	18.540	20.100	21.810	23.690	25.670
5	do 9	7.870	8.530	9.270	10.030	10.890	11.800	12.810	13.890	15.080	16.370	17.740	19.240	20.870	22.630	24.580	26.650
6	do 12	8.170	8.850	9.620	10.430	11.310	12.260	13.290	14.420	15.650	16.990	18.430	19.970	21.660	23.490	25.510	27.650
7	do 15	8.480	9.210	9.980	10.820	11.740	12.710	13.800	14.960	16.240	17.630	19.120	20.720	22.470	24.380	26.470	28.680
8	do 19	8.800	9.560	10.350	11.220	12.190	13.200	14.320	15.530	16.850	18.290	19.840	21.500	23.320	25.300	27.460	29.770
9	do 23	9.130	9.920	10.760	11.660	12.650	13.700	14.870	16.120	17.500	19.000	20.590	22.310	24.200	26.250	28.510	30.890
10	do 27	9.480	10.290	11.160	12.090	13.130	14.220	15.440	16.730	18.160	19.710	21.370	23.160	25.110	27.240	29.570	32.060
11	do 32	9.850	10.690	11.590	12.550	13.630	14.750	16.030	17.360	18.840	20.460	22.170	24.040	26.060	28.270	30.690	33.270
12	nad 32	10.220	11.100	12.030	13.030	14.140	15.300	16.640	18.010	19.560	21.230	23.010	24.950	27.040	29.340	31.850	34.520

Zdroj: nařízení vlády č. 224, kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění. § 5 odstavec 8