

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Teologická fakulta

Katedra praktické teologie



Diplomová práce

SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ VE SFÉŘE VOLNÉHO ČASU

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

Autor práce: Bc. Martina Kráčmarová

Studijní obor: NPVČ

Forma studia: Prezenční

Ročník: 2.

2013

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

8. 4. 2013

Martina Kráčmarová

Děkuji vedoucímu své diplomové práce Ing. Jaroslavu Šetkovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří byli ochotni věnovat mi svůj čas a byli mi nápomocni při tvorbě této práce.

Ráda bych také poděkovala řediteli občanského sdružení M-tes, Ing. Cyrilu Macho a řediteli Salesiánského střediska mládeže – dům dětí a mládeže České Budějovice Ing. Tomáši Rádlovi za spolupráci při výzkumné šetření.

OBSAH

ÚVOD	7
1 MOTIVACE	9
1.1 Teorie motivace	11
1.1.1 Teorie instrumentalisty.....	11
1.1.2 Teorie zaměřené na obsah či Maslowova teorie potřeb.....	11
1.1.3 Alderferova teorie ERG.....	13
1.1.4 Teorie zaměřené na proces.....	13
1.1.5 Herzbergova dvoufaktorová teorie.	13
1.1.6 Adamsova teorie rovnováhy	14
1.1.7 McGregrova teorie X a Y.....	14
1.1.8 Srovnání teorie potřeb (Maslow), teorie X, Y (McGregor) a Herzbergovy dvoufaktorové teorie	15
1.2 Podnikové klima	15
1.3 Motivace a výkon	16
1.4 Motivace a peníze.....	17
1.5 Motivační strategie a její tvorba	18
1.6 Spokojenost zaměstnanců.....	21
1.7 Nevhodná motivace	22
2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	24
2.1 Peněžní forma	25
2.2 Nepeněžní forma.....	26
2.3 Výchozí otázky odměňování	27
2.4 Prostředky managementu	28

2.5	Pilíře systému odměňování.....	31
2.6	Cíle systému odměňování.....	33
3	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	36
3.1	Členění dle Pražské a Jindry:.....	40
3.2	Členění dle Koubka	40
3.3	Členění dle Armstronga.....	42
3.4	Členění dle Pelce	43
3.5	Uplatňování a realizace benefitů	43
3.6	Současné trendy v oblasti poskytování benefitů.....	45
4	HODNOCENÍ PRACOVNÍKA A VYKONANÉ PRÁCE.....	46
5	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ VE VOLNOČASOVÝCH ORGANIZACÍCH.....	48
5.1	Neziskové organizace	48
5.2	Odměňování dobrovolníků	52
6	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ VE VYBRANÝCH ORGANIZACÍCH.....	55
6.1	Charakteristika Občanského sdružení M-tes	55
6.2	Pracovníci Občanského sdružení M-tes	57
6.3	Hodnocení pracovníků Občanského sdružení M-tes	57
6.4	Odměňování pracovníků Občanského sdružení M-tes	58
6.5	Charakteristika Salesiánského střediska mládeže – dům dětí a mládeže České Budějovice	59
6.6	Pracovníci Salesiánského střediska mládeže	60
6.7	Hodnocení pracovníků Salesiánského střediska mládeže	61
6.8	Odměňování pracovníků Salesiánského střediska mládeže	61
7	EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ	63
7.1	Interpretace výsledků výzkumného šetření	65
7.2	Shrnutí výsledků výzkumného šetření.....	71
7.3	Návrh na zlepšení a změny	72

ZÁVĚR	75
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	77
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	81
SEZNAM PŘÍLOH.....	82
PŘÍLOHY	83

ÚVOD

Systém odměňování je dnes jednou z nejdůležitějších otázek vztahujících se k lidské práci. V zaměstnání tráví člověk podstatnou část svého života, a pokud se pracovník cítí dobře v zaměstnání, kvalitativně to ovlivňuje jeho život, a proto jsem si zvolila tuto problematiku pro svoji závěrečnou práci. Ve své diplomové práci se věnuji systému odměňování ve sféře volného času. Vedení organizace může ovlivňovat vnímání práce a to, jak se v ní daný jedinec cítí. Základním prvkem v tomto procesu je motivace zaměstnanců. Jelikož se tato práce týká volnočasových organizací, které ne vždy mají dostatek financí na svoji činnost, zejména organizace neziskového charakteru, je nutné hledat formy motivace pracovníků i prostřednictvím jiných nástrojů, než pouze finančních.

Cílem předkládané práce je zjistit, jaký systém a možnosti odměňování jsou využívány ve volnočasových organizacích, a následně navrhnout, jak by mohly dané organizace pozměnit či obohatit svůj motivační program, hodnocení a odměňování pracovníků. Zároveň se soustředím na zjištění, zda vůbec mají organizace metodickou příručku či manuál, kterým se řídí při odměňování, hodnocení, udílení benefitů a motivování svých zaměstnanců či dobrovolníků.

Práce zahrnuje obecné vymezení pojmu motivace a souvislostí s dalšími fenomény a různé teorie motivace. Dále pak systém odměňování, včetně oblastí zaměstnaneckých výhod tzv. benefitů a jejich členěním dle významných autorů zabývajících se touto tematikou. Důležitou součástí systému odměňování ve volnočasových organizacích je i odměňování dobrovolníků. Na předchozí části navazují kapitolou hodnocení pracovníka a vykonané práce. Teoretické poznatky jsou čerpány z manažerské literatury a následně jsou nabízeny možnosti aplikace do sféry volného času a tím dochází k propojení oblasti ekonomické s oblastí volnočasovou.

Ve druhé části této práce se věnuji výzkumnému šetření ve vybraných organizacích. Jsou představeny organizace, ve kterých bylo provedeno výzkumné šetření. K tomu využívám polostrukturovaného rozhovoru s řediteli organizací. Jmenovitě se jedná o občanské sdružení M-tes a Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže v Českých Budějovicích. Poslední oddíl práce je věnován samotnému empirickému šetření, kde jsou interpretovány výsledky a následně navrhuji změny a opatření vhodné pro dané organizace.

Pro naplnění cíle práce byla použita analýza odborných publikací, metodických a koncepčních pramenů a dalších veřejně dostupných zdrojů vztahujících se k dané problematice. V současnosti nabývají na významu elektronické zdroje dostupné online, které představují bezprostřední přístup k nejnovějším informacím ze zkoumané oblasti, proto je pro práci čerpáno i z těchto zdrojů.

Zahraniční prameny mi byly inspirací především v oblasti práce s dobrovolníky, kde je systém propracovanější a to především ve Velké Británii a USA, kde má tradice dobrovolnictví větší historii. Jejich návrhy na odměňování a hodnocení dobrovolníků jsou dobrým příkladem pro fungující dobrovolnický systém. V neposlední řadě jsou důležitým informačním zdrojem k otázce odměňování pracovníků legislativní dokumenty, které byly využity v současném platném znění.

Nedílnou součástí práce jsou přílohy, kde je uvedena doslovná transkripce rozhovorů s řediteli organizací.

1 MOTIVACE

Při práci s odměňováním zaměstnanců je potřeba v první řadě pracovat s pojmy vztahující se k motivaci. Nakonečný chápe motivaci jako „proces utváření psychologických příčin chování, v širším pochopení motivace lze říci, že se jedná o proces, který určuje zaměření, intenzitu a trvání chování“¹. Shrňeme-li tuto definici, jedná se o „cílově orientované chování jedince“².

To, co nutí jedince chovat se určitým způsobem, to, co jej motivuje k aktivitě, je potřeba a její následné dosažení a uspokojení. Tato potřeba, často psychologická, je právě prvotním motivačním popudem jedince.³ Počátek vzniku motivace v jedinci je tedy subjektivně pociťovaný nedostatek a rozhodnutí situaci změnit.

Na rozdíl od pojmu motivace, který vyjadřuje určitý proces, motiv je chápán jako vnitřní příčina tohoto chování. Základní prvky, ze kterých je motivace složena, jsou motivy. Primární motivy lidského chování jsou: potřeby, zájmy, návyky, cíle, hodnoty, postoje a city.⁴ Na základě neuspokojení jednotlivých motivů jednání vzniká následný proces motivace a snaha o uspokojení.

S dělením na typy motivace přišli Herzberg a kol., kteří ji rozdělili na intrinsickou a extrinsickou. Intrinsická motivace vychází přímo z člověka, z jeho vnitřních pohnutek. Vnitřní faktory ovlivňující motivaci jsou odpovědnost, autonomie, zajímavá práce a příležitost ke kariéernímu postupu. Extrinsická pochází naopak z vnějších stimulů, které nutí jedince chovat se daným způsobem. Charakteristickým vnějším stimulem je peněžní odměna a kariéra. Zároveň sem mohou patřit i tresty jako forma motivace, např. kritika, kárné řízení či strhnutí části platu.⁵ To jsou nejtypičtější vnější motivace jedince. Ve sféře volného času, kde finanční zdroje i kariéra nejsou tak dostupnou jednotkou, je vhodné zamyslet se nad otázkou, nakolik a zda vůbec jsou lidé, pracující v této oblasti,

¹ NAKONEČNÝ, M. *Obecná psychologie*, s. 84.

² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 160.

³ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Obecná psychologie*, s. 85

⁴ GILLNEROVÁ, I.; MALOTÍNOVÁ, M. *Psychologie*, s. 89.

⁵ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 161

ochotni a schopni finanční motivaci částečně potlačit a odsunout ji na nižší pozice ve svém systému hodnot.

V systému motivace jedince hraje podstatnou roli i hierarchie cílů, která nám udává, jaké hodnoty jedinec upřednostňuje. Logické členění je i na cíle hlavní a vedlejší, které se dají také označit za průběžné a jejichž prostřednictvím dosahujeme cílů hlavních. Nejen peníze a kariéra jsou stěžejními motivátory, jak naznačují L.E. Bourne a B.R. Ekstrand (1992), ale i sláva, společenská a pracovní prestiž, jistota a ocenění.⁶ Tito autoři uvádí příklad, kdy potřeba uznání vede k závislosti na ostatních lidech v tom smyslu, že jedinec vyhledává uznání zprostředkované ostatními lidmi a tím dochází k uspokojení této potřeby.⁷ Člověk potřebuje slyšet slova chvály, a to jak v normálním životě, tak i v pracovním procesu.

Úkolem personalistů či manažerů firmy je podporovat vnitřní motivaci jedinců, aby byla zaměřena správným směrem a zároveň nabízet formy motivace vnější, aby lidé byly ochotni dávat práci to nejlepší ze sebe.⁸ V závislosti na zaměření práce je potřeba si vymežit i motivační nástroje, které můžeme členit např. na peněžní a nepeněžní. Příkladem peněžních nástrojů motivace jsou prémie, odměny, apod., které jsou jednoznačně vymezené. Nepeněžní nástroje motivace naproti tomu nejsou jasně stanovené, může se jednat o pochvalu, poděkování, práce na prestiži dané firmy atd. Důležité při stanovování nástrojů motivace je doba působení daných nástrojů, aby měli co nejdélejší účinnost.⁹ Je potřeba zvolit takové druhy motivace zaměstnanců, které budou pro organizaci nejvíce přínosné, a to zejména po stránce ekonomické. Více se na oblast peněžních a nepeněžních forem odměňování zaměřuje samostatná kapitola v této práci (kap. 2.1 a 2.2).

Chápání motivace v podnikové sféře se však specifikuje úžeji. Prvotně je motivace to, co přináší sebeúctu zaměstnancům. Z toho následně vyplývá spravedlivé zacházení se zaměstnanci, např. v případě přerozdělování úkolů, dále úspěch, kdy je člověk hrdý na to, čeho se mu podařilo dosáhnout a následně se zde projevuje i kariérní postup a v neposlední řadě to jsou mezilidské vztahy, které, pokud jsou uspokojivé, přináší radost z práce samotné a člověk je pak ochoten přehlédnout drobnější nedostatky, které

⁶ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Obecná psychologie*, s. 93.

⁷ Tamtéž, s. 93.

⁸ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 160.

⁹ VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*, s. 160.

pociťuje v zaměstnání.¹⁰ To jsou hlavní body, kterým je věnována pozornost v souvislosti s otázkou motivace jednice v organizaci.

Existuje několik motivačních teorií, které se zabývají motivací a její následnou kategorizací. Tyto teorie zkoumají proces motivování, tj. jak dochází k tomu, že se lidé chovají žádoucím způsobem. Zároveň se ptají v oblasti podnikové, jak vzbudit motivaci u svých zaměstnanců. Zásadní věc v oblasti motivace zaměstnanců je uvědomit si, v jaké oblasti pracujeme a poté volit vhodný způsob motivace, a to jednak z oblasti, v nichž se organizace pohybuje a jednak mít na vědomí interindividuální rozdíly v tom, co kterého člověka motivuje.¹¹ Stručný přehled nejznámějších teorií motivace nám pomůže lépe se zorientovat v chápání motivace a propojit obecné teorie s praxí v podnikové sféře.

1.1 Teorie motivace

1.1.1 Teorie instrumentalisty

Je jednou z prvních teorií zabývajících se otázkou motivace. Je založena na systému odměn a trestů, které pomáhají vynutit si žádoucí způsob chování. Inspirovaná byla pracemi Taylora (1911). Základní motivační složkou jsou zde peníze.¹² Dnes je však tato teorie minimálně uplatňovaná. v současnosti jsou manažeři nakloněni spíše situaci, kdy jsou si vědomi, že peníze nejsou jediným motivačním prvkem výkonu jedince.

1.1.2 Teorie zaměřené na obsah či Maslowova teorie potřeb

Zkoumají obsah pracovní motivace, která má za cíl uspokojování potřeb. Na základě toho jsou stanoveny hierarchicky ty potřeby, které je nutno uspokojit prvotně. Představitel této hierarchie či teorie potřeb byl Abraham Maslow. Maslowova hierarchie potřeb je definována:

1. Fyziologické potřeby (hlad, spánek, oblečení, bydlení,...)

2. Jistota a bezpečí (především ekonomické jistoty). V současnosti je tato potřeba akcentována nejvíce. Jedinci potřebují jistotu zaměstnání, vzhledem k přibývajícím

¹⁰ NIERMEYER, R.; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, s. 68–70.

¹¹ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 159.

¹² ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 299–300.

zadluženosti domácností a strachu z osobního bankrotu. Objevuje se snaha o eliminaci negativních změn a následnému zabránění sociálního a ekonomického pádu jedince.¹³ Významnou roli můžou hrát ze strany podniku určité záruky, které poskytnou svému zaměstnanci. Tyto záruky jsou na prvním místě vymezeny ve smlouvě, která je stanovena na dobu určitou či neurčitou. Další zárukou pro zaměstnance může být fakt, že v případě propouštění bude brán ohled např. na počet odpracovaných let, věk, výkonnost apod. a propouštění lze očekávat jen v situacích poklesu poptávky. To vše může v oblasti (ekonomických) jistot vést ke stabilnější motivaci a uspokojování potřeb zaměstnance.

3. Sociální potřeby (láska, přátelství,...) – v podniku reprezentované vztahy, které jsou na pracovišti, tj. vztahy s kolegy, s nadřízenými a podřízenými. v současnosti také důležitý faktor, který udává spokojenost zaměstnanců na pracovišti. Je-li uspokojena potřeba jistoty, je pozornost věnována mezilidským vztahům na pracovišti.¹⁴ Negativní vztahy na pracovišti mohou stát i za podáním výpovědi ze strany zaměstnance, ovšem vzhledem k Maslowově hierarchii potřeb lze očekávat tuto extrémní reakci na vyhocené vztahy na pracovišti tehdy, pokud je jedinec zajištěn na úrovni nižší, tzn. v oblasti jistot a bezpečí či fyziologických potřeb.

4. Psychologické potřeby (uznání, prestiž, sebeúcta,...). Dle posloupnosti je samozřejmostí, že uspokojení této potřeby logicky předchází uspokojení potřeb v předcházejících stupních. Lze ji očekávat od jedinců, kteří dbají na svoji kariéru, a je pro ně důležitý kariérní růst.¹⁵

5. Seberealizace, kterou můžeme rozumět rozvoj vlastních dispozic a ovlivňování vlastního života.¹⁶ Hierarchii potřeb nazval autor stupnicí proto, že existuje snaha uspokojit nižší potřeby a na základě toho je možno uspokojovat potřeby vyšší. Potřebu seberealizace však nelze zcela uspokojit nikdy.

V kontrastu s touto teorií je nutné být si vědom i určité kritiky a nedostatků. Existují případy, kdy jedinec, navzdory neuspokojeným potřebám v nižším stupni, byl

¹³ KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*, s. 16.

¹⁴ Tamtéž, s. 16.

¹⁵ Tamtéž, s. 16.

¹⁶ Tamtéž, s. 16.

schopen toto přejít a zaměřit se na uspokojování potřeb vyššího řádu.¹⁷ Co je důležité vnímat ve vztahu s hierarchií potřeb v souvislosti s manažerskou činností, je fakt, že se nejedná o pevně stanovené body, ale o dynamiku potřeb, jejich vývoj, a to jak v praxi podniku, tak i v hierarchii potřeb jedince. Pro výběr vhodného zaměstnance na danou pozici pak hraje roli několik faktorů, které vyplývají z osobnostních rysů jedince a z jeho snahy o sebeprosazení. Jedná se o konkrétní potřeby jedince, o rozsah jeho schopností a požadavky pracovní pozice.¹⁸ Pro manažery a personalisty organizace je důležitá orientace v aktuálních potřebách jedince a schopnost odhadnout, co je pro jedince nejdůležitější potřebou a jakou subjektivní hierarchii potřeb má on sám.

1.1.3 Alderferova teorie ERG

Rozlišuje potřeby existenční, jako je bezpečí či fyziologické potřeby, a mezilidské, např. ocenění, sounáležitost a osobní růst, který podporuje seberealizaci.¹⁹ Seberealizace je u různých autorů vnímána jako vrchol lidských potřeb, ovšem neznamena to, že každý jedinec k uspokojení potřeby seberealizace dospěje.

1.1.4 Teorie zaměřené na proces

Jedná se o procesy, které souvisejí s motivací a zaměřují se na očekávání, cíle a spravedlnosti. Přestaviteli jsou pak dle jednotlivých prvků Vroom, Latham a Locke, Adams. Hlavním záměrem této teorie je zkoumat to, jak se lidé cítí v prostředí, které na ně nějak působí.²⁰ Toto prostředí pak udává míru spokojenosti zaměstnance a s tím související míru uspokojování jeho potřeb.

1.1.5 Herzbergova dvoufaktorová teorie.

První faktor je nazýván motivátorem, tj. ukazatel vnitřní spokojenosti zaměstnanců, který je motivuje k výkonu, a uspokojují interní potřeby jedince. Druhý ukazatel, hygienické faktory, udává nespokojenost zaměstnanců a udává míru vnější spokojenosti, či nespokojenosti ve vztahu k pracovnímu prostředí. Vnitřní ukazatele spokojenosti mají dlouhodobější charakter a motivace je stabilnější, nežli je tomu u motivace, která je dodávána zvnějšku.²¹ V praxi jsou však tyto faktory od sebe jen

¹⁷ Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 299–300.

¹⁸ Srov. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*, s. 16.

¹⁹ Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 302.

²⁰ Tamtéž, s. 302.

²¹ Tamtéž, s. 304

těžko odlišitelné, protože se předpokládá, že jeden ovlivňuje druhý a naopak a tím dochází k provázanosti těchto faktorů.²² Pro personalistu jsou podstatné oba dva faktory. Vnější faktory může změnit či jinak pozitivně ovlivnit on sám. Vnitřní faktory, tj. motivátory, je potřeba v pracovníkovi nejdříve odhalit, pojmenovat a následně s nimi pracovat a působit na ně.

1.1.6 Adamsova teorie rovnováhy

Zde je podstatná sociální interakce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnanec na straně jedné vkládá znalosti, zkušenosti či výkon. Zaměstnavatel na straně druhé pak výstupy, jako jsou mzda či jistota práce. Poměr mezi jednotlivými vstupy a výstupy u každého ze zaměstnanců se musí rovnat, jinak dochází k následné demotivaci zaměstnanců.²³ Podstatný prvek zde zůstává vztah, který je základním motivátorem. Pokud zaměstnanec vnímá vztahy na pracovišti kladně, má to pozitivní odezvu i v jeho pracovním výkonu.

1.1.7 McGregrova teorie X a Y

Není často řazena mezi motivační teorie, ale spíše pod teorie efektivního řízení pracovníků. Pro naše účely se však bude hodit zařazení právě do této skupiny. Jsou to různé styly řízení podniku, které vyhovují různému zaměření dané organizace. Pod pojmem X rozumíme řízení s velkou kontrolou zaměstnanců, centrálním vedením a s vysokým autoritativním přístupem. Teorie Y naproti tomu klade důraz na samostatnost pracovníků, hledají se nové zdroje a je důležitá kreativita jedinců. Jedná se spíše o kooperativní styl vedení.²⁴ Položme si otázku, kterou z těchto dvou teorií bychom mohli spíše hledat ve sféře volného času. Vzhledem k požadavkům na pedagoga volného času, mezi něž patří i samostatnost a kreativita, bychom mohli předpokládat v organizacích zaměřujících se na sféru volného času uplatňování druhého principu, tzv. Teorie Y.

Dalšími teoriemi uplatňující se v motivaci jsou např. teorie týkající se chování, společenskovední teorie, teorie atribuce, teorie vytváření vzorů, atd.

²² Srov. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*, s. 19.

²³ PROVAZNÍK, J.; KOMÁRKOVÁ, R. *Celostátní management*, s. 117.

²⁴ Srov. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*, s. 21–22.

1.1.8 Srovnání teorie potřeb (Maslow), teorie X, Y (McGregor) a Herzbergovy dvoufaktorové teorie

Když se podrobněji zaměříme na výše zmíněné tři teorie, uvidíme jistou paralelu, která se objevuje u všech těchto teorií a linii, která se jimi táhne napříč. Pokud se je pokusíme sloučit, pak za Maslowovy potřeby sebezáchovy a bezpečí můžeme dosadit McGregorovu linii X a Herzbergovy faktory hygienické. Za Maslowovy další hierarchické potřeby, kterými jsou sociální potřeby, psychologické potřeby a seberealizace, můžeme dosadit McGregorovu linii Y a Herzbergovy motivátory.²⁵ Zde můžeme vidět protnutí podstatných teorií motivace, ze kterých můžeme vycházet. Nelze jednoznačně zaměňovat jednotlivé teorie, ale jejich vztah je podstatný.

Heckausen dodává, že při motivaci jednotlivců v zaměstnání hraje roli osobnost jedince, tj. jeho individuální vlastnosti a cíle, kdy u jedince převažuje buď očekávání úspěchu, či obava ze selhání.²⁶ Dovednosti manažerů a vedení organizace lze očekávat v tom, že zvládnou úspěšně určit u svého zaměstnance, k čemu tíhne, a dle toho zvolit adekvátní cíle a strategii motivace.

Jak naznačuje množství teorií, neexistuje jediná správná teorie, i když si to mnozí představitelé mysleli. Dobrý manažer či personalista by měl teorie motivace znát a dle situace, povahy svého zaměstnance a typu činnosti se v nich inspirovat.

1.2 Podnikové klima

Klimatem podniku rozumíme pracovní atmosféru. Ovlivňuje ji vnitřní a vnější prostředí, to znamená, jaký je zaměstnanecký kolektiv či vedení versus zákony, nezaměstnanost či konkurence. Jak můžeme klima posuzovat? Existuje několik ukazatelů popisujících vnímání klimatu. Příkladem může být soudržnost, důvěra, zdroje, podpora, uznání, inovace, apod. Pokud je v zaměstnání špatné klima, může docházet ke konfliktům, které mohou být konstruktivní a posouvají skupiny k lepším výsledkům, nebo dysfunkční, které naopak vedou ještě k větším rozporům.²⁷ Důležitou roli v podnikovém klimatu hraje manažer či vedoucí skupiny, který by měl působit jako příklad očekávaného chování od zaměstnanců.²⁸ „Pro úspěch motivace je důležitá

²⁵ Srov. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*, s. 27.

²⁶ Tamtéž, s. 18.

²⁷ VOCHOZKA, M.; MULAČ, P. a kol. *Podniková ekonomika*, s. 226–227.

²⁸ Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 314.

schopnost nadřazeného volit prostředky motivace odpovídající konkrétní práci a osobnosti pracovníka i vztahu k okolí a cílům firmy.²⁹ Vedoucí týmu by měl být schopen rozpoznat klima v organizaci a dokázat na něj včas reagovat. Důležitý je v aplikaci na volnočasovou sféru i kontakt vedoucího s podřízenými, aby se stal součástí týmu a nebyl fyzicky či mentálně oddělen od skupiny. To může následně zhoršovat orientaci ve vztazích, které na pracovišti fungují. Příkladem může být vedoucí, který má kancelář mimo prostředí, kde se pracuje a který navštěvuje toto pracoviště pouze zřídka, když je to akutní. Funkce vedoucího, mimo jiné, je obraz klimatu na pracovišti a případné konflikty, či zárodky konfliktů by měl dokázat včas odhalit, podchytit a konstruktivně řešit.

1.3 Motivace a výkon

Dalším důležitým pojmem, který je potřeba zmínit, je výkon. Výkon je nejčastěji vymezen pracovní způsobilostí a ochotou pracovat. Extrémní přílišná „přemotivovanost“ pracovníka však způsobuje pokles jeho výkonu. Yerkes-Dodsonův zákon vyjadřuje křivku vztahu výkonu a motivace.³⁰



Obr.1 Yerkes-Dodsonův zákon – vztah mezi úrovní výkonnosti a aktivace³¹

Z této křivky lze vyčíst, že pro určitý výkon existuje optimální míra motivace.

²⁹ Srov. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*, s. 22.

³⁰ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*, s. 110–111.

³¹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 45.

Vztah mezi motivací a výkonem nemusí být jednoznačně ovlivňující. To, jak se cítí být lidé v zaměstnání spokojeni, je často dáno jejich vnitřní motivací a jejich vnitřními potřebami. Výrazně pozitivní vazba mezi spokojeností a výzkumem není prokazatelná. Spokojený zaměstnanec nemusí být ten nejvýkonnější a zároveň nejvýkonnější pracovník nemusí být spokojený ve svém zaměstnání. Je pravděpodobnější vztah, že dobrý výkon má větší vliv na spokojenost, nežli je tomu naopak.³² Můžeme se ale ptát, zda spokojenost v práci nemotivuje zaměstnance ke kvalitnější práci, zejména co se týče oblasti práce s lidmi. Ve sféře, která se zaměřuje na výkon, na tvorbu výrobků či exaktně měřitelných výsledků, může být situace jiná, než ji lze očekávat v oblastech, které se zaměřují na práci s lidmi. Vnitřní spokojenost a rovnováha se dá jistě pozorovat navenek a jako taková ovlivňuje i to, jak nás ostatní vnímají, a tudíž i klienty, se kterými pracujeme či které vedeme např. prostřednictvím kroužků.

1.4 Motivace a peníze

Je nesporným faktem, že peníze a finanční jistota mají vliv na motivaci. Je to silný motivátor při výběru zaměstnání. Co je ovšem variabilní, je to, jako měrou na jakého jedince peníze jako motivátor působí. Je jisté, že někteří lidé jsou více motivováni penězi než jiní. Je tedy nesmyslné zavádět plošné zvyšování mezd, chceme-li dojít k větší spokojenosti zaměstnanců.³³ V současnosti je stále více rozšířený konzumní a materiální způsob života, a to souvisí i s penězi. Pokud mám dostatečné množství a přísun peněz, mohu si dovolit více konzumovat a následně to uspokojuje mé potřeby. Dá se tento postoj k životu očekávat i od lidí pracujících v oblasti sociální či v oblastech, kde přímo pracují s lidmi? Jsou tyto konzumní způsoby částečně potlačovány nebo alespoň více uvědomovány a zkoumány? To jsou otázky, na které je potřeba odpovědět ve vztahu motivace a odměňování v oblasti práce s lidmi ve volném čase. Peněžní stimuly motivovaly a motivují lidi, nejvíce ty, kteří jsou orientováni právě na peníze. Je ale stejně vysoká motivace penězi i v oblastech pracovníků s lidmi, nebo je předním motivátorem i něco jiného?

Podstatným argumentem je, že vnější odměny mohou narušit vnitřní motivaci. Můžeme tomu rozumět tak, že pokud jsou peníze jediným motivátorem, tj. že

³² Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 168–169.

³³ Tamtéž, s. 169.

zaměstnanec pracuje jen pro peníze a nepřemýšlí nad tím, zda ho práce baví či nikoliv, může zadané úkoly plnit méně zodpovědně a svědomitě.³⁴ Organizace proto často využívají služeb dobrovolníků, které se v současnosti značně rozšířily a nabyly na významu zejména v oblasti neziskové sféry.

Peníze jsou důležité pro život, jsou nutné k uspokojování potřeb na všech úrovních a za správných okolností přinášejí správnou motivaci. Pozitivní postoj k penězům jako motivátorům není dán pouze tím, že uspokojují naše potřeby, ale i faktem, že jsou zdrojem uznání. To je ovšem situace dokonalého systému odměňování, kde lidé dostávají finanční ohodnocení takové, jaké si zaslouží. Za této situace jsou peníze motivátorem pozitivním. Mohou se stát ale i demotivačním faktorem v situacích, kdy zaměstnanci pocítují míru finančního ohodnocení neadekvátní svému výkonu či svému úsilí.³⁵ V oblasti volnočasových organizací, zejména co se týče neziskových organizací, je financování problém a získávání dotací každoroční nejistotou.

V současnosti můžeme pozorovat i přesun orientace jedince z čistě materiálních hodnot do oblasti životního způsobu, zdravého životního stylu, kvalitního volného času apod.³⁶ To je velký posun, za kterým můžeme hledat náznak optimistických vyhlídek, že si jedinci začali vážit i jiných hodnot než pouze finančního ocenění. Znamená to, že ačkoliv jsou peníze důležitou motivací při práci, dostávají se do popředí i jiné nemateriální hodnoty.

Pro jednotlivce je to určitě pozitivní posun, pro manažery to je však komplikace při motivaci jednotlivce. Zatímco dříve byly peníze jednoduchým zdrojem motivace, dnes musí vedoucí organizace hledat i jiné, složitější, způsoby motivace zaměstnanců.³⁷ Tyto formy motivace můžeme najít zejména v organizacích, kde není finanční zázemí tak stabilní jako v jiných organizacích.

1.5 Motivační strategie a její tvorba

Pod pojmem motivační strategie rozumíme ucelený systém opatření ve sféře řízení lidských zdrojů. Cílem je aktivně ovlivňovat pracovní výkon a zformovat vhodné

³⁴ Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 312.

³⁵ Tamtéž, s. 170.

³⁶ Srov. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*, s. 27.

³⁷ Tamtéž, s. 27.

postoje jedinců k organizaci.³⁸ Snaží se navrhnout přiměřený způsob motivace, který povede k lepšímu využití pracovních sil zaměstnanců. Při tvorbě vhodné motivační strategie hraje důležitou roli několik faktorů, např. tvorba a stimulace pozitivního klimatu, systém odměňování, loajalita zaměstnanců k firmě, tvorba adekvátních pracovních úkolů a jejich následné přerozdělování, apod. Důležitým bodem v motivování zaměstnanců je vnímání těchto lidí ze strany personalistů. Je potřeba si uvědomit, že se jedná o lidské bytosti a ne pouze o zboží, a podle toho s nimi zacházet.³⁹ Lidský faktor je nejpodstatnějším vkladem do práce, především v oblasti práce s lidmi ve sféře volného času. Pro personalistu je důležité umět odhadnout uchazeče o danou pracovní pozici, zda je schopen vykonávat danou práci a zda se dá předpokládat, že se v ní osvědčí.

Prvotním krokem k vytvoření strategie je posoudit výchozí situaci, tj. popsat, jak organizace zachází s lidským kapitálem, jaké má silné a slabé stránky a jak využívá motivačních strategií a zda jsou účinné.⁴⁰ Pokud ne, měl by se podnik vynasnažit co nejkonkrétněji popsat, v čem spočívá nedostatečná účinnost strategie, a naopak, pokud určité motivační prvky fungují, snažit se jich využít i nadále při tvorbě nové motivační strategie

Motivační či personální strategie organizace je složena z jednotlivých dílčích strategií. Postup při utváření motivační strategie čítá několik základních bodů.

1. Zjištění výchozího stavu, údajů o spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců.⁴¹ Abychom mohli něco měnit či napravovat, je vždy nutno zjistit počáteční výchozí stav, který by měl objektivně popisovat situaci.

2. Popis klimatu firmy. Objasnění příčin spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců, odhalení mezilidských vztahů a vztahů k organizaci.⁴²

3. Stanovení cílů motivačního programu.⁴³ Cíle by měly být obecné i dílčí a měly by splňovat pravidlo SMART, které se týká prvků, které cíle obecně obsahují (specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované).

³⁸ Srov. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*, s. 28.

³⁹ Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 313.

⁴⁰ Srov. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*, s. 13.

⁴¹ Tamtéž, s. 29.

⁴² Srov. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*, s. 29.

4. Stanovení nástrojů, opatření a postupů k realizaci předem stanovených cílů.⁴⁴ Prvky, které hrají důležitou roli při tvorbě motivačních plánů, mohou být např.:

- Finanční ocenění zaměstnanců. Je výchozím motivátorem a tvoří první dojem o práci a rozhodnutí, zda ji vůbec přijmout. Následně pak tvoří vhodnou stimulaci zaměstnanců.⁴⁵

- Znalosti a schopnosti vést a hodnotit lidi. Zaměstnancům ve vedoucích pozicích by měla být poskytnuta rada při praktickém působení a využívání motivačních strategií.⁴⁶ Ale měl by být do této funkce dosazen i člověk, kterému je blízká taková pozice, ve které se cítí dobře a má předpoklady pro vedení týmu. Tyto předpoklady by měly být vnější, jako je odborná způsobilost, ale i vnitřní, jako je jeho povaha či charisma.

- Systém sociálních výhod, vč. nabídky volnočasových aktivit.⁴⁷ Nabídkou výhod se zabývá tzv. cafeteria systém a bude mu věnováno více pozornosti v následující kapitole 3.5 Uplatňování a realizace benefitů.

- Tvorba úkolů a jejich přerozdělování. Jak bylo zmíněno výše, to, co tvoří vhodné klima v zaměstnání, je i spravedlivé či nespravedlivé rozdělení úkolů.⁴⁸ Je nezbytné, zvláště v oblasti práce s lidmi, když vedoucí, který přiděluje úkoly, zná dispozice a schopnosti svých zaměstnanců a dle toho volí takové úkoly, které jsou nejvhodnější pro daného zaměstnance.

- Rozvoj zaměstnanců. Abychom mohli docílit ještě efektivnějšího dopadu práce zaměstnanců, je potřeba je motivovat k sebevzdělávání a osobnostnímu rozvoji a růstu v oblasti, ve které působí.⁴⁹ Aplikujeme-li to na sféru práce s lidmi, je potřeba se stále rozvíjet, a to např. prostřednictvím kurzů, přednášek, studia literatury, zážitkových pobytů, psychologických výcviků, supervize atd. K tomuto profesnímu i osobnostnímu růstu by měla organizace povzbuzovat své zaměstnance, a to formou různých studijních dovolených či sponzorovaných kurzů, kde si zaměstnanci kurz nehradí vůbec či pouze

⁴³ Tamtéž, s. 29.

⁴⁴ Tamtéž, s. 29.

⁴⁵ Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 314.

⁴⁶ Tamtéž, s. 314.

⁴⁷ Srov. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*, s. 29.

⁴⁸ Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 314.

⁴⁹ Tamtéž, s. 314.

částečně. V rámci supervize může přizvat organizace odborníka a nabídne zaměstnancům jeho služby, poskytne zaměstnancům literaturu vhodnou ke studiu apod.

- Vztahy k firmě; spoluúčast zaměstnanců na výsledcích fungování a spoluúčast na rozhodování.⁵⁰

5. Zpracování motivační strategie jako uceleného dokumentu a jeho postupná realizace, časový harmonogram a rozdělení kompetencí při jeho realizaci.⁵¹ Podstata tvorby motivační strategie není pouze formální strategie, která postrádá aplikaci do praxe.

1.6 Spokojenost zaměstnanců

Je důležitým bodem v motivaci zaměstnanců. Pokud je vysoká spokojenost, vzrůstá i schopnost zaměstnavatele udržet si svoje pracovníky, pokud jejich spokojenost klesá, je pravděpodobné, že nastane krize a kvalitní pracovníci budou odcházet. Co ovlivňuje spokojenost zaměstnanců? Je to především systém odměňování, mzdové podmínky, ale i samotná náplň práce, vztahy na pracovišti, smysl práce, seberealizace či kariérní postup atd. Jak lze zkoumat spokojenost pracovníků? Existuje několik metod. Můžeme použít strukturované dotazníky, individuální pohovory, diskusní skupiny, atd. Tyto metody můžeme libovolně kombinovat a je vhodné zvolit metodu vzhledem k oblasti, ve které průzkum podnikáme, a také s ohledem na naše finanční a časové možnosti k provedení průzkumu atd.⁵²

Způsob realizace výzkumu je dvojí základní. Buď výzkum může firma provádět sama, což je levnější, zároveň však méně kvalitní. Pokud nemá firma dostatečné zkušenosti s prováděním těchto šetření, může výsledky zkreslit. Zároveň i zaměstnanci mohou být pod tlakem, aby neřekli něco, za co by mohli být sankcionováni. Druhou možností je provedení výzkumu firmou zvenčí, tzv. „outsorsing“. Tento způsob výzkumu je nákladnější, na druhou stranu kvalitnější, protože výzkum provádí odborní

⁵⁰ Srov. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*, s. 29.

⁵¹ Tamtéž, s. 30.

⁵² *Průzkumy motivace a spokojenosti pracovníků* [online]. 2009 [cit. 14.3.2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.becon.cz/index.php/cs/sluzby/pruzkumy-pracovniku>>.

pracovníci. Zároveň může být určitým nedostatkem neznalost organizace ze strany pracovníka, který průzkum provádí.⁵³

„Ve struktuře motivace pracovníků se zvyšuje význam mezilidských vztahů, uznání osobních kvalit pracovníka a možností rozvoje jeho osobnosti.“⁵⁴ Ve spokojenosti pracovníků jsou důležitým faktorem mezilidské vztahy a zároveň to, že se mu dostane uznání, že si někdo bude vážit odvedené práce a ocení ji. Pod možnostmi rozvoje jeho osobnosti si lze představit profesní či osobní růst.

Co je tedy cílem motivace zaměstnanců v organizaci? Je to především dosažení dlouhodobé spokojenosti a motivace zaměstnanců, která bude mít vliv na jejich výkonnost a produktivitu práce.⁵⁵ Z toho lze vyvodit, že pokud jedinec bude odvádět dobrou práci, bude tím zvyšovat i kvalitu této práce a následně i dobré jméno své společnosti.

1.7 Nevhodná motivace

Vymezili jsme si pojem motivace a to, jak by mohla vypadat případná motivační strategie. K pochopení účinnosti motivace může být nápomocné i definování motivace negativní. Vedoucímu týmu pomůže znalost i toho, čemu se v procesu motivování pracovníků vyhnout.

Existují různé znaky, že motivace ze strany zaměstnanců k práci je minimální nebo že jsou celkově nespokojeni. Tímto příznakem může být pokles produktivity práce, vysoká absence zaměstnanců, časté střídání pracovníků a stížnosti z jejich stran.⁵⁶ Vedoucí pracovník by měl být k těmto náznakům demotivace podřízených citlivý a včas je odhalit a pokusit se je napravit.

Motivační strategie a její návrh není sám o sobě samospasitelný akt, je potřeba jej nejen aplikovat ale i vhodně aplikovat, aby následně nedošlo k větší škodě nežli užítku. Za nevhodnou aplikaci strategie můžeme vidět např. neochotu řídicích pracovníků uvést teorii do praxe, nezprostředkování informací o strategii svým podřízeným či celkové zadržování informací. Nejistota a nedostatek informací podporuje obavy pracovníků

⁵³ Srov. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*, s. 228.

⁵⁴ Srov. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*, s. 17.

⁵⁵ Tamtéž, s. 17.

⁵⁶ DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*, s.27.

o budoucnost jich i organizace.⁵⁷ Pokud situaci interpretujeme v kontextu Maslowovy teorie potřeb, dochází k deprivaci potřeby jistoty a bezpečí, která v oblasti poskytování informací ze strany nadřízených není uspokojována.

Dalšími zásadními chybami, které brání nebo jsou v přímém rozporu s pozitivní motivací, může být protekce či upřednostňování určitých zaměstnanců před druhými na stejné úrovni, nejednoznačné úkoly a jistý druh pokrytectví, kdy dochází k nesouladu slov a činů nadřízeného. Problémem se zmíněné situace stávají tehdy, dochází-li k nim soustavně a dlouhodobě. Zamezení nevhodných strategií spočívá v první řadě ve změně stylu řízení.⁵⁸ Zásadní vliv má situace právě v oblasti volnočasových aktivit, kdy organizace staví na neformálním prostředí ve výkonu své práce, a proto je žádoucí, aby ve vztazích nadřízených a podřízených pracovníků byla jistá míra volnosti a svobody v komunikaci. Také se zde častěji může vidět nedirektivní a méně autoritativní způsob řízení. Situace, kdy pracovníci nevidí oporu ve svém nadřízeném a nadřízený pro ně není osoba, u které se hledá rada, může být atmosféra vnímána jako nestabilní a nejistá, což je v přímém rozporu s motivací zaměstnanců k lepším a kvalitnějším výkonům.

⁵⁷ VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*, s. 63.

⁵⁸ Tamtéž, s. 63.

2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Struktura odměňování v organizaci se sestává ze dvou základních složek. Finanční složku tvoří mzda či plat a druhou složkou jsou zaměstnanecké výhody. Součet těchto dvou položek udává celkovou odměnu pracovníka. V systému odměňování však může být využita i nefinanční složka odměňování.⁵⁹ Nefinanční složka se stává podstatnou náležitostí odměňování a zaměstnanci k ní často přihlížejí.

Účinný systém odměňování spočívá v propojení určení mzdy za odvedenou práci zároveň s určením zaměstnaneckých benefitů. V současnosti se hovoří více o poskytování jiných než pouze finančních stimulací pracovníka. Rozhodující otázkou odměňování je spojení mzdy za vykonanou práci s dalšími možnostmi managementu, zaměřující se na práci s lidskými zdroji.⁶⁰ Management podniku by měl mít přehled o žádaných způsobech odměňování a následně k nim přihlížet při tvorbě odměňování.

Základní cíle systému odměňování by měly splňovat 3 výchozí hlediska z pohledu zaměstnance:

1. být spravedlivý – pod pojmem spravedlivý chápeme, že zaměstnanci, kteří vykonávají stejnou práci na stejné pracovní pozici, by měli dostávat stejnou mzdu za odvedený pracovní výkon,
2. být atraktivní – především ve srovnání s konkurenčními firmami vykonávající stejný druh činnosti,
3. být srozumitelný – ve smyslu pochopitelný pro zaměstnance. Systém odměňování by měl být průhledný, aby bylo jasné, za co dostává jaký zaměstnanec svoji odměnu a tím se předešlo pozdějším komplikacím a nejasnostem.⁶¹

⁵⁹ Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 593.

⁶⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*, s. 319.

⁶¹ LIVIAN, Y.F.; PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů*, s. 97.

Na první pohled je zřejmé, že do systému odměňování patří mzdová soustava, avšak často opomíjená je i složka nemzdové povahy, která je podstatnou složkou odměňování zaměstnanců. Z toho vyplývá i následné základní členění forem odměňování, a to na peněžní a nepeněžní.

2.1 Peněžní forma

Peněžní formou rozumíme mzdu a plat. Nejčastěji se tedy jedná o časovou mzdu a plat, dále o úkolovou, podílovou, mzdu za očekávané výsledky, za znalosti a dovednosti, a její podsložky, jako mohou být prémie, osobní ohodnocení, akcie na zaměstnance, příplatky, odměny, příspěvky na bydlení, na volný čas či na stravenky, atd.⁶² Jelikož jsou peněžní formy odměňování všeobecně známé a rozšířené, budeme se jimi zabývat pouze okrajově jako přehled nejběžnějších finančních forem odměňování.

a) Mzda

Za minimální mzdu je v naší zemi považovaná taková částka, která je stanovena jako nejspodnější hranice finanční odměny za vykonanou práci. Tato částka je pevně stanovena v Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Pravidelně dochází k navyšování této částky a úpravám podmínek. Nejnověji s účinností od 1. ledna 2013 došlo ke změně prostřednictvím nařízení vlády č. 246/2012 Sb., kterým se ruší všechny předchozí výměry minimální mzdy. Právo na pobírání minimální mzdy má každý pracovník, který je zařazen do pracovního poměru, a to na základě dohody. Výše minimální mzdy k 1.1.2013 činí 8 000 Kč měsíčně při 40 hodinovém pracovním týdnu. Vyjádřeno v částce za hodinu činí minimální mzda 48,10 Kč.⁶³ Minimální mzda je zákonem stanovena zejména z důvodu ochrany zaměstnance a je určována na základě několika faktorů, jako je míra inflace, průměrný plat atd.

Jak poukazuje Horalíková, v České republice je ve vytváření mzdových soustav kladen důraz na mzdové skupiny. Tyto skupiny vycházejí z různých stupňů vykonávané práce, dle její náročnosti na čas, odbornost, odpovědnost atd. Tyto stupně se nazývají tarifní. Pokud organizace stanovuje tarifní stupně, vždy má zároveň soupis požadavků

⁶² Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 594–596.

⁶³ *Minimální mzda od 1.1. 2013* [online]. 2012 [cit. 2.3.2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/13833>>.

na konkrétní zařazení. Příkladem obsahu jednotlivých tarifů je např. odborná způsobilost, složitost vykonávané práce, míra odpovědnosti, možná rizika, řídicí a organizační požadavky či další mimořádné nároky.⁶⁴ Dle těchto hledisek si organizace sama začlení konkrétní pracovníky do skupin a následně je jim přidělena mzda.

b) Plat

Platem rozumíme finanční oceňování pracovníků za odvedený výkon, a to ve sféře veřejných zdrojů. Konkrétně se jedná o zaměstnance, kteří pracují pro stát, obce a kraje, státní fondy, ve školství a v příspěvkových organizacích.⁶⁵

Výši platu a podmínky upravuje zákon č. 143/1992 Sb. o platu odměně a jeho pozdější změny prostřednictvím zákona č. 217/2000 Sb. v části dvě. Dle § 20a má pracovník nárok na platový výměr, kde jsou uvedeny platové tarify a další náležitosti týkající se platu zaměstnance. V příloze zákona jsou zmíněné jednotlivé charakteristiky platových tříd, do kterých se zaměstnanci řadí dle svého dosaženého vzdělání.⁶⁶ Na rozdíl od mzdy jsou zde platové tarify pevně stanovené zákonem a organizace si nemůže sama měnit požadavky na jejich zařazení.

2.2 Nepeněžní forma

Moderní personalistika chápe odměňování poněkud širěji a zahrnuje do něj také nepeněžní formu odměňování, či alespoň nepřímou finanční odměnu.⁶⁷ Oblast nepeněžních forem odměňování je stále podstatnějším dílem odměňování a je jednou z důležitých oblastí, o kterou se stálí či budoucí pracovníci organizace zajímají.

Jedná se o méně rozšířenou oblast a celkové povědomí o dané oblasti je nižší. Pod nepeněžní formu můžeme zahrnout různorodé naturální složky, výhodné ceny výrobků či služeb, lepší vybavení kanceláře, nabídka kurzů a sebevzdělávacích aktivit, nabídky bezúročných půjček, ubytován či aktivity volného času.⁶⁸ Tyto složky se dají vyjádřit ve finančních hodnotách, ale není to stěžejní záležitost a pro zaměstnance zůstávají celkové náklady zpravidla skryté.

⁶⁴ HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*, s. 78.

⁶⁵ D'AMBROSOVÁ a kol. *Abeceda personalistiky*, s. 155.

⁶⁶ Zákon č. 143/1992 Sb. *O platu a odměně za pracovní pohotovost*, § 20a.

⁶⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 156.

⁶⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 298.

Dále můžeme mít složky, které se nedají hmotně vyjádřit, jako je prestiž, ocenění a uznání. Ale také služby, kterými se organizace zabývá, jako je právní či finanční poradenství. Jak už bylo zmíněno v kapitole motivace, záleží na individuální motivaci pracovníka, co je pro něj důležité a na co klade v zaměstnání největší důraz a zároveň se zde uplatňuje i hierarchie potřeb a jejich postupné uspokojování.⁶⁹ Existují různé druhy nepřímého oceňování pracovníků a následných sociálních benefitů, to se však odvíjí od konkrétní organizace, její tradice, demografického umístění a kultury panující v dané oblasti. Zároveň je důležité zaměření organizace a její celkové vnitřní kultury a orientaci. Současným trendem jsou volitelné skladby systému odměňování, které jsou vhodnou motivací a stimulací zaměstnanců.⁷⁰ V zaměstnaneckých výhodách se uplatňují dva základní principy. První je jednotný systém pro všechny zaměstnance, druhým tzv. cafeteria systém. Podrobnějšímu popisu v otázkách uplatňování a realizaci benefitů se zabývá samostatná kapitola.

2.3 Výchozí otázky odměňování

Položení a následné řešení podstatných otázek vztahujících se k odměňování určuje efektivnost ohodnocování zaměstnanců, ale i jeho motivační působení, má vliv na klima na pracovišti a celkově ovlivňuje získávání profesionálních pracovníků.⁷¹

1. Jaká bude úroveň mezd a platů. Stěžejní otázka, která se zabývá stanovováním vhodné výše ohodnocení.

2. Jakým způsobem a kdy si organizace bude stanovovat interní soustavu mezd a svoji vnitřní hierarchii mezd. Organizace ji stanovuje na základě mzdových tarifů, které jsou dány v Zákoníku práce. V rozmezí, které zákonné tarify nabízejí, může organizace variabilně stanovovat vyšší odměň pro své zaměstnance.

3. Jaký typ ohodnocování zaměstnanců bude organizace využívat? Zvolí si časovou, úkolovou či smíšenou mzdu pro své zaměstnance?

4. Hodlá organizace využívat zaměstnanecké výhody? Pokud ano, jaké, v jakém rozmezí, za co a pro koho?

⁶⁹ KLEIBL.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, s. 68.

⁷⁰ PRAŽSKÁ, L.; JINDRA, J., a kol. *Obchodní podnikání: Retail Management*, s. 542.

⁷¹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 268–269.

To jsou stěžejní otázky, ze kterých je potřeba vycházet při stanovování systému odměňování. Následně si může organizace položit další dvě podotázky.

5. Hodnocení pracovníků. Jakým způsobem a jak často bude hodnocení zaměstnanců probíhat. V jakém časovém intervalu a jaké důsledky z něj mohou vyplývat.

6. Zvolení vhodného typu ohodnocování a celého systému odměňování. Stanovení struktury by mělo být založeno na šetření mezi zaměstnanci. Management by si měl být vědom interindividuálních rozdílů mezi pracovníky a na základě těchto znalostí nestanovovat plošné odměny pro všechny.

K určování typu a způsobu odměňování využívá management organizace různých nástrojů a prostředků. Ty budou stručně nastíněny v následující kapitole.

2.4 Prostředky managementu

Při stanovování odměn, musí management organizace vycházet z předem daných předpisů, postupů a nástrojů. Zásadní otázkou při odměňování pracovníků je oblast adekvátního, náležitého a hlavně motivujícího systému oceňování zaměstnanců. Je ale třeba mít na paměti, že každá organizace funguje jinak a musí svůj systém odměňování přizpůsobit svým individuálním potřebám.⁷² V oblasti volného času působí organizace jak ziskové, tak neziskové. To je hlavní kritérium, od kterého se odvíjí struktura odměňování. Je možné se inspirovat u tvorby systému odměňování v běžných podnikatelských sférách, které se zaměřují na zisk. Díky aplikaci vhodných strategií používajících se v manažerské oblasti může i volnočasová organizace působit úspěšně.

Vhodné prostředky ke stimulaci práce musí manažer volit vždy dle příslušné oblasti, ve které organizace působí. Těmito oblastmi, na které musí manažer brát zřetel, jsou např.:

- Respektovat vnější faktory, které ovlivňují činnost organizace. Mezi ně můžeme zařadit oblastní umístění organizace a s tím související poměry na trhu práce,

⁷² Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 266.

demografický vývoj, životní styl v dané oblasti, daňovou a sociální politiku.⁷³ Mezi vnější faktory zařídíme tedy takové faktory, na které nemá organizace přímý vliv.

- Výše mzdového ohodnocení musí vycházet z pozice, na které je zaměstnanec umístěn, na kvalitě jeho práce, zodpovědnosti a samostatnosti.
- Respektovat zásadu diferencovanosti mezd. Rovnostářský přístup ve výši mezd není účinným nástrojem.⁷⁴ Pracovník musí dostávat mzdu, která mu náleží s přihlédnutím na odvedenou práci a na jeho pracovním zařazení. Pokud budou dostávat všichni pracovníci stejně, bude se vytrácet princip spravedlnosti a zároveň motivace a stimulační formou mzdy bude mít minimální vliv na pracovníky.

Systém odměňování v organizaci musí brát zřetel na kulturní a demografické podmínky místa, ve kterém sídlí. Následně může utvářet strukturu oceňování zaměstnanců, která musí splňovat několik pravidel:

- zákony, předpisy a nařízení vydávané státem
- podmínky pro minimální mzdu
- průzkum nabídky a poptávky po daných pracovních pozicích
- stupeň inflace
- nároky odborů apod.⁷⁵

Vnější požadavky musí na organizaci zpravidla uznávat. Může však ovlivnit vlastní nároky a požadavky organizace na vnitřní pravidla. Může se jednat o:

- vyhledávání odborně způsobilých pracovníků, kteří budou schopni začlenit se do organizace
- adekvátní stanovení mezd vzhledem k zvyklostem v dané oblasti
- vytvoření takového systému odměňování, který bude vnímán jako spravedlivý

⁷³ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 268.

⁷⁴ Srov. KLEIBL J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, s. 71–72.

⁷⁵ Srov. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., a kol. *Obchodní podnikání: Retail Management*, s. 539.

- schopnost udržet si kvalitní pracovníky a motivovat je k posilování soudržnosti a loajalitě s organizací a zároveň je motivovat k seberozvoji a vzdělávání v oboru
- mít přehled o výši nákladů, které jsou vyčleňovány na mzdy a finanční ohodnocování pracovníků.⁷⁶

Finanční ohodnocování zaměstnanců není zdrojem lepšího výkonu či lepší kvality práce zaměstnanců. Častá chyba, které se manažeři dopouštějí, je, že se zaměřují na řízení mzdové politiky namísto řízení výkonu.⁷⁷ Rozdíl spočívá v tom, že řízení mezd se zaměřuje pouze na mzdový systém, řízení výkonu naproti tomu využívá i jiné formy ohodnocování zaměstnanců.

Mzda a finanční ohodnocení je především náhradou za výkon, kvalitu a schopnosti, které pracovník v organizaci projevuje. Pokud je jeho výkon a nasazení v organizaci nadstandardní, je dobré zaměstnance ohodnotit v oblasti nehmotné povahy, kterou může být nabídka lepší pracovní pozice, rozšíření kompetencí či nabídka osobnostního a profesního rozvoje, který může firma zaměstnanci zprostředkovat a co mu nakonec může přinést i lepší mzdové zařazení.⁷⁸ Finanční ohodnocení je na nižších příčkách i proto, aby zaměstnavatelé nevyužívali zjednodušených řešení ve smyslu lepší výkon = lepší mzda, ale aby byli kreativnější, co se týče ohodnocení zaměstnance formou nemzdových výhod. Pracovníkovi je tak dáno najevo to, že jeho práce je ceněna, a to nejen po finanční stránce. Pracovník může nabýt dojmu, že organizaci na něm záleží, že je pro ni důležitý a vedoucí pracovníci jsou si toho vědomi a proto mu nabízejí i formy ohodnocení, ke kterým se musel dopracovat a tím získává i prestiž.

„Mzdový systém nemá schopnost napravovat nedostatky a slabá místa managementu, spíš jejich důsledky na produktivitu firmy zesílí“.⁷⁹ Je tedy třeba mít na mysli, že mzdový systém není samospasitelný a vedoucí organizace musí přihlížet i k jiným motivačním prvkům, než pouze ke mzdám a finančnímu ohodnocování zaměstnanců. Pokud jsou v organizaci objeveny problémové situace, neleze jednoduše zvýšit mzdy zaměstnancům a domnívat se, že problémy budou tímto krokem vyřešeny.

⁷⁶ Tamtéž, s. 539.

⁷⁷ Srov. KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, s. 72.

⁷⁸ Tamtéž, s. 72–73.

⁷⁹ Tamtéž, s. 73.

2.5 Pilíře systému odměňování

V současnosti se struktura odměňování odvíjí od 4 základních stavebních prvků:⁸⁰

1. Strategický rozbor
2. Stanovovat a hodnotit mzdu na základě šetření u konkurence
3. Spojit vnitřní organizaci s externími odměnami
4. Definice politiky odměňování

1. Strategický rozbor má za cíl zjistit konkurenci v daném odvětví a regionu, legislativní požadavky, poptávku a nabídku po službách, které organizace poskytuje, dlouhodobý výhled, trh práce ve smyslu dostatku kvalifikovaných pracovníků a zdroje, se kterými organizace může disponovat, jako jsou peníze na mzdy, materiální zabezpečení, atd.⁸¹ Tuto strategii lze aplikovat i v oblasti volného času. Pokud organizace chce začít působit např. v novém regionu, je potřeba si nejdříve zrealizovat průzkum. Organizace musí mít přehled o legislativních požadavcích na činnost v dané oblasti, pokud ovšem svoji činnost již vykonává v jiných regionech, tento požadavek a znalosti z oblasti legislativy jsou jí již podchyceny. Na co se dále zaměřuje, je průzkum, zda by vůbec o nabízené služby, jako je např. otevření nového kroužku pro mateřské či základní školy, byl vítáný a žádaný. Pokud je odpověď ano, průzkum pokračuje dále otázkou, zda to není pouze nárazový jev a zda by byl zájem i do budoucna. Je-li odpověď i na tuto oblast ano, pak může organizace aktivněji přistupovat k zahájení činnosti, a to nabídkou daných pozic veřejnosti a výběrem vhodných kandidátů na pozici např. vedoucího kroužku. Posledním krokem, který by měl logicky následovat, je v daném regionu či kraji najít, dosadit či přesunout vhodného koordinátora a zástupce, který bude zprostředkovávat komunikaci mezi jednotlivými pracovníky a mezi vedením, které má sídlo v jiném kraji.

2. Stanovení a hodnocení mzdy na základě průzkumu u konkurence. Aby byla organizace konkurence-schopná, je potřeba udělat si průzkum, jak jsou na tom mzdy podobných pracovníků v dané oblasti a dle toho nastavit mzdy i pro své zaměstnance. Určujícím faktorem zde je situace, že zaměstnavatel nesmí nastavit vstupní mzdu příliš mimo průměr. Jakmile je odchylka pod průměrem, manažer organizace může mít

⁸⁰ Srov. KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, s. 73.

⁸¹ Tamtéž, s. 73–74.

problém s nezájmem kvalifikovaných pracovníků proto, že je pro ně mzda příliš nízká. Opačný případ, kdy je mzda příliš vysoká, je sice výhodná v případě atraktivity pro nové zaměstnance, může však nepřiměřeně zatížit organizaci v oblasti nákladů. Pracovníci, kteří v organizaci stanovují výši mezd, by proto měli mít přehled o konkurenci a nechat si zpracovat analýzy mzdových soustav, které mu pomohou správně nastavit mzdy pro své zaměstnance.⁸² Pouze znalost své konkurence může podniku pomoci nabídnout vhodnou výši mezd pro své zaměstnance. Pokud tento průzkum chybí, může být organizace náchylnější k různým výkyvům na trhu práce a následně může být zaznamenána i větší fluktuace zaměstnanců.

3. Spojit vnitřní organizaci s externími odměnami, kdy je třeba si určit, jaké odměny náleží jednotlivým pracovníkům dle jejich vykonávané práce. V určování výše odměn v rámci organizace se můžeme inspirovat i u jiných organizací podobného typu. Na základě tohoto průzkumu se pak daná organizace rozhodne, jakou odměnu za jednotlivé pracovní pozice nabídne.⁸³ v úvahu mohou být brány i další faktory, jako je věk pracovníků, jejich kompetence, atd.

4. Definice politiky odměňování. Na základě rozhodnutí vedení firmy si definovat, jakým směrem se chce organizace ubírat, zda bude mít vliv na mzdu výsledek, kterého bude organizace dosahovat, jaké mohou být rozdíly v jednotlivých mzdách, jak informovat zaměstnance o politice odměňování apod.⁸⁴ Organizace by zde měla stanovit směrnice, kterými se bude řídit. Některé podniky si stanovují směrnici řízení lidských zdrojů, kam patří právě oblast mzdového odměňování, mimo to zde je i odměňování v podobě nefinančních pobídek. Je zde stanoveno, kdo má na co právo, za jakých okolností, v jaké výši a rozsahu.

„Pro pracovníka je jedinou garancí jeho zaměstnatelnosti celoživotní a samostatné učení a rozvoj pracovních kompetencí“.⁸⁵ Je důležité, aby on sám projevoval zájem o to, se vzdělávat a zdokonalovat ve svém oboru. Zaměstnavatel ne vždy stanovuje vzdělávací kurzy a školení jako povinné, proto je dobré, když pracovník projeví sám snahu sebevzdělávat se a zúčastnit se těchto kurzů. Případně projeví sám iniciativu a vzdělává se sám v rámci svého samostudia a zájmem o svůj obor činnosti.

⁸² Srov. KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, s. 74–77.

⁸³ Tamtéž, s. 78.

⁸⁴ Tamtéž, s. 78.

⁸⁵ Tamtéž, s. 81.

2.6 Cíle systému odměňování

Základními cíli zaměstnavatele při stanovování ohodnocování svých zaměstnanců je především získat odborně způsobilé pracovníky a ty následně motivovat k žádoucímu výkonu. Dalším úkolem je co nejspravedlivěji rozčlenit výši mzdy dle vykonávaných úkolů.⁸⁶ Spravedlnost a to, jak ji zaměstnanci vnímají, je zde klíčovým bodem, a následně ovlivňuje postoj k práci.

Pokud máme stanoveno, na čem staví tvorba odměňování a z čeho vychází, je potřeba si uvědomit, jaké má strategie odměňování úkoly, co je jejich cílem. Stanovení cíle je první krok k vytvoření celé strategie. Jakmile víme, čeho chceme dosáhnout, a na jakých zásadách či pilířích stavíme, můžeme volit vhodné postupy, jak daných cílů dosáhnout.

1. Prvotním krokem je dosažení dlouhodobých i krátkodobých cílů, a to tak, že je potřeba nejprve navnadit vhodné uchazeče o danou pracovní pozici a to jak osobnostně, tak profesionálně a to i potřebné množství těchto uchazečů, kteří budou dobře motivováni.⁸⁷ Propojíme-li tento úkol s pilíři, které jsou zmíněné v předešlé části, staví tento úkol na prvním pilíři, tj. strategický rozbor. Cílem je tedy najít vhodné uchazeče, princip, které při tom budeme uplatňovat, vychází z předešlého strategického rozboru.

2. Adekvátní odměňování pracovníků je následným krokem. Adekvátní proto, že má nejen motivovat zaměstnance, ale také pomáhat organizaci v konkurenceschopnosti v oblasti činnosti.⁸⁸ V kontextu pilířů odměňování navazuje tento cíl na pilíř č. 2, tj. Stanovení a hodnocení mzdy na základě průzkumu u konkurence. Cílem je být v oblasti odměňování konkurenceschopní, prostředek, jak toho dosáhnout, je předcházející zjištění výše odměňování u konkurence.

3. Dalším úkolem v systému odměňování je respektování nadřízeného zaměstnanci. Tento nadřízený by měl být schopný zaměstnance vhodně motivovat.⁸⁹ V souvislosti s pilíři se jedná o pilíř, který vychází z propojení interní organizace a externích odměn. Jakmile zaměstnance přijmeme, je potřebné vytvořit vhodnou strukturu, dle které jsou zaměstnanci motivováni svými přímými nadřízenými.

⁸⁶ Srov. KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, s. 69.

⁸⁷ Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*, s. 600.

⁸⁸ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 267.

⁸⁹ Tamtéž, s. 267.

4. V neposlední řadě cíle organizace spočívají ve snaze být v shodě s normami a legislativními požadavky.⁹⁰ Čtvrtým pilířem je definice politiky odměňování. Organizace musí mít jasně stanoveny požadavky respektování právních norem, je to tedy cíl a zároveň i stavební kámen, na kterém každá organizace musí stavět.

Cílem práce s lidmi, a to především ze strany vedení organizace, je dopomoci zaměstnancům, aby mohli v rámci své práce co možná nejvíce uplatnit svoje vědomosti, schopnosti, talent a praxi a aby z nich měla organizace užitek. S tím souvisí i autorita a vážnost nadřízených pracovníků.⁹¹ Z pohledu organizace je důležité mít schopné pracovníky, ale i navenek, aby uměli využít svůj potenciál ve své činnosti. Zaměstnavatel by měl mít proto schopnosti vidět ve svých podřízených jejich nadání, i když je pro samotného pracovníka ještě skryto. Obzvláště ve sféře volného času platí, že vedoucí týmu by měl být citlivý a schopný vidět věci, které se skrývají pod povrchem a odhadnout povahu a kompetence lidí a následně dle toho přidělovat úkoly. Úkoly by měly být přidělovány vždy o trochu náročnější, než pracovník bez problémů zvládá, aby se pro něj práce stala motivací a zároveň ho samotného rozvíjela a posouvala dál. Následně pracovníkům pomůže neustrnout na jednom místě, ale učit se v rámci svého zaměstnání stále novým věcem. V práci s lidmi je celkově velkým rizikem pocit, že už vše umím, se vším už jsem se setkal. Nadřízený pracovník může tento pocit zmírňovat právě přidělováním náročnějších či méně obvyklých úkolů, než na které je pracovník zvyklý.

Z obecného hlediska si organizace klade za cíl:

- Začlenění zákonných předpisů do vnitřních předpisů organizace,
- snaha ovlivňovat a působit na chování pracovníků ve smyslu vhodné motivace a zabránění střídání pracovníků na dané pozici,
- podpora při koordinaci pracovního a soukromého života zaměstnanců,
- zaměření se na budování dobrých vztahů na pracovišti, a to jednak mezi zaměstnanci navzájem a jednak mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.⁹²

⁹⁰ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 267.

⁹¹ Srov. HORALÍKOVÁ, M. *Vybrané problémy řízení*, s. 15.

⁹² JANOUŠKOVÁ, J.; KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*, s. 29.

Je důležité mít na paměti, že důvody pro sociální politiku organizace je především vlastní zájem dané organizace, nikoliv snaha uspokojit pracovníka. Přestože zaměstnanecké výhody jsou pracovníky vítané a uspokojují je, v prvé řadě je organizace zavádí kvůli svým vlastním cílům.⁹³ Dá se tedy říct, že uspokojení potřeb zaměstnanců je až druhotným cílem. Pokud se nám podaří splnit cíl uspokojit potřeby zaměstnance, který je následně spokojený se svou prací, s ohodnocením a dalšími prvky, je pro organizaci stabilnějším zaměstnancem a v důsledku je ochoten pro organizaci udělat něco nad rámec svých běžných povinností, stává se loajálnější s organizací apod.

Stimulační prvky, které motivují zaměstnance, mohou postupem času přestávat plnit svůj motivační potenciál a je dobré v takové chvíli tyto prvky pravidelně obměňovat.⁹⁴ Jistým řešením může být situace, kdy mají zaměstnanci možnost vybírat si příslušné druhy odměn, např. prostřednictvím cafeteria systému.

⁹³ Srov. JANOUŠKOVÁ, J.; KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*, s. 29.

⁹⁴ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 287.

3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Co jsou to vůbec zaměstnanecké výhody a jaké jsou jejich charakteristiky? Je několik zásadních bodů, které by měly benefity splňovat. Jejich výše se neodvíjí od zásluh pracovníků. Nabídka benefitů se zpravidla rozrůstá dle délky zaměstnaneckého vztahu či kariérního postupu. Nejsou vhodnou stimulací k výkonu v krátkodobém časovém horizontu. Nejsou vnímány všemi pracovníky stejně, odvíjí se od jejich individuálních potřeb. Velké a malé organizace se liší v obsahu a rozsahu nabízených výhod pro své zaměstnance. Po realizaci a uvedení do praxe daných benefitů je náročné jejich pozdější zrušení, neboť zaměstnanci už je přijali jako součást odměny. Jejich vliv může být jak pozitivní, tak i negativní, pokud není jasně stanoven řád a pravidla pro udílení benefitů.⁹⁵ Zaměstnanecké výhody můžeme členit do dalších skupin a podskupin. Autoři, kteří se zabývají danou tematikou, dělí výhody do různých kategorií dle různorodých kritérií.

Zaměstnanecké benefity se mohou týkat jakékoliv oblasti, o kterou je mezi zaměstnanci zájem. Jednou z těchto oblastí mohou být i zdravotní výhody pro pracovníky. Sem můžeme řadit slevy na vitamíny a ostatní doplňky stravy, očkování, slevy na rehabilitační a zdravotní procedury, masáže či sauny a slevy do rekreačních, sportovních a wellnessových center. Zpravidla je dělíme na aktivní a pasivní. Aktivními rozumíme vstupenky na bazén, fitness atd. Pasivními poté vstupenky na různé sportovní akce. Příspěvky od organizace na tento typ služeb může zaměstnavatel poskytovat prostřednictvím finančních či nefinančních dotací.⁹⁶ Preference jednotlivých zdravotních benefitů záleží na osobnosti jednotlivých pracovníků a zda upřednostňují aktivnější či pasivnější zdroj relaxace. Zároveň je důležité zaměření každé organizace, dle toho následně preferují aktivní či pasivní druhy sportovních akcí. Např. ve volnočasových organizacích, kde jsou zaměstnanci zpravidla aktivní při pořádání různých aktivit, můžeme očekávat, že ve svém volnu budou vyhledávat spíše odpočinkové akce pasivnějšího charakteru.

⁹⁵ Srov. DVORÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, s. 339.

⁹⁶ Srov. D'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalistiky*, s. 200.

Na benefity v oblasti kultury dbají některé organizace stejně jako na sportovně-rekreační výhody. Poskytují svým pracovníkům vstupenky do kina, divadla či koncerty a představení. Již několik let stabilně využívají organizace benefity ve formě dotací poskytovaných na dětské tábory a dovolené, a to jak v naší zemi, tak i za hranicemi. Novým trendem se stávají wellness pobyty.⁹⁷ Benefity v této oblasti jsou oblíbené, ovšem mohou si je zpravidla dovolit většinou jen organizace dobře situované. V oblasti volnočasových organizací, které často využívají grantů a dotací, jsou wellness pobyty poskytované zaměstnancům spíše výjimečnou situací.

Dobře situované firmy často pořádají své vlastní firemní večírky, a to především k určitému období, jako jsou Vánoce, výročí firmy apod.⁹⁸ Ve volnočasových organizacích jsou také pořádány různé večírky a neformální setkání, které sice nemají podobu velkých organizovaných akcí, přesto jsou účinným nástrojem a pomáhají vytvářet dobré vztahy i mimo pracoviště. Mohli bychom také čekat, že dané organizace nabídnou svým zaměstnancům účast na programech, které organizace sama pořádá. Jedná se o různé víkendové pobyty určené pro veřejnost, kurzy přežití, zájezdy, atd. Tyto aktivity organizace pořádá tak jako tak a nabídkou pro své zaměstnance tím akci může lépe naplnit či zvýhodnit cenu pro interní pracovníky či dobrovolníky v případě neziskové organizace.

Stravování zaměstnanců je chápáno jako benefit pouze částečně. Z části jej upravuje Zákoník práce v §236, kdy zaměstnavatel musí umožnit svým pracovníkům stravování během výkonu práce.⁹⁹ Zaměstnavatel však může přispívat svým zaměstnancům na stravování a je na jeho rozhodnutí, do jaké výše bude svým pracovníkům poskytovat příspěvek. Ve vztahu k volnočasovým organizacím zpravidla nemůžeme v těchto organizacích hledat vlastní jídelnu či restauraci. Vhodným řešením je proto přistoupit k řešení situace prostřednictvím stravenek. Ovšem i stravenky jsou pro organizaci zpravidla nadstandard, který si nemohou dovolit. Např. v Salesiánském středisku jsou stravenky pro interní zaměstnance součástí poskytovaných benefitů.

Výhodou pro pracovníky může být i nákup firemních výrobků, které si mohou odkoupit za zvýhodněnou cenu. To stejné se vztahuje i na služby, které organizace

⁹⁷ Srov. D'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalistiky*, s. 205.

⁹⁸ Tamtéž, s. 204.

⁹⁹ *Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce*, § 236.

poskytuje veřejnosti a svým zaměstnancům může tyto služby nabídnout rovněž za výhodnějších podmínek.¹⁰⁰ Organizace, které produkují vlastní výrobky či služby, mohou tento benefit využívat jako levnou a dostupnou možnost rozšíření zaměstnaneckých výhod.

Dalším benefitem poskytovaným organizací je příspěvek na dress code, neboli jednotné pracovní oblečení. Jeho funkce je především reprezentace a reklama. Na rozdíl od ochranných prostředků, které jsou stanoveny zákonem, pracovní oblečení je čistě záležitost každé organizace a přistupuje se k ní především z důvodů vhodné reprezentace navenek.¹⁰¹ Ve volnočasových organizacích se často setkáváme s pracovními tričky s logy, které mají spíše než charakter jednotného pracovního oblečení propagovat organizaci např. při akcích, které se pořádají pro širokou veřejnost. Záleží potom na každé organizaci, zda si stanoví, že požaduje po zaměstnancích reklamní trička zaplatit, či zda jim je poskytne zdarma.

V rámci volnočasových organizací je dobré vyčlenit z obecně používaných nepeněžních forem odměňování ty, které jsou uplatnitelné i ve specifických organizacích, jako jsou ty volnočasové. Můžeme sem zařadit např. zvýhodněné ceny výrobků, možnost zdarma či výhodně absolvovat služby, které volnočasová organizace nabízí (jako je snížené vstupné či vstup zdarma na kroužek horolezectví, kreativních dílen, atd.). Zároveň nabídky kurzů, které organizace pořádá pro širokou veřejnost, může svým pracovníkům a dobrovolníkům nabídnout za nižší cenu. Příkladem může být v současnosti rozšířené malování pravou hemisférou, kdy různé volnočasové organizace nabízejí účast na daném kurzu a zároveň svým zaměstnancům a dobrovolníkům nabízejí místo v kurzu za snížený poplatek.

Současné chápání systému odměňování je tedy zaměřeno i na jiné formy odměn než pouze na finanční. Výstižným příkladem je ocenění vyjádřené v pochvale, kariérní postup či nepeněžní zaměstnanecké výhody. Odměny v tomto smyslu jsou něčím ne zcela běžným. V posledních letech se začaly využívat i odměny ve formě sponzorovaných profesních školení či kurzů. Zmíněné odměny můžeme rozdělit na tzv. vnější odměny. Naproti tomu stojí i odměny vnitřní, které mají nehmotnou povahu a odvíjí se od vnitřního postoje pracovníka ke své práci. Je-li zaměstnanec spokojen se

¹⁰⁰ PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*, s. 65–66.

¹⁰¹ Tamtéž, s. 44–45.

svou prací a vykonává-li ji s radostí, přináší mu větší uspokojení.¹⁰² V důsledku toho je následně ochoten pro organizaci udělat něco nad rámec svých povinností.

Význam zaměstnaneckých výhod lze spatřovat v různých oblastech. Podstatné hledisko pro organizace je především ekonomické, a to v tom smyslu, že si organizace může tyto úspory vložit do nákladů svého hospodaření. Udílení výhod je otázkou pro personální oddělení organizace a je jistě vhodným nástrojem pro motivaci, které přispívá k atraktivitě pracovního místa, oddanosti organizaci, snížení střídaní pracovníků a s tím související výdaje na zaučení nových zaměstnanců a stabilitě a jistotě pracovního místa. Náklady na benefity pro zaměstnance znamenají pro organizace efektivní a návratné investice, které je odlišují od konkurence.¹⁰³ Zaměstnanecké výhody, které organizace nabízí, nejsou sice jediným či zásadním faktorem při výběru zaměstnání, ale mohou přispět svým dílem při rozhodování.

Chybou při hodnocení výkonu a nevyhovujících výsledků je domnívat se, že jde pouze o mzdu, která má vliv, a opomíjet další faktory, které mohou ovlivňovat pracovní výkon. Jednoduchý ale zpravidla mylný závěr je myslet si, že důvodem neúspěchů je fakt, že organizace nemůže lépe zaplatit své zaměstnance. Z obecného pohledu tedy nelze hovořit o situaci, že plat či mzda má dominantní charakter v motivaci zaměstnanců a ani motivační koncepce tento předpoklad nepotvrdily.¹⁰⁴ Pokud tedy finanční ohodnocení není určujícím faktorem motivace, vzniká zde volný prostor pro motivační a stimulační strategie, které mohou využít jiných než finančních motivačních prvků.

V naší zemi je nemzdové odměňování zaměstnanců spíše opomíjenou kategorií přestože se jedná o současný trend. V České republice je stále kladen důraz na finanční stimulaci zaměstnanců jako na nejdůležitější prvek pobídky k vyšším výkonům.¹⁰⁵ Změna v chápání a přístupu k nefinančním benefitům pro zaměstnance je pozvolná a ne vždy kladně vnímána.

¹⁰² Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 265–266.

¹⁰³ Srov. PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*, s. 25.

¹⁰⁴ Srov. KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, s. 69.

¹⁰⁵ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 267.

„Výše mezd společně se zaměstnaneckými výhodami dotvářejí pověst zaměstnavatele v rámci místní komunity“¹⁰⁶. Utvořit si mezi lidmi dobrou pověst o tom, že pracovat pro danou organizaci je příjemná práce, zvyšuje atraktivitu dané pracovní pozice a celkově celé organizace.

3.1 Členění dle Pražské a Jindry:

- Zdravotní výhody – preventivní prohlídky, vitamínové balíčky a příspěvky na zdravotní výdaje,
- rekreace a dovolená – možnost rekreace v podnikových objektech, a to jak pro své zaměstnance, tak i pro rodinné příslušníky,
- stravování – příspěvky na stravování, prostřednictvím vlastní jídelny, příspěvkem na stravenky, atd.,
- možnost zapůjčení vybavení, služebních aut k soukromým účelům, mobilních telefonů, počítačů, laptopů, apod.,
- zvýhodnění prodeje vlastním výrobků a služeb pro své zaměstnance,
- volnočasové nabídky – vstupy do wellness center, fitness center, kadeřnictví.¹⁰⁷

3.2 Členění dle Koubka

- 1) Sociální výhody, kam patří např. penzijní pojištění. Armstrong toto řadí jako nejdůležitější a nejžádanější formu zaměstnaneckých výhod.
- 2) Benefity vztahující se k volnému času. Zde můžeme zařadit nabídku volnočasových aktivit v oblasti kulturní, sportovní, rekreační či nabídku výhodných dovolených.
- 3) Pracovní výhody, které se dotýkají přímo pracovního výkonu. Nabídka zvýhodněného stravování, prodej podnikových výrobků či nabídka služeb,

¹⁰⁶ Srov. KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, s. 214.

¹⁰⁷ Srov. PRAŽSKÁ, L.; JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání: Retail Management*, s. 542.

sebevzdělávání včetně kurzů a školení, případně hrazené cestovné do zaměstnání.

- 4) Výhody mající vztah k postavení pracovníka. Čím lepší postavení, tím by měla být i lepší nabídka benefitů. Příkladem je firemní automobil, mobilní telefon, příplatky na ošacení a podobné výdaje spojené s dobrým zastupováním organizace navenek.¹⁰⁸

Autor klade důraz na situaci, kdy pracovníkovi nejsou výhody poskytované na základě jeho výkonu, ale pouze na základě faktu, že pracuje pro danou organizaci. Jako možné benefity uvádí např. výhodné stravování, výdaje spojené s dovolenou, dárky, poskytované k důležitým životním výročím, zpravidla významné narozeniny či doba trvání pracovního poměru, využívání automobilu, mobilního telefonu, ale i příspěvky na ošacení, vstupenky sportovní či kulturní představení, atd. Tyto výhody jsou stále spojené s finanční hodnotou, ovšem v organizaci se uplatňují i jiné možnosti ohodnocování zaměstnance. Příkladem může být kariérní postup zaměstnance, vzdělávací kurzy, kde se zvyšuje jeho odbornost i konkurenceschopnost a pracovník se stává pro organizaci cennějším, pochvala a uznání, které jsou vyjádřeny prostřednictvím formálního postupu, pozvání na večeři či oběd, delegování více pravomocí na pracovníka a s tím spojené důležitější pracovní úkony, vedení podřízených či zaučování nových pracovníků, změna struktury práce, volnost v časovém rozložení práce, příjemná atmosféra na pracovišti v oblasti vztahů, vhodný a přiměřený styl vedení v organizaci, adekvátní pracovní podmínky na pracovišti pro daného zaměstnance, jedná se např. o osobní kancelář, vlastní PC, mobilní telefon, příjemně zařízená kancelář atd.¹⁰⁹ Ohodnocení, které se dostává pracovníkovi i ve formě nefinančního či neformálního ocenění, je pro něj vnitřně významné. Může mít pocit, že si jeho práce někdo všiml, ocenil ji a že je potřebný na pracovišti. Významné je především pro pracovníka prvek individualismu a vysoce osobního ocenění, a nikoliv toho, čeho se dostává plošně všem ostatním pracovníkům.

¹⁰⁸ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 320.

¹⁰⁹ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 156–157.

3.3 Členění dle Armstronga

- Penzijní zajištění, které je obecně přijímáno jako nepodstatnější prvek zaměstnaneckých výhod,
- individuální jistoty, kam můžeme řadit jistoty, které organizace poskytuje svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům,
- peněžní výpomoc formou různých půjček či zvýhodněním služeb a produktů poskytovaných organizací,
- individuální potřeby, které pracovník potřebuje, jako je např. sociální volno, poradenství v různých sférách atd.,
- firemní auta v podnicích, kde je možnost poskytnutí firemního automobilu, a to i k soukromým účelům,
- ostatní benefity, které pomáhají pracovníkům zlepšovat svůj životní standart. Můžeme sem zařadit např. firemní telefon či stravování.,
- nefinanční benefity, které organizace poskytuje svému zaměstnanci kvalitou a atraktivitou svého pracovního prostředí.¹¹⁰

Formy odměn mohou mít zcela nefinanční povahu, přesto jsou pracovníkem velmi pozitivně hodnoceny, a on sám je považuje za zdroj motivace a uspokojení, protože mu přinášejí uznání ze strany zaměstnavatele. Právě pro malé organizace je to přínosem a odlehčením v souvislosti s finančními odměnami. V malém prostředí fungují spíše neformální a uvolněnější vztahy, než bychom mohli vidět ve velkých organizacích. Zaměstnavatel má možnost lépe poznat každého svého podřízeného a lépe reagovat na jeho individuální potřeby. V malé organizaci lze také lépe vytvořit dobré přátelské vztahy na pracovišti, čemuž mohou někteří lidé dávat přednost i v souvislosti s lepším platovým ohodnocením.¹¹¹ Pro volnočasové organizace, které jsou zpravidla svou velikostí srovnatelné s menšími či středně velkými podniky, může být nefinanční oceňování svých zaměstnanců vítanou pomocí při motivaci pracovníků.

¹¹⁰ Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 637–638.

¹¹¹ Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 156.

3.4 Členění dle Pelce

- z věcného aspektu členíme benefity:
 - aktuální příspěvek pracovníkovi, který souvisí s výkonem jeho povolání, jako např. příspěvek na dopravu, atd.
 - příspěvek na vzdělávání a seberozvoj – kurzy a školení podporované zaměstnavatelem,
 - zdravotní oblast – příspěvky rekreaci a dovolenou, ...
 - sociální oblast – např. poskytnutí výhodnější půjčky,
 - volnočasová oblast – zejména ve vztahu ke kulturním či sportovním akcím,
- z časového hlediska jsou benefity:
 - jednorázové – příkladem je poskytnutí výhodné půjčky či sociálního daru,
 - krátkodobé – nejtypičtějším krátkodobým benefitem je příspěvek na stravování,
 - dlouhodobé – zpravidla výhody vztahující se k připojištění, penzijnímu, životnímu, apod.¹¹²

3.5 Uplatňování a realizace benefitů

V zásadě existují dva základní typy, jak udělovat a rozdělovat benefity pro zaměstnance.¹¹³

1. Společný systém, kdy jsou jednotně poskytovány výhody pro všechny zaměstnance, ti mají nárok na stejné benefity a záleží na jejich rozhodnutí, zda nabídky čerpat výhody využijí, či nikoliv.
2. Cafeteria systém, což je různorodý systém, kdy jsou vytvářeny tzv. balíčky s benefity. Tyto balíčky obsahují různě seskupené a uspořádané benefity a zaměstnanci si mohou vybrat jeden z balíčků a výhody v něm obsažené pak libovolně čerpat. Při tvorbě odlišných balíčků je třeba mít na paměti pravidla,

¹¹² PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*, s. 17–20.

¹¹³ D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*, s. 188.

kteřé je třeba respektovat. Jedná se zejména o dodržování rovnosti a zákaz upřednostňování některých pracovníků. Tato zákonná povinnost vyplývá ze zákoníku práce, § 16. Balíčky musí být sestaveny tak, aby jejich obsah byl pokud možno co nejvíce stejnorodý, a to především po finanční stránce.

Jelikož každý zaměstnanec upřednostňuje jiné odměny a výhody, organizace se může uchýlit k řešení v podobě tzv. cafeteria systému. Tento systém nabízí svým zaměstnancům volnost ve výběru určitých výhod dle vlastní volby. Na základě možností, které podnik poskytne, si může každý zaměstnanec vybrat skladbu výhod, které jsou pro něj nejpříjemnější. V případě, že dojde k posunu preferencí ze strany pracovníka, je možnost si skladbu výhod pozměnit dle aktuálních potřeb. Souboru, ze kterého může pracovník vybírat, se říká tzv. menu.¹¹⁴ Je potřeba být si vědom toho, že cafeteria systém je záležitostí spíše bohatších organizací a ve volnočasových organizacích se s ním setkáme minimálně. Přesto však je důležité si tento systém stručně popsat, a to především proto, že ačkoliv volnočasové organizace nemají zpravidla dostatek financí na zabezpečení takto rozsáhlé nabídky benefitů, můžou se jimi přesto inspirovat v myšlence volné skladby a volby zaměstnaneckých výhod.

Proč se v současnosti zavádí cafeteria systém? Je zde několik podstatných důvodů. Především je to úspora nákladů a větší kontrola nad výdaji. Jelikož se v průběhu doby i života jednotlivých pracovníků mění hodnotová orientace, vzrůstá či klesá zájem o jednotlivé výhody. Pracovník je v této situaci vysoce aktivním v utváření svých individuálních motivačních prvků, což je pozitivní i v tom, že má zaměstnanec přehled o tom, jaké výhody organizace vůbec nabízí.¹¹⁵ Pokud má zaměstnanec sám možnost utvořit si nebo alespoň si vybrat, jaké výhody může čerpat, má pocit větší samostatnosti a zodpovědnosti.

Je potřeba mít na paměti i druhou odvrácenou stránku. Negativum systémů spočívá v tom, že zaměstnanec si nevhodně sestaví svůj balíček výhod a následně bude muset čekat do dalšího období, kdy bude možnost změny v sestavení svých výhod. Dalším důležitějším prvkem je rozsáhlejší administrativní práce.¹¹⁶ To může menší podniky či volnočasové organizace menšího rozsahu značně zatěžovat, a proto, ačkoliv je tento

¹¹⁴ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 299.

¹¹⁵ Tamtéž, s. 299.

¹¹⁶ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 300.

system velice přitažlivý jak pro zaměstnavatele, tak pro pracovníky, setkáváme se s ním ve sféře volného času minimálně. V rámci svého výzkumu v Salesiánském středisku a ve volnočasové organizaci M-Tes jsem se nesečkala s aktivním využíváním či vůbec teoreticky vypracovaným cafeteria systémem odměňování zaměstnanců.

3.6 Současné trendy v oblasti poskytování benefitů

Trendy v poskytovaných zaměstnaneckých výhodách (benefitech) již několik let sleduje společnost Robert Half International, která k tomuto tématu pravidelně vydává tiskovou zprávu, jejíž obsah je založen na výsledcích průzkumu mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. V nejnovějším průzkumu byly zveřejněny výsledky, kdy mezi nejčastější benefity patřila dovolená navíc, poskytnutí stravenek, pružná pracovní doba, pracovní notebook. Ze strany zaměstnanců byly nejlépe hodnoceny dovolená navíc, možnost pracovat z domova, poskytnutí firemního automobilu a následně pružná pracovní doba. Jak vidíme, nejčastěji a zároveň nejlépe hodnoceny jsou benefity ve formě dovolené navíc, které si zaměstnanci nejvíce váží.¹¹⁷ Můžeme zde vidět souvislost se současnými trendy v oblasti pracovního výkonu. V dnešní době je na pracovníky vyvíjen velký tlak v pracovním nasazení. Je požadována 100% soustředěnost a výkon. Pracovníci se cítí tímto tempem vyčerpaní a během víkendů zpravidla nejsou schopni nabrat a obnovit svoje síly na následující týden. Upřednostňování dnů dovolené navíc je logickým důsledkem, který požadavky na výkon vyvolávají u zaměstnanců.

¹¹⁷ *Zaměstnanecké benefity* [online]. 2012 [cit. 10. 3. 2013]. Dostupné z WWW: <http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/press/201103_Zamestnanecke_benefity.doc>.

4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKA A VYKONANÉ PRÁCE

„Hodnocení práce je systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v organizaci.“¹¹⁸ Hodnocení je tedy přiřazování hodnoty na základě srovnání s jinými obdobnými pracovními pozicemi a s pracovníky, kteří jsou na dané pozici umístěni.

Důležitým prvkem hodnocení je, aby bylo organizací průběžně uskutečňováno. Zpravidla existují dvě hlavní formy hodnocení. Jedná se o formální a neformální a pro každého pracovníka i vedoucího je přijatelnější jiná forma.¹¹⁹ Je proto vhodné v praxi využívat oba druhy hodnocení a vzájemně je kombinovat.

Aplikujeme-li potřebu hodnocení pracovníka na prostředí volného času, kde se jedná o menší prostředí, můžeme použít i strategie, které se používají při hodnocení pracovníků v menších firmách. Hodnocení je zde založeno na neformálním pozorování zaměstnanců při jejich běžné činnosti.¹²⁰ V menších volnočasových organizacích je často zaměstnavatel také kolega při vedení různých kroužků apod. Tato situace pomáhá vedoucímu, aby si udělal přehled o tom, kdo má jaké nadání a jaký druh činnosti mu vyhovuje lépe. Následně může změnit organizaci práce a některé pracovníky lépe zařadit dle jejich kompetencí a schopností.

Cílem hodnocení pracovníků či odvedené práce je stanovení stěžejních mzdových soustav. Pokud chceme hodnotit svého zaměstnance, je třeba dodržovat daný postup, který zahrnuje základní tři kroky.¹²¹

1. Sběr informací o pracovní pozici. Můžeme vycházet z obecných pravidel pro tuto pozici, ale zároveň využívat i praxe. Pokud je určitá pracovní pozice v organizaci definována určitým způsobem, ale ve skutečnosti pracovníci na daném místě vykonávají běžně i jiné úkony, je potřeba k tomu přihlídnout při popisu dané pracovní pozice.

¹¹⁸ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 274.

¹¹⁹ CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, s. 230.

¹²⁰ Srov. KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, s. 213.

¹²¹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 275.

2. Vybrat faktory, které budeme využívat při hodnocení pracovníka a jeho pozice. Podstatnou otázkou v případě hodnocení pracovníků je co se vůbec hodnotí a následně odměňuje. Omezit se pouze na výkon by bylo přílišné zjednodušení věci. Goodridge se inspiroval v seznamu vnitřních faktorů, na které by měl být brát zřetel při hodnocení a odměňování, a to v seznamu, který vydal Mezinárodní úřad práce. Tyto faktory následně rozčlenil do přehledné tabulky dle 3 specifik. Jedná se o:¹²²

a) Vklad pracovníka, kam můžeme zařadit jeho vzdělání, způsobilost, schopnosti, praxi, vědomosti, kontakty, mentální a fyzické dispozice.

b) Charakteristiky pracovního procesu, čímž je myšleno rozhodování, řešení komplikací, zodpovědnost, kreativita, iniciativa, plánování, řízení, vztahy na pracovišti, komunikace, využívání nástrojů, složitost, správnost, korektnost a spolehlivost.

c) Výstupy, jako je zisk, výkon, produktivita, kvalita a prodej.

3. Posledním krokem by měla být fáze přípravná a realizační, kdy vedení organizace na základě hodnocení připraví a zrealizuje svůj interní plán odměňování.

Hodnocení pracovníků a jejich výkonu je velice důležité, protože pomáhá vedoucím při:

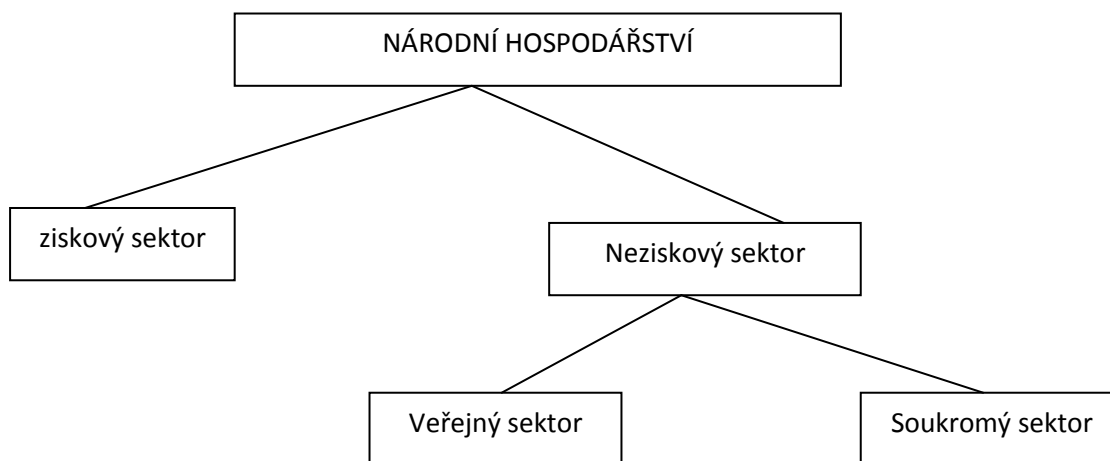
- motivaci zaměstnanců,
- prostřednictvím hodnocení mají vedoucí možnost sdělit své názory a pracovníci dostávají zpětnou vazbu,
- porozumět požadavkům zaměstnanců, které se vztahují k vykonávané činnosti, a tím umožňuje organizaci následný rozvoj,
- zaměřit se na silné stránky pracovníků a omezit jejich stránky negativní,
- navrhování aktivit, které napomáhají rozvoji a sebevzdělávání,
- navrhopvat adekvátní finanční odměny.¹²³

¹²² Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 270.

¹²³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*, s. 97.

5 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ VE VOLNOČASOVÝCH ORGANIZACÍCH

Základní členění organizací působících ve volném čase je na ziskové a neziskové organizace. Tyto dva typy členíme na základě způsobu, jakým získávají finanční prostředky na svoji činnost. Toto členění vychází z národního hospodářství. Přehledně může být vyjádřeno v následujícím schématu.



Obr. 2 Schéma národního hospodářství¹²⁴

Ze schématu vyplývá, že národní hospodářství se člení na dvě skupiny, tedy na ziskový a neziskový sektor. V neziskovém sektoru můžeme organizace členit na další dvě skupiny a to na neziskové organizace ve veřejném či soukromém sektoru.¹²⁵ Autorka přidává pod neziskový sektor ještě sektor domácností, ten je však pro naše účely nepodstatný.

5.1 Neziskové organizace

Z názvu nezisková organizace lze odvodit jejich východisko, jež lze spatřit v jiném cíli, než je dosažení zisku. Neziskové organizace vznikly na podkladě určité poptávky specifických skupin lidí, které neuspokojuje nabídka ostatních, ať už státních či

¹²⁴ ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing neziskových organizací v praxi*, s. 9.

¹²⁵ Tamtéž, s. 9.

soukromých provozovatelů. Primární motivace ke vzniku neziskové organizace je touha po změně v současném systému. Tento typ organizace můžeme nalézt ve všech demokratických společnostech. Jsou zřízeny pro konkrétní skupiny lidí, nepřímo však ovlivňují i ostatní.¹²⁶ Lidé mohou být vůči neziskovým organizacím v různých vztazích – jako zaměstnanec, účastník, dobrovolník, dárcce apod. Nepřímo se o jejich činnosti mohou dozvídat prostřednictvím letáků, rozhlasového vysílání, televizního zpravodajství, ale i třeba z i prostého vyprávění přítele či diskuse na semináři.

Plamínek nahlíží na neziskové organizace jako na něco, co díky jedinečnosti svého postavení poskytuje originální pohled na úskalí života společnosti a prostřednictvím čehož lze problematické aspekty často rozpoznat snadněji než subjekty podnikatelské, státní či jiné. A právě v tom tkví jejich síla i cena.¹²⁷ Neziskové organizace mohou mít bližší vztah k tomu, co se ve společnosti skutečně děje a vyplnit tak mezery, o které ziskový sektor nemá zájem právě proto, že nepřináší žádoucí zisk.

Neziskové organizace poskytují služby, které stát dělat neumí nebo dělat nechce. Svou činnost zaměřují na neformální pomoc, solidaritu, podporu lidem v nouzi, ale i sociální a zdravotní péči těm, jež jí potřebují. Neméně důležité je i její poslání, aby lidé přirozeným a legitimním způsobem uspokojovali své zájmy.¹²⁸ Neziskové organizace se zaměřují na takové služby, které jsou v daném prostředí a v dané chvíli žádoucí a potřebné.

Aby byly organizace schopny konkurovat na trhu jiným podobně zaměřeným organizacím, je potřeba, aby svoji činnost nabízely veřejně a zdůrazňovaly významné rozdíly mezi činnostmi, které nabízí ony a mezi nabídkou ostatních organizací.¹²⁹ Stejně jako u ziskových organizací, tak i ty neziskové musí dbát na dobrou propagaci, medializaci a reklamu svých činností.

Na činnost neziskové organizace jsou získávány finance založené na principu přerozdělování. Nejčastěji se tak děje prostřednictvím dotací ze státního rozpočtu, formou darů, popř. z vlastních zdrojů či prostřednictvím členských poplatků. Neziskové organizace se čelí dále na organizace působící ve veřejné nebo soukromé

¹²⁶ VOJÍK, V. *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků II*, s. 61.

¹²⁷ PLAMÍNEK J. a kol. *Řízení neziskových organizací*, s. 15.

¹²⁸ ČEPELKA, O. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*, s. 15.

¹²⁹ HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor*, s. 105.

oblasti.¹³⁰ Následující část se věnuje vymezení jednotlivých typů neziskových organizací, a to i z legislativního hlediska.

Neziskové organizace veřejného sektoru svou činnost financují hlavně z veřejných financí a zároveň poskytuje služby pro veřejnost. Její činnost je řízená veřejnou správou, veškerá rozhodnutí probíhají prostřednictvím veřejné volby a v konečné fázi podléhají kontrole veřejnosti.¹³¹ Z legislativního hlediska se k neziskovým organizacím vztahuje zákon č. 586/1992 Sb., konkrétně v § 18, odst. 3, kde jsou neziskové organizace definovány jako poplatníci, kteří zakládají svoji činnost jako podnikatelskou. V odstavci 8 je následně uvedeno jejich členění. Příkladem neziskové organizace veřejného sektoru jsou veřejné vysoké školy, školské právnické osoby, obce, kraje a ostatní organizační složky státu, apod.

Na rozdíl od neziskových organizací veřejného sektoru, organizace ze sektoru soukromého financují svoji činnost z vlastních zdrojů, ale mohou využívat i podpor z veřejných zdrojů.¹³² Dle výše uvedeného zákona 586/1992 Sb. v odstavci 8 jsou uvedeny typy i neziskových soukromých organizací, jedná se např. o občanská sdružení, politické uskupení, církevní a náboženské organizace, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné organizace, atd.

Cílem neziskových organizací není, na rozdíl od ziskových, dosažení zisku. V první řadě jde o pokrytí nedostatků, které jsou ve společnosti. Může se jednat o určité služby pro veřejnost.¹³³ Tyto služby zpravidla nejsou podchyceny jinými organizacemi. Zabývají se činnostmi a prací s lidmi, kteří jsou z určitého důvodu na okraji společnosti. V současnosti velmi rozšířeným způsobem získávání financí na chod organizace je prostřednictvím dotací z Evropské unie, která vypisuje různorodé granty, a neziskové organizace více využívají projektů, prostřednictvím kterých mají možnost získat dotace na svoji činnost. K tomuto účelu je ve větších organizacích pracovník, který má za úkol financování organizace, zpracovávání projektů a má přehled o vypisovaných projektech, ať už na úrovni obce, kraje, státu či Evropské unie. Jedná se o tzv. fundraisera.

¹³⁰ Srov. ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing neziskových organizací v praxi*, s. 9

¹³¹ STRECKOVÁ, Y.; MALÝ, I. a kol. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*, s. 7.

¹³² Tamtéž, s. 7.

¹³³ REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru základy ekonomiky, teorie a řízení*, s. 14.

Odměňování ve sféře volného času má svá specifika, je upravováno legislativními požadavky. Pracovník, který svoji činnost realizuje v rámci volnočasových organizací, je především pedagog volného času. Odměňování pedagoga volného času usměrňuje metodický pokyn k odměňování na základě nařízení vlády č. 469/2002 Sb. v platném znění. Dle těchto předpisů náleží pedagog volného času do platové třídy v rozmezí 8. až 13.

- Osmá třída je zaměřena na výchovně vzdělávací činnost v rámci volnočasových aktivit. Specifické pro tuto platovou třídu je, že pracovník se nepodílí na tvorbě výchovně vzdělávacích plánů.
- Devátá platová třída se liší v tom, že činnosti pedagoga volného času je zaměřená na rozvoj dětí a mládeže, a to především v domovech dětí a mládeže či ve stanicích zájmových činností. Popřípadě zde může být zařazen pracovník, který se zabývá poradenskou činností v rámci zájmového vzdělávání.
- Desátá třída je určena pracovníkům, kteří se podílí na tvorbě výchovně vzdělávacích plánů a podpoře škol a podobných zařízení v rámci zájmových a volnočasových programech a jejich spoluúčasti na těchto programech.
- Jedenáctá platová třída je doporučena pro pracovníky s magisterským titulem, případně pro pracovníky ve funkci ředitele či vedoucího.
- Dvanáctá třída je určena pro ředitele na úrovni krajských organizací.
- Třináctá platová třída je specifická pro pracovníky zabývající se tvorbou výchovně-vzdělávacích programů na úrovni státu, např. pro pracovníky Národního institutu dětí a mládeže sídlící v Praze.¹³⁴

„Neziskové organizace vyplňují prostor mezi občanem, obcí a státem. Dávají občanům možnost věnovat svou iniciativu svým konkrétním potřebám i potřebám spoluobčanů, čímž spoluvytvářejí skutečnou občanskou společnost. Výrazným znakem tohoto sektoru je podíl dobrovolníků.“¹³⁵

¹³⁴ Metodický pokyn k odměňování pedagogických pracovníků, s. 15–16.

¹³⁵ FIALA, J.; VALENTOVÁ, A. *Neziskový sektor*, s. 6.

5.2 Odměňování dobrovolníků

Neziskové organizace mají určité specifikum, dle kterého se významně odlišují. Jedná se o jejich přístup k lidským zdrojům. Typickou skupinou lidí, která se v tomto typu organizace vyskytuje, jsou dobrovolní pracovníci, kteří se spolupodílejí na aktivitách a všech druzích činnostech, které jsou přínosem pro společnost. Spoluúčast na aktivitách organizace však není povinná a vynutitelná žádným státním či jiným zařízením. Podstatné hledisko je, že nejsou spojeny přímo s finančním oceňováním.¹³⁶ Termín dobrovolný pracovník je dle vymezení Sozanské a Tošnera vyložen jako pracovník, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svoje kompetence, časové dispozice, energii, schopnosti a dovednosti ku prospěchu někoho jiného.¹³⁷ Naproti tomu Novotný a Lukeš považují za dobrovolníka toho pracovníka, který z vlastní iniciativy pracuje ve prospěch společnosti, a to za mzdu nižší, než je mzda, která mu fakticky za jeho práci náleží.¹³⁸ Druhá definice zdůrazňuje prvek, že dobrovolná práce není absolutně nezištná. Dobrovolník si stále uvědomuje, že mu náleží odměna za svoji práci. Odměna však nemusí být finanční či hmotná. Popud k vykonávání dobrovolnické práce vychází z vnitřního přesvědčení a motivace každého jedince.¹³⁹ Odměna za jakoukoliv práci, i tu dobrovolnou, je nezbytná jak po vnější stránce, kdy je deklarováno na veřejnosti, že práce jedince je potřeba vždy odměnit, jednak po stránce vnitřní, kdy to má význam pro každého jedince a jeho vnitřní pocit.

Nejpřirozenějším způsobem, jak poděkovat dobrovolníkovi, je prosté „děkuji“. Toto slovo je základem v každém slušném vztahu.¹⁴⁰ Slovo „děkuji“ dokáže mnoho. Prostým poděkováním dáváme dobrovolníkovi najevo, že jsme si všimli jeho práce, že si ji vážíme a oceňujeme. Uvědomujeme si, že udělal něco navíc, co nemusel, a rozhodli jsme se to dát najevo. Když navíc poděkujeme dobrovolníkovi před dalšími lidmi, dáváme to najevo i okolí, že si vážíme něčí práce a dáváme to ve známost i ostatním lidem.

Slovní či písemné poděkování je tedy prvotním způsobem vyjádření vděčnosti. Následně můžeme využít gratulací ke jmeninám či narozeninám, případně oslavence

¹³⁶ DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*, s. 191.

¹³⁷ TOŠNER, J.; SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodická práce s nimi v organizacích*, s. 35.

¹³⁸ NOVOTNÝ, J.; LUKEŠ, M. a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*, s. 107.

¹³⁹ Tamtéž, s. 107.

¹⁴⁰ Srov. TOŠNER, J.; SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 84.

obdarovat malým dárkem, poskytnout mu možnost rozvíjet se prostřednictvím sebevzdělávacích kurzů. Organizace by měla mít jasnou představu o tom, jakou konkrétní motivací dobrovolník v dané organizaci má a toto očekávání se snažit průběžně naplňovat.¹⁴¹ Každého jedince potěší, když si na něj někdo vzpomene při narozeninách či svátku a organizace by měla využít i těchto přirozených situací k tomu, aby vyjádřila zájem o dobrovolníka i formou toho, že bude pamatovat na jeho významné dny.

Často opomíjená je i zpětná vazba, která také přispívá k rozvoji organizace, zlepšení atmosféry a kvality práce.¹⁴² I supervize může být považována za určitý druh ocenění dobrovolníka. Supervizí, kdy je přítomen zkušenější kolega, který je ochoten poradit a popsat nedostatky dané práce, přispívá k seberozvoji dobrovolníka a tím napomáhá jeho osobnostnímu i profesionálnímu růstu. Zprostředkovává mu zkušenosti, a to jak na teoretické tak na praktické úrovni.

Mezi prvotní a zároveň nejméně finančně zatěžující možností odměňování dobrovolníku patří mimo drobných dáreků i např. květina či setkání, na kterém je k dispozici občerstvení i zábavný program.¹⁴³ Organizace příležitostně tyto akce pořádá pro své pracovníky, a je proto vhodné k těmto akcím přizvat i dobrovolníky. V důsledku to pozitivně posílí jejich sounáležitost s danou organizací.

Inspirace při odměňování dobrovolníků přichází i ze zahraničí. V USA využívají manuál pro koordinátory dobrovolníků, ve kterém můžeme najít několik doporučení v oblasti ohodnocování dobrovolníků. Nejpodstatnějším doporučením je hodnotit jedince vždy konkrétně. Měli bychom se vyhnout obecným formulacím a klišé a soustředit se na hodnocení člověka a ne na vykonanou práci. Dalším originálním nápadem je publikovat na veřejném místě informační tabule s počtem odpracovaných hodin v dobrovolných činnostech. V předchozí části jsou zmíněny gratulace k významným životním událostem, jako jsou např. narozeniny. Aby byl přehled o tom, který dobrovolník má zrovna narozeniny, může organizace na nástěnce každý měsíc vyvěsit seznam oslavenců na dané období. Dárky, kterými mohou jednotliví pracovníci a kolegové oslavence obdarovat, mohou být ručně vyráběné, či mohou být ve formě

¹⁴¹ SEATTLE PUBLIC SCHOOLS. *Volunteer Coordinator Manual*, s. 87–88.

¹⁴² Srov. TOŠNER, J.; SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, s. 84.

¹⁴³ Srov. PLAMÍNEK, J. a kol. *Řízení neziskové organizace*, s. 59.

osvědčení nebo děkovných listů, dále vstupenek na různé události sportovní či kulturní. Oblíbenými dárky jsou také hrníčky se zajímavými nápisy či se symbolem organizace.¹⁴⁴ Nejdůležitějším prvkem při obdarovávání materiálními dárky je ochota zamyslet se nad tím, co by konkrétnímu člověku udělalo radost a přitom nebylo příliš finančně náročnou investicí. Tímto způsobem se může stát dárek vysoce individuální a osobní záležitostí, která splní svůj účel.

Mezinárodní stránky dobrovolníků člení oceňování dobrovolníků na dvě výchozí skupiny, na formální a neformální. Do popředí však staví neformální způsoby oceňování. Mezi ně pak řadí různé podoby poděkování a přijímání dobrovolníka jako součást organizace. Formálními způsoby se rozumí různé listiny, certifikáty, propagace dobrovolnictví na veřejnosti a společné akce v rámci večírků, oslav, večerů, atd.¹⁴⁵ Tyto akce nabízejí příležitost poznat se s kolegy dobrovolníky i zaměstnanci organizace, a to i v jiných než pracovních podmínkách.

Dobrým návrhem, jak ohodnocovat dobrovolníky, je i několik bodů dobrovolnické agentury pocházející z Irska. Pro příklad můžeme uvést projevení zájmu o dobrovolníka a jeho osobní záležitosti, tvorba dobrého zázemí v organizaci, jasné vymezení práv a povinností dobrovolníků a jejich konkrétní funkce v organizaci. Dále jde o projevy důvěry a odpovědnosti. Vhodným způsobem je i medializace práce dobrovolníků prostřednictvím článků v novinách.¹⁴⁶ Při respektování zásady konkrétnosti je dobré, když v rámci článků jsou jmenovitě zmíněni dobrovolníci, kteří se účastnili a popř. zveřejnit i fotografie s účastníky a dobrovolníky.

¹⁴⁴ Srov. SEATTLE PUBLIC SCHOOLS. *Volunteer Coordinator Manual*, s. 85–88.

¹⁴⁵ *Recognizing volunteers* [online]. 2009 [cit. 20. 3. 2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.worldvolunteerweb.org/resources/how-to-guides/manage-volunteers/doc/recognizing-volunteers.html>>.

¹⁴⁶ *Motivating and Thanking Volunteers* [online]. 2009 [cit. 14. 3. 2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.volunteer.ie/who-we-help/organisations/managing-volunteers>>.

6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ VE VYBRANÝCH ORGANIZACÍCH

Ve své praktické části se věnuji otázkám navazujícím na mou teoretickou část. Jde především o oblast motivace a hodnocení zaměstnanců a jejich následného odměňování. V oblasti odměňování jsem se zaměřila na otázky vztahující se k nefinančním formám odměňování. K šetření jsem si zvolila kvalitativní výzkum a to polostrukturovaný rozhovor. Tento typ kvalitativního šetření se využívá v situacích, kdy je potřeba získat takové údaje, které se nebudou příliš odlišovat v oblasti zkoumání. Zároveň se tím snižuje počet nezbytně nutných otázek a jejich variant.¹⁴⁷

Odpovědi na předem připravené otázky jsem zaznamenávala do připravených archů a celý rozhovor byl nahráván na diktafon. Rozhovor jsem pokládala v neziskových organizacích a to konkrétně v Salesiánském středisku a v občanském sdružení M-tes. Jelikož jsou tyto organizace obě neziskové, ale každé má jinou formu organizace, budu analyzovat jednotlivé systémy odměňování a vzájemně je porovnávat. Následně popíšu odlišnosti a srovnám, nakolik se neziskové organizace mohou inspirovat v ekonomických teoriích pro ziskový sektor v oblasti odměňování a hodnocení.

6.1 Charakteristika Občanského sdružení M-tes¹⁴⁸

První organizací, kterou jsem si vybrala k analýze systému odměňování, je nezisková organizace M-tes, o.s. Cílem je propojit teoretické informace s první částí této práce s praktickým příkladem.

Občanské sdružení M-tes České Budějovice se zabývá především zájmovými kroužky a nabízí účast na různých kroužcích s různým typem zaměření a odborností. Prvotním zájmem organizace je zaměření se na kroužky, které se vztahují k přírodě, hrám, počítačům, tancování, modelářství, výtvarné a jazykové kroužky, tanečně pohybové, atd. Kroužky jsou otvírány v různých variantách dle stupně pokročilosti dětí a dle jejich aktuálního zájmu. V období delších prázdnin, tj. jarních a letních, pořádá

¹⁴⁷ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*, s. 173.

¹⁴⁸ M-tes [online]. 2010 [cit. 18. 3. 2013]. Dostupné na WWW: <www.m-tes.cz>.

organizace v návaznosti na celoroční kroužky také letní a jarní příměstské tábory. Tábory jsou zaměřené podobným způsobem jako kroužky a jsou vedeny pod odborným dohledem. V rámci kroužků jsou pořádány soutěže a různé akce, na kterých mají děti možnost představit svůj kroužek a svoji oblast zájmů.

Vyučovací hodiny jednotlivých kroužků mají 45 minut a probíhají v sídle M-tesu. Zároveň je určen minimální požadavek na počet dětí, což je od 7 do 10 dětí dle druhu kroužku. Neformálně je také stanoven maximální počet dětí, který je orientačně do 20 dětí. Zahájení kroužků je v průběhu měsíce září, tj. totožný se školním rokem a dle typu kroužku je stanoven na pololetí či na celý školní rok.

Další oblastí zájmů je škola lyžování pro děti. Během školy lyžování je odučeno celkem 7 hodin, kdy je cílem lektorů naučit děti lyžovat a pomoci jim zdokonalit jejich lyžařský styl. Výuka probíhá na lyžích či snowboardu. Kurz je zaměřen na zvládnutí základů bezpečného pohybu na sněhu a celkově na horách. Snahou kurzů je i pobyt v přírodě a na zdravém vzduchu, poznání nových kamarádů a stmelení kolektivu. Výuku vede vždy zkušený a kvalifikovaný instruktor.

Občanské sdružení pořádá také příměstské tábory, které jsou velmi žádané a mají vybudovanou svoji tradici v povědomí rodičů i dětí v Českých Budějovicích. Tábory jsou konané v budově M-tesu a to během pracovního týdne. Pro účastníky jsou připraveny soutěže, hry na PC, výlety do přírody, projížďky na koních a další výlety. Je brát zřetel na aktuální počasí a dle toho se operativně přizpůsobuje i program na aktuální den. Z vybraných příměstských táborů se jedná např. o příměstský tábor „na ranči“, „život na statku“, „zálesák“, „máme rádi pejsky“, tábory s výukou počítačů, turistické tábory, rybářské či letní škola mladých umělců. Z pohybových aktivit je to např. letní škola zumb, bojového umění, sportovní tábor, atd.

V současnosti M-tes nepořádá žádné letní pobytové tábory, i když i ty v minulých letech organizace pořádala, nyní od nich upustila. Případným zájemcům však zprostředkovává pobyty na letních táborech různých typů, např. letní tábor Skaliny, Kalich, Doubrava, jazykový tábor Zálesí, Prázdniny v sedle – LT Klet' či Léto u koní pro rodiče s dětmi.

6.2 Pracovníci Občanského sdružení M-tes

Zaměstnanci občanského sdružení jsou především zaměstnání na základě dohody o provedení práce. Nejčastěji jsou vedoucí jednotlivých kroužků studenti a to především studenti vysoké školy. Jelikož se jedná neziskovou organizaci, pracovníci vnímají vedení kroužku spíše jako přivýdělek, prospěšnou činnost a zároveň jako dobrou zkušenost či praxi při svém studiu. Kromě studentů, kteří z větší části vedou kroužky, jsou zde i ostatní pracovníci, kteří zajišťují chod organizace po administrativní a technické stránce.

Pracovníci mají zpravidla jednou týdně kroužek, který se koná zcela v jejich režii. Záleží na nich, jakým způsobem si rozplánují aktivity, co děti v jednotlivých hodinách naučí a jakým směrem se bude hodina ubírat. Zároveň si dělají samostatné přípravy na hodiny. M-tes se snaží dbát na to, aby každý zaměstnanec měl vždy jeden, maximálně dva kroužky a vždy pokud možno ve stejné oblasti činnosti. Na instruktorech leží také komunikace s rodiči či zařizování výstav či vystoupení. Vedení organizace pomáhá pracovníkovi s organizační a administrativní stránkou, avšak naplánování a průběh soutěže či vystoupení je v režii instruktora.

6.3 Hodnocení pracovníků Občanského sdružení M-tes

S přihlédnutím k situaci, že hodnocení zaměstnanců je interní informace a tudíž nejsou nikde veřejně dostupné, čerpala sem podklady z rozhovoru s ředitelem M-Tes. Pan Macho mi poskytl zevrubný přehled o hodnocení zaměstnanců, jak často probíhá a jakým způsobem. Jelikož se jedná o občanské sdružení spíše s menším počtem zaměstnanců, probíhá hodnocení zaměstnanců na individuální úrovni. Stěžejní část hodnocení pracovníků se odvíjí od toho, jak jednotlivý pracovníci vedou svůj kroužek, zda jsou rodiče spokojeni apod.

Vzhledem ke všeobecnému postoji k vyjadřování spokojenosti se jen výjimečně můžeme setkat, že rodiče dětí, kteří se zúčastňují kroužků, vysloví pochvalu či spokojenost a ještě méně v písemné podobě. Jelikož se jedná o organizaci s menším počtem zaměstnanců, ředitel M-tes se zná se všemi lektory kroužků osobně a zároveň je to právě on, který vybírá nové instruktory. Právě díky tomu může být využito i neformálního hodnocení lektorů, kterého je často využíváno. Vzhledem k tomu, že

místo výkonu kroužků je stejné jako kancelář ředitele, může se v průběhu kroužku přijít podívat na průběh hodiny. Avšak tato situace je spíše výjimečná vzhledem k pracovní vytíženosti ředitele. Návštěvy na kroužku využívá spíše sporadicky v situacích, kdy pojímá nejistotu. Ředitel M-tes se k situaci hodnocení pracovníků vyjádřil v tom smyslu, že se domnívá, že pro jejich potřeby je dostačující.

6.4 Odměňování pracovníků Občanského sdružení M-tes

Odměňování lektorů je stanoveno pevnou částkou a neodvívá se od počtu dětí na kroužku. Je stanoveno na jednu vyučovací hodinu, což je 45 minut. Jelikož výše platu nebylo stěžejní součástí mé práce, neptala jsem se přímo po finančním odměňování lektorů. Přesto jej ředitel M-tesu zmínil. Pohybuje se kolem 100,-- Kč za vyučovací hodinu. Tato částka je standardní v oblasti hodnocení lektorů kroužků i v jiných organizacích zabývajících se podobnou činností.

Nefinanční formy odměňování lektorů jsou využívány minimálně. V oblasti nefinančních odměň hmotného charakteru, jako jsou stravenky či poukázky na kulturní či sportovní akce, nejsou využívány vůbec. Důležitým prvkem v oblasti odměňování zůstává vnitřní motivace pracovníků, která je umocněna získáním praxe v dané oblasti a seberealizací. Vzhledem k tomu, že lektor je informován, jaká částka mu náleží za vykonávanou částku, může se svobodně rozhodnout, zda chce činnost vykonávat a zda mu přijde odměna jako dostačující, či nikoliv. Kladem fixně stanovené částky za hodinu kroužku je následná jednoduchost a přehlednost v systému odměňování.

Přesto, že se jedná o neziskovou organizaci, je finanční odměna za vedení kroužku srovnatelná s komerční sférou a odměňováním v ziskových společnostech zaměřených na stejnou oblast jako M-tes. Např. ve společnosti Rytmik s.r.o. je stanovena finanční odměna za vedení kroužku, které je ve stejné době trvání, tedy 45 minut, dána sazbou 100,-- Kč/hod. Na rozdíl od M-tes však ve společnosti Rytmik s.r.o. je možné zvýšit částku dle počtu dětí a to až do výše 150 Kč/hod. V občanském sdružení M-tes dochází k navýšení odměny za vyučovací hodinu dle počtu dětí pouze v případě zásadního překročení maximálního počtu dětí na kroužek.

Podrobněji se jednotlivým oblastem věnuji v kapitole 7.1 Interpretace výsledků výzkumného šetření, kde jsou zveřejněny výsledky výzkumného šetření v Občanském sdružení M-tes.

6.5 Charakteristika Salesiánského střediska mládeže – dům dětí a mládeže České Budějovice¹⁴⁹

Salesiánské středisko je primárně určené pro děti a mládež, kteří rádi tráví čas ve společnosti svých vrstevníků a kamarádů. Nabízí těmto dětem neformální prostředí pro zábavu i hru. V rámci střediska probíhají také zájmové kroužky, kde se mohou děti zúčastnit a naučit se něčemu novému. Důraz je kladen na přijetí všech dětí a mladých lidí bez rozdílu náboženského vyznání, sociálního statusu či rasy. Středisko je vystavěno na principech Dona Bosca, který se zaměřoval především na preventivní působení na děti a mládež.

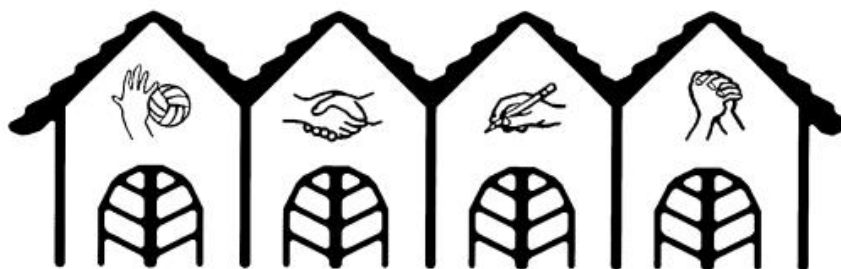
Poslání střediska je tedy preventivní systém, který působí na mladé lidi a to především prostřednictvím neformální práce s nimi jako součást volnočasových aktivit a sociální práce. Díky tomuto přístupu přispívá k harmonickému a spokojenému rozvoji dětí a mládeže. Důležitým principem je i evangelizace a to prostřednictvím působení vzorů vychovatelů a dobrovolníků a jejich svědeckým slovem i životem. Základní principy, na kterých Středisko staví, jsou principy nízkoprahových klubů. Jedná se o otevřenost pro všechny mladé lidi, provoz každý den, osobní přístup, různorodá nabídka aktivit, preventivní působení a evangelizace.

Preventivní působení se promítá do vztahu s mladými lidmi zejména přítomností vychovatele přímo mezi nimi, vychovatel se stává součástí jejich kolektivu a navazuje s nimi hlubší přátelské vztahy. Pilíře preventivního systému jsou tři. Rozum, který žádá o rozvoj osobnosti jako takové, laskavost, která přináší lásku mladým lidem a ti mohou zakoušet pocit, že jsou milováni a přijímáni a v neposlední řadě se jedná o vztah k Bohu, kdy je snaha zprostředkovat mladým lidem pocit transcendentna.

Logem Střediska jsou čtyři domečky, které představují sídliště Čtyři Dvory. V domečku je vyobrazen vždy symbol, který má hlubší význam. Ruka s míčem

¹⁴⁹ Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže České Budějovice [online]. 2009 [cit. 18. 3. 2013]. Dostupné na WWW: <www.sasmcb.cz>.

v prvním domečku symbolizuje hru. Druhý domeček má dvě podané ruce symbolizující domov a pocit bezpečí. Třetí obsahuje ruku s perem, kdy je snaha vyjádřit vzdělání, kdy jsou nabízeny programy zajišťující růst a kladný vztah ke vzdělání a škole. Poslední obraz s propletenýma rukama je symbolem duchovního rozvoje, který napomáhá rozvoji dětí po stránce duchovní i duševní.



Obr. 3 Logo Salesiánského střediska

Oblast působení salesiánů je ve sféře pedagogické, sociální, náboženské, kulturní i materiální. Konkrétně se jedná o střediska mládeže, různorodé pobytové akce v rámci víkendů a prázdnin, práce pro mládež na okraji společnosti, farnosti, atd.

6.6 Pracovníci Salesiánského střediska mládeže

V rámci Střediska působí ředitel Ing. Tomáš Rádl, se kterým jsem absolvovala rozhovor pro své výzkumné šetření. Dále zástupce ředitel v oblasti technicko-hospodářské a pedagogicko-sociální činnosti. Následně několik koordinátorů otevřených klubů, zájmových kroužků, chaloupek a koordinátorka dobrovolníků a praktikantů. V organizaci působí i sociální pracovníci, pedagogové volného času a vedoucí programů. Administrativní a techničtí pracovníci zajišťující chod organizace po stránce ekonomické, vztahů s veřejností či shánění finančních prostředků. Ostatními zaměstnanci jsou např. recepční, technický pracovník, domovnice, pracovník zajišťující podporu výpočetní techniky a v neposlední řadě správce webových stránek.

Pro moji oblast výzkumu jsou důležití zejména pracovníci zájmových kroužků a pedagogové volného času.

Jeden pracovník vede v rámci své práce i více kroužků, které odpovídají jeho kvalifikaci a oboru zájmů. Komunikaci s rodiči nejčastěji zajišťuje koordinátor

zájmových kroužků, který má na starosti předávání základních informací o kroužku, době konání, náplni atd. Další specifické informace pak může poskytnout jednotlivý vedoucí kroužku.

6.7 Hodnocení pracovníků Salesiánského střediska mládeže

Hodnocení pracovníků a dobrovolníků probíhá pravidelně i informace o četnosti a způsobech hodnocení jednotlivých pracovníků jsou dostupné přímo na oficiálních stránkách Salesiánského střediska. Součástí plánu práce je strategický plán na období tří let a následné strategické cíle. Tyto cíle jsou během školního roku 2x upravovány dle aktuální situace a pozměněny dle potřeb. Na konci dalšího školního roku následuje hodnocení.

Hodnocení pracovníků probíhá v pravidelných intervalech, a to jak formou individuální, tak i v celém teamu. Ředitel střediska průběžně během roku hodnotí své pracovníky i v rámci neformálního hodnocení. Kroužky jsou zpravidla konané v budově sídla střediska, proto může i ředitel v průběhu roku zúčastnit na hodině kroužku. V praxi je to spíše ojedinělé, protože řediteli náleží další povinnosti a časově náročné úkoly.

Hodnocení ze strany rodičů ve smyslu zaslání poděkování či pochvaly je spíše ojedinělé a podporuje to teorii, že lidé všeobecně nejsou zvyklí chválit.

Ve vztahu k hodnocení pedagogických pracovníků je pravidelně pořádána pedagogická rada, na které jsou přítomni všichni pedagogičtí a sociální pracovníci.

6.8 Odměňování pracovníků Salesiánského střediska mládeže

Zaměstnanci jsou vždy odměňováni pevnou částkou na základě stanovené tarifu a dle výše svého úvazku ve středisku. Jelikož má organizace pracovníky, zaměstnané na různý pracovní úvazek odvíjí se od něj i finanční odměna. O jednotlivých složkách mzdového ohodnocení, které jsou ve středisku využívány, jsou více rozpracovány v interpretaci rozhovorů s ředitelem střediska Ing. Rádlem v kapitole 7.1 Interpretace výsledků výzkumného šetření. Ve svém výzkumném šetření jsem položila konkrétně otázku týkající se uplatňovaných mzdových forem v organizaci.

Dobrovolníci, kteří v organizaci působí, jsou odměňováni na základě specifického systému a preferované jsou nepeněžní formy odměňování.

Celkově se dá říci, že ve středisku jsou využívány nefinanční formy odměňování velmi často a je důkladně propracovaný systém zaměstnaneckých výhod jak peněžního tak i nepeněžního charakteru. Tyto benefity jsou dále rozčleněny na část, která náleží zaměstnancům a část, která je určena pro dobrovolníky.

Vzhledem k důkladnosti zpracování plánu práce a strategického plánu, který obsahuje hodnocení a odměňování pracovníků a dobrovolníků, působí celý systém odměňování jako férový a rovný pro všechny zaměstnance.

7 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

V předchozí části jsem se věnovala obecnému popisu organizací a jejich systému odměňování, hodnocení a struktury zaměstnanců. v obou případech se jednalo o organizace zabývající se volnočasovou činností v rámci svého zaměření. V prvním případě se jednalo o neziskovou organizaci – občanské sdružení, v případě druhém o neziskovou organizaci – dům dětí a mládeže. Své výzkumné šetření jsem uskutečnila v návaznosti na teoretickou část, kde se zaměřuji především na motivaci, systém odměňování a hodnocení zaměstnanců, zaměstnanecké benefity a uplatňování těchto principů a poznatků ve sféře volného času. Výzkumné šetření má za cíl nabídnout přehled uplatňovaných metod odměňování, hodnocení a motivace v reálných volnočasových organizacích a tak propojit teoretické poznatky. Následným cílem šetření je navrhnout možné změny či doporučení v daných oblastech, které by mohly být přínosné pro organizace.

Ke zjišťování skutečného systému odměňování, hodnocení a motivace jsem využila výzkumné šetření kvalitativního typu. Využila jsem polostrukturovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky dvou organizací. Jednalo se o Občanské sdružení M-tes České Budějovice a Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže České Budějovice. v rámci M-tes, o.s. se jednalo o rozhovor s ředitelem Ing. Cyrilem Macho. V Salesiánském středisku mládeže jsem měla možnost osobního rozhovoru taktéž s ředitelem Ing. Tomášem Rádlem.

Dala jsem přednost polostrukturovanému rozhovoru před dotazníkovým šetřením zejména z důvodu doplnění a vysvětlení určitých otázek. Jelikož se jedná o citlivou záležitost, považovala jsem za praktičtější se osobně sejit s vedením organizací a položit jim předem připravené otázky osobně, případně doplnit a vysvětlit určité otázky. Zároveň jsem chtěla ředitele organizací ujistit, že informace budou použity pouze v této práci a nebudou nikde jinde publikovány. Také jsem považovala za podstatné je ujistit, že cílem mého šetření není zjistit konkrétní výši finančních ohodnocení zaměstnanců, protože to jsou informace, na které jsou pracovníci i vedení organizací velmi citliví.

Jelikož byl na zjišťování údajů použit osobní rozhovor s respondenty, jsem si vědoma, že mohlo dojít ke zkreslení údajů, které mohlo být dáno stylem pokládání otázek, pořadím pokládání otázek, doplňujícími otázkami, působením mé osoby na respondenty, vč. neverbálních projevů, apod.

Způsoby hodnocení jsou v obou organizacích jednoznačně vymezeny a jsou základem pro následné odměňování. Cílem výzkumného šetření bylo především:

- zjistit, jakým způsobem probíhá hodnocení v organizaci
- zjistit, jakým způsobem probíhá odměňování v organizaci
- zjistit, jaký motivační systém v organizaci funguje
- zjistit, zda a jaké zaměstnanecké benefity (zejména nehmotné povahy) jsou v organizaci používány

Prostřednictvím rozhovoru jsem zjišťovala, jak probíhá hodnocení a odměňování ve vybraných organizacích a zda využívají organizace motivačního systému a zaměstnaneckých benefitů a to i nehmotné povahy.

Šetření bylo prováděno v rámci dvou organizací, jejichž náplň činnosti se vztahuje k volnočasovým aktivitám. Konkrétně se jednalo o rozhovor s ředitelem Ing. Cyrilem Macho z občanského sdružení M-tes, a Ing. Tomášem Rádlem ze Salesiánského střediska mládeže. Rozhovor byl veden přímo podle předem připravených otázek, tj. jednalo se polostrukturovaný rozhovor. Celý rozhovor byl zaznamenán na diktafon a jeho přepis je součástí příloh této práce.

Otázky, které byly pokládány, byly formulovány tak, aby se jednalo o otázky otevřené. Okruhy otázek byly rozděleny do čtyř oblastí, dle cílů výzkumného šetření, které navazuje na teoretickou část. Jednalo se o:

- otázka 1, 5 – zaměřující se na hodnocení pracovníků
- otázka 2 – 4 – zaměřující se na odměňování v organizaci
- otázka 6 – 8 a 11 – 12 – zaměřující se na motivační systém
- otázka 9 – 10 – zaměřující se na zaměstnanecké výhody používané v organizaci

Jelikož mým cílem není zjistit osobní názory či postoje k daným oblastem, jsou otázky pokládány pouze ředitelům daných organizací a to se zaměřením na zjištění

faktického stavu, nikoliv osobních postojů a názorů. Cílem šetření je tedy zjistit skutečný stav v oblasti hodnocení, odměňování, motivačního systému a benefitů používaných v organizaci.

7.1 Interpretace výsledků výzkumného šetření

Tato kapitola je věnována odpovědím na jednotlivé okruhy otázek v M-tes a Salesiánském středisku mládeže. Přepis celých rozhovorů je uveden v příloze č. 1 a 2 v této práci.

1. Jakým způsobem probíhá hodnocení zaměstnanců? Jak často k němu dochází?

V občanském sdružení M-tes probíhá hodnocení zaměstnanců v pravidelných obdobích a to jednou za rok, kdy je členská schůze, jinak se řeší věci průběžně podle potřeby převážně individuální formou. Hlavní dva termíny hodnocení jsou na podzim a pak na konci kalendářního roku.

V Salesiánském středisku mládeže probíhá hodnocení taktéž pravidelně, kdy pedagogických rad se účastní všichni pedagogičtí a sociální pracovníci. Ke konkrétnímu hodnocení dochází průběžně a to na poradách, hospitacích, na setkáních strategického plánování, hodnocení aktivit po jejich bezprostředním skončení, zhodnocení předešlého roku a deklarované hodnocení pracovníka ředitelem a jeho přímým vedoucím minimálně 1x ročně. Hodnocení jako takové probíhá jednou až dvakrát ročně. Jedno je společná hodina, kdy je přítomen i přímý nadřízený daného pracovníka. Jsou předem připraveny okruhy, kterých se v průběhu rozhovorů dotýkají, a je společně probíraná práce za minulý rok, a zároveň se stanovují cíle pro individuální rozvoj pracovníka na další rok. Hodnocení probíhá jak na individuální úrovni, tak i v rámci teamu. Teamové hodnocení probíhá na konci školního roku, kdy se hodnotí konec školního roku. Každý ten team vypracuje písemně podklad pro další rok. V oblasti strategického plánování je zásadní hodnocení po třech letech, ale každý půlrok probíhá kontrola, zda je plán dodržován, popř. jsou upraveny či zrušeny některé z bodů.

2. Má organizace stanoveny kritéria, od nichž se odměňování zaměstnanců odvíjí a jimiž se řídí? Jaká?

M-tes nemá přímo nějakou metodickou pomůcku ani žádný manuál, dle kterého by se odměňování odvíjelo či jímž by se řídili. Rozhodujíc zde je určitý přidělený objem peněz, který se následně přerozděluje. Garantovaný příjem je vždy za účast na jednotlivých kroužcích a pravidelně se organizaci daří získávat dotace. Rozpočet vždy musí skončit přibližně na nule, dle toho se plánují i odměny za vykonanou činnost. Zpravidla odměna za odpracovanou hodinu pro vedoucí kroužků se pohybuje od 80 do 100 Kč. Při určování výše odměn není rozhodující počet dětí, odměna je vždy stanovena fixní částkou. Je stanoven minimální počet dětí na kroužek, a pokud je to nutné, i maximální počet dětí, aby výuka byla efektivní a lektor výuku zvládal. V rámci příměstských táborů je taktéž stanoven minimální počet dětí na vedoucího. Jedná se o přibližně deset dětí.

Salesiánské středisko mládeže řeší odměňování zaměstnanců podobně jako občanské sdružení M-tes. Vše se odvíjí od předem stanoveného rozpočtu a výši přidělených financí. Co se týče nefinančního odměňování, tak žádná kritéria jasně stanovené nejsou. Na tuto oblast odměňování má nárok každý zaměstnanec a dobrovolník bez rozdílů či nějakých omezujících standardů. Není tedy jasně vymezeno, že by někdo nemohl požívat výhod nefinančního odměňování.

3. Kdo konkrétně rozhoduje o odměňování zaměstnanců?

V občanském sdružení M-tes je to ředitel, kdo rozhoduje o zásadních změnách či individuálních odlišnostech v odměňování. Ředitel organizace však má pod sebou zaměstnankyni, která řeší mzdy a účetnictví jako celek, takže je to hlavně v její kompetenci, pokud je však třeba, konzultuje případy s ředitelem.

V Salesiánském středisku je to potom přímý nadřízený pracovníka a následně je to schváleno ředitelem střediska. Nadřízený pracovník přináší návrhy a ředitel je následně schvaluje či upravuje, pokud je to třeba a má k tomu důvod.

4. Jaké mzdové formy v organizaci uplatňujete?

a) základní (úkolová, časová)

b) doplňkové (provize, osobní ohodnocení, prémie, bonusy,...)

M-tes má uzavřeno s vedoucími kroužku dohodu a na jejímž základě je jim přidělována hodinová mzda. Prémie, odměny či jiné doplňkové složky mzdy organizace neřeší. v minulosti, když součástí nabídky byly i pobytové tábory, byla stanovena základní mzda a nadto motivační složky, jako byly prémie, pokud to bylo na místě.

Salesiánské středisko má také základní mzdu, na rozdíl od M-tes však využívají i různé odměňování nad rámec pracovník povinností. Pokud tedy někdo vykoná něco nad rámec požadovaných povinností, je možné jej individuálně odměnit. Vedoucí kroužků a pedagogové volného času však na rozdíl od M-tes jsou převážně zaměstnaní na hlavní pracovní poměr a zbytek zaplní práce dobrovolníků.

5. Jsou zaměstnanci při nesplnění úkolů nějak sankcionováni? Pokud ano, jak?

Ředitel občanského sdružení mi na tuto otázku odpověděl nepřímou tak, že si je vědom, že jsou vedoucí kroužků, kteří jsou lepší a kteří jsou naopak horší. Konkrétní sankce či řešení však nezmiňuje. V rozhovor naznačil i fakt, že jsou lektoři, kteří si vedení kroužku vzali pouze jako brigádu, ale ti brzo končí sami nebo s nimi sdružení rozváže spolupráci. Pokud se tedy jedná o zásadní problém, řešení spočívá v personální výměně.

Salesiánské středisko k sankcím či postihům využívá mzdových forem, kdy je v rámci mzdového ohodnocování stanovena pevná mzda a variabilní část odměn. Pokud zaměstnanec nesplní své úkoly, není mu tato odměna přidělena.

6. Jaký má organizace motivační systém, jak své zaměstnance motivuje?

M-tes spoléhá spíše na vnitřní motivaci každého z lektorů kroužků. Prioritou pro ně zůstává, aby to instruktoři vůbec chtěli dělat. Předpokladem je tedy motivace, která předchází samotné práci, tzn. lektor by měl být sám vnitřně motivovaný k dané činnosti a ředitel sdružení se domnívá, že ve chvíli, kdy lektor již začne výuku, tak už je pozdě začít s motivací. V průběhu rozhovoru si však vzpomněl na jeden případ, který zmínil. Jednalo se o slečnu, která byla demotivovaná nikoliv však ze samotné práce, ale spíše s přístupem rodičů dětí, se kterými má kroužek. Lektorka se dostala do situace, kdy do činnosti investovala vlastní finance, které následně rodiče odmítli uhradit. Ředitel

občanského sdružení ji na základě získaných finančních prostředků díky dotacím nabídl, že ji tyto náklady částečně vykompenzuje a tak ji částečně pomůže situaci zvládnout. Co se týče zklamání ze situace, snažil se ji povzbudit slovně a pochválil její dosavadní práci v kroužku.

V Salesiánském středisku je motivační program důsledně zpracován a dodržován. V první řadě se o zaměstnance a dobrovolníky starají a to prostřednictvím supervizí, setkání, hodnotících setkání a přidělením klíčového pracovníka. Ten se zajímá o potřeby jednotlivých pracovníků či dobrovolníků, zná jejich potřeby i nedostatky, které prožívá ať už v osobním životě či v práci. Stěžejním faktorem je tedy atmosféra, která je ve středisku a tím, že se o věcech mluví. Zároveň jsou tyto záležitosti probírány na různých výjezdních setkáních a teambuildingových akcích.

7. Jak si myslíte, že je tento program vnímán zaměstnanci?

Vzhledem k tomu, že v M-tes žádný motivační program není stanoven a vše probíhá spíše na neformální úrovni, tuto otázku jsem v této organizaci vůbec nepokládala.

Salesiánské středisko však má stanoven motivační program a ředitel se domnívá, že tento program je vnímán pozitivně. Z obecného hlediska je určitě příjemné všem lidem, když se o něj někdo zajímá a stará. I když např. ze začátku spolupráce se střediskem (především praktikanti vysokých škol) není motivace k činnosti velká, právě díky motivačnímu programu a přístupu klíčových pracovníků, zde mohou zažít právě pocit spokojenosti a často vzniká následná spolupráce prostřednictvím dobrovolnictví. V souvislosti se zmíněným klíčovým pracovníkem, který je přidělen pracovníkům a dobrovolníkům mě napadla otázka v souvislosti, zda není někým tento postup vnímán negativně, jako dohled. Ředitel uvedl, že se nedomnívá, že by to některý z pracovníků takto vnímal a uváděl, že v minulosti, kdy nebyl zaveden systém přidělení klíčového pracovníka, si několik dobrovolníků stěžovalo, že se cítí „hození do vody“. Spíše je zdůrazňované pozitivní vnímání tohoto programu, i díky tomu, že jsou pracovníkům a dobrovolníkům poskytovány různé pomůcky, manuály, apod.

8. Jak vyjadřujete zaměstnancům spokojenost s jejich prací?

Ředitel občanského sdružení M-tes okamžitě reagoval na položenou otázku slovy, že je pochváli. V případě, že rodiče nějakým způsobem reagují na vedení kroužku, předá

vždy tuto pochvalu konkrétnímu pracovníkovi a následně jej sám pochválí za odvedenou práci. Bohužel se stává spíše zřídka, že by rodiče zaslali např. email s pochvalou, ale když už k tomu dojde, vedoucím kroužku tu nezůstává utajeno.

Salesiánské středisko má tento systém vyjadřování spokojenosti rozpracovanější. Jedná se především o setkání po skončení činností v určitých obdobích, jako jsou Vánoce, na konci roku nebo i před Velikonocemi. Na těchto setkáních jde hlavně o vyjádření vděčnosti za odvedenou práci. Je taky hodně využívána zpětná vazba, která je po každé činnosti, kde se účastní víc jak jeden pracovník či dobrovolník. Bezprostředně po těchto činnostech následuje krátké setkání, kde dochází ke zpětné vazbě. Spokojenost je vyjádřena jednak pochvalou a jednak jsou jim poskytnuty i informace a doporučení, jak činnost dělat. Velkým pozitivem je, že pochvalu či ocenění může pracovník či dobrovolník zažít hned po činnosti. Na otázku, zda se rodiče ozývají s pochvalou či reakcí na kroužek, kde se účastní jejich děti, reagoval ředitel tak, že se jedná spíše o výjimku a často se s tím rozhodně nesetkávají.

9. Využíváte motivační faktory nehmotné povahy? Jaké? (např. pochvala, poděkování,...)

Tato otázka byla jak v M-tes, tak v Salesiánském středisku zodpovězena v rámci jiných, předcházejících otázek, zejména pak v předešlé otázce, kde se zaměřuji na vyjadřování spokojenosti s prací zaměstnanců a dobrovolníků.

V obou organizacích je vyjadřována jak pochvala, tak i poděkování a vděčnost za odvedenou práci. V Salesiánském středisku nadto jsou tyto záležitosti vyjadřovány na bezprostředních setkáních, takže nedochází k prodlevě a je vyjadřována pracovníky, kteří byly přímými účastníky aktivit a jejich pochvala či ocenění nabývá osobnějšího, individuálnějšího a konkrétnějšího rozměru.

10. Poskytujete zaměstnancům nějaké zaměstnanecké výhody?

M-tes neposkytuje vedoucím kroužků nějaké speciální výhody vzhledem k tomu, že se jedná o pracovníky na dohodu o provedení práce.

Salesiánské středisko má v plánu práce uvedeném na oficiálních stránkách Salesiánského střediska v Českých Budějovicích, vzdělávací aktivity poskytované zaměstnancům a dále výhody pro zaměstnance i dobrovolníky. Středisko nabízí svým

dobrovolníkům a pracovníkům kurzy jednak vlastní, pořádané ve středisku a jednak speciální kurzy pro vybrané účastníky, na které jim také přispějí finanční částkou či je uhradí. Vše se odvíjí dle finanční náročnosti kurzů a kolik k tomu má středisko k dispozici financí. Dle vzdělávacího plánu nabízí středisko tedy účast na kurzech a školeních, studia a kurzy dlouhodobějšího charakteru určené pro pracovníky, semináře, kolokvia, stáže a materiály k samostudiu. Z výhod pro zaměstnance jde např. o účast na jednom kroužku zdarma a to pro samotného pracovníka či rodinného příslušníka, stravenky, zapůjčení materiálu střediska k soukromým účelům (kromě automobilu), týdenní pobyt v objektech patřících středisku zdarma (Kvilda, Tampír), dva lístky na ples, zlevněné kopírování a tisk, apod. Výhody pro dobrovolníky jsou např. účast na jednom kroužku zdarma, tři noci v objektech patřících středisku zdarma, sleva na vstupenku na ples, osvědčení o dobrovolnické činnosti, finanční podpora kurzů souvisejících s činností dobrovolníků, PF k Novému roku, apod.

11. Co podle Vás z osobní zkušenosti nejvíce motivuje vaše zaměstnance?

Ředitel občanského sdružení vidí motivaci zaměstnanců především v jejich vnitřních popudech k činnosti. Prvotní motivace spočívá v tom, že to lektory musí především bavit, protože když je to nebaví, tak to jde vidět i na výsledcích jejich práce. Pokud je to pro ně pouze brigáda a jejich přístup je nezodpovědný, pak odchází sami nebo s nimi skončí M-tes.

V Salesiánském středisku vidí motivaci zaměstnanců v tom, že o ně samotná organizace pečuje. Dále v tom, že je dána pracovníkům i dobrovolníkům velká důvěra a mají možnost přicházet bez obav s návrhy, nespokojeností i pochvalou naprosto volně. Jedná se tedy o otevřené prostředí. Motivující jsou i různá setkání a společné aktivity, které nejsou prvotně vzdělávacími akcemi, ale slouží spíše k odpočinku, načerpání nových sil, vytvoření dobrých vztahů a vytvoření dobré atmosféry. Pro pracovníky jsou tyto akce pořádány pravidelně cca 3x do roka. Pro dobrovolníky spíše nárazově. Vložená důvěra spočívá jednak v zodpovědnosti za určitou svěřenou skupinu dětí, ale i v rozvoji vlastní odbornosti a specializace v rámci kroužku a v neposlední řadě to, že se spoléhají, že budou účastníkům vzorem a nositelem Salesiánských hodnot a ideálů. Zároveň poskytnutá zpětná vazba je motivující k další práci pro středisko. Také volnost, která je dobrovolníkům a pracovníkům poskytována v rámci náplně jednotlivých kroužků, je pozitivně motivující.

12. Pociťujete zvýšení pracovního výkonu, zlepšení k přístupu k práci a zainteresovanost zaměstnanců v případě využití zvolených motivačních faktorů?

Ředitel M-tes bezprostředně reagoval na otázku, že vnímají pozitivně zvýšení pracovního výkonu, pokud jsou využity motivační nástroje. Domnívám se však, že otázka byla nepřesně pochopena, proto jsem položila doplňující otázku, zda se domnívá, že to lektory třeba více baví, popř. projeví zájem vést kroužek i příští rok. Odpověď byla znovu pozitivní, že je pro ně i důležité, když jezdí v průběhu roku na různé soutěže, výstavy a jiné akce.

Ředitel Salesiánského střediska na tuto otázku reagoval naopak negativně. Domnívá se, že ani u dobrovolníků ani zaměstnanců nedochází k markantnímu či jinak zásadnímu zlepšení výkonu přesto, že využívají motivačních nástrojů. Kladně však hodnotí poskytovanou zpětnou vazbu, která dobrovolníkům i pracovníkům dopomáhá např. k lepšímu a strukturovanějšímu vedení rozhovorů s dětmi.

7.2 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

V oblasti hodnocení zaměstnanců probíhá v obou organizacích pravidelně jednou ročně. v M-tes probíhá toto hodnocení v rámci členské schůze, v Salesiánském středisku je toto setkání spíše na individuální úrovni pouze s daným zaměstnancem, případně s jeho přímým nadřízeným. Mimo to probíhá několikrát za rok týmové hodnocení, v rámci strategického plánování je hodnocení po třech letech. Zároveň zde probíhá hodnocení po každé aktivitě. Používaných sankčních prostředků je v rámci M-tes využíváno spíše domluvy, v krajním případě rozvázání pracovního poměru. V Salesiánském středisku je situace, kdy je potřeba využít sankčních opatření, řešena formou nepřidělení variabilní části mzdy, tj. odměny.

Odměňování v obou organizacích se odvíjí zejména od rozpočtu a výše disponibilních financí. Metodická pomůcka či kritéria organizace stanoveny nemají. Ve vztahu k nefinančnímu odměňování se ředitel Salesiánského střediska vyjádřil ve smyslu, že na něj mají nárok všichni zaměstnanci a dobrovolníci bez rozdílu. O výši odměn rozhoduje zpravidla ředitel, pokud dojde k výjimečné či komplikovanější situaci. Zpravidla však v M-tes má nestarosti odměňování kompetentní pracovnice,

v Salesiánském středisku to je přímý nadřízený pracovníka. Mzdové formy, které se uplatňují v jednotlivých organizacích, jsou v M-tes zejména dohoda o provedení práce. Salesiánské středisko využívá základní mzdu a nadto pohyblivou část v rámci odměn.

Motivační systém v občanském sdružení M-tes je minimální, spíše je spoléháno na vnitřní motivaci k činnosti u každého jedince samostatně. V případě potřeby v konkrétních situacích je využíváno individuálního pohovoru a snahou o opětovné motivování k činnosti. Nezřídka je využívána však pochvala za odvedenou práci. V této oblasti je vidět zásadní rozdíl mezi občanským sdružením M-tes a Salesiánském středisku mládeže. Salesiánské středisko má důkladně rozpracovaný systém motivace pracovníků i dobrovolníků. Aktivně je využívána supervize, individuální přidělení klíčového pracovníka, účast na akcích, setkání v rámci různých příležitostí, pochvala. Zároveň je vkládána velká důvěra dobrovolníkům, je jim poskytováno otevřené prostředí, kde mohou sdělovat své názory a zároveň jsou pořádány i relaxační aktivity a setkání. Celkově je zde vysoká péče o zaměstnance a dobrovolníky. Motivaci a celkové psychické hygieně je zde věnována velká pozornost a je kladně přijímána i ze strany zaměstnanců.

Poslední zkoumanou oblastí byly zaměstnanecké výhody. Přesto, že obě organizace jsou neziskového charakteru a finančních benefitů je využíváno minimálně, je v Salesiánském středisku propracován precizněji, zejména co se týče nefinančních benefitů. Kromě pochvaly, která je samozřejmě často používaná i v občanském sdružení, je nadto používáno dalších výhod. Příkladem mohou být zcela či částečně hrazené kurzy, školení, semináře, atd. Dále je to účast na kroužku zdarma, zapůjčení materiálů či vybavení, lístky na ples, pobyt v rekreačních objektech patřících Středisku, stravenky pro zaměstnance či zvýhodněné kopírování a tisk.

7.3 Návrh na zlepšení a změny

Přesto, že se jedná v obou případech o neziskové organizace, Salesiánské středisko má jednoznačně důkladněji propracovaný systém motivace, hodnocení, odměňování včetně zaměstnaneckých benefitů.

Zásadní odlišnosti lze spatřit v oblastech hodnocení, motivování zaměstnanců a následném poskytování zaměstnaneckých výhod. V oblasti odměňování je

pravděpodobné, že obě organizace jsou na tom stejně, co se týče financí, proto i výsledky rozhovoru a hospodaření s financemi a odměňování pracovníků je pravděpodobně na stejné úrovni.

Vzhledem k tomu, že se jedná o neziskové organizace, je rozhodně na místě soustředit se na dostupné možnosti odměňování. Domnívám se, že by měl být kladem důraz právě na oblast nefinančního ohodnocování zaměstnanců. Občanské sdružení M-tes má v této oblasti mezery. Určitě by bylo vhodné zapojit více nepeněžních forem odměňování. Dosud využívá sdružení pouze pochvalu. Z teoretických poznatků, které jsou uvedeny v prvních kapitolách této práce, se lze inspirovat např. v tom, že je nejvýhodnější, když organizace nabídne zvýhodněnou cenu či zdarma službu či výrobky, kterými se zabývá. Vzhledem k zaměření občanského sdružení M-tes, což je nabídka kroužků, je určitě vhodné nabídnout rodinným příslušníkům lektorů účast na jednom kroužku zdarma či za výhodnějších podmínek. Zároveň např. neformální setkání lektorů, kde by si mohli předávat zkušenosti s vedením kroužků a zároveň se mezi sebou poznat. K tomu by stačilo pouze akci technicky zorganizovat za minimální náklady. Rozeslání pozvánek např. prostřednictvím emailu a v kavárně či restauraci zarezervovat salonek. Finančně nákladnější ale efektivní by mohly být např. trička s logem organizace, která by byla poskytnuta lektorům. V nich by následně mohla být vedena hodina kroužku. Organizace by si tak udělala reklamu a přispělo by to k celkově lepší reprezentaci sdružení.

Inspirovat se můžeme i v druhé organizaci, kde bylo prováděno šetření. Salesiánské středisko využívá mnoho nefinančních možností odměňování. Jedná se např. o zapůjčení materiálu, přání na konci roku – PF, vstupenky na ples či jinou kulturní akci a zejména účast na kroužku v rámci nabídky M-tes pro rodinného příslušníka instruktora kroužku. Všechny tyto možnosti by se daly efektivně využít i v M-tes.

System přidělování klíčového pracovníka využívaný v Salesiánském středisku je výborný, ovšem je specifický pro účely tohoto střediska. Domnívám se, že v občanském sdružení M-tes by zavedení tohoto systému nebylo vhodné.

Ani v jednom z prováděných rozhovorů však nezaznělo, že by organizace své zaměstnance či dobrovolníky posílala blahopřání k narozeninám či jim dávala drobné

dárky. Domnívám se, že přání, ať už v elektronické či tištěné podobě, potěší vždy a pracovníci se budou cítit více ceněni.

Pokládám za důležité podotknout, že Salesiánské středisko je co se týče své velikosti a organizací, pod kterou spadá, většího charakteru a má delší tradici. Proto je možné, se systém odměňování, hodnocení, motivace i poskytování benefitů je důkladněji propracován. Je možné, že právě díky tomu, že během svého vývoji dospěli k názoru, že je mnohostranně výhodné tyto oblasti v rámci své činnosti mít podchycené a zpracované písemně nikoliv pouze na neformální úrovni. Neformální rovinu můžeme najít právě v občanském sdružení M-tes. I když nemají jednotlivé oblasti tolik administrativně ukotvené, přesto mnoho situací je řešeno dle pravidel, které však nejsou nikde jasně stanoveny a definovány avšak jsou využívány.

Ve vztahu k rodičům dětí a vzhledem k situaci, že rodiče nejsou zvyklí vyjadřovat vděčnost či chválit lektory samy od sebe bylo by možné např. jednou za určité období obvolat pár náhodně vybraných rodičů dětí, jež se zúčastňují kroužků, aby stručně ohodnotili svoji spokojenost s instruktorem daného kroužku. Pro přehlednost a stručnost by se dala využít jednoduchá stupnice známkování jako ve škole. Obsahem by pak mohly být určité zastřešující kategorie. Organizace by si tam mohla vytvořit lepší obrázek o činnosti svých lektorů, především těch, se kterými uzavírá spolupráci nově.

ZÁVĚR

System odměňování v organizacích patří k důležitým otázkám personálního managementu a práci s lidskými zdroji. Způsoby, jak můžeme motivovat pracovníky, jsou běžně využívány v organizacích založených za účelem zisku. Otázkou, jak mohou být tyto strategie využívány ve volnočasových organizacích, se zabývá právě tato práce.

Cílem mé práce bylo zjistit, jaký systém a možnosti odměňování jsou využívány ve volnočasových organizacích, a následně navrhnout, jak by mohly dané organizace pozměnit či obohatit svůj motivační program, hodnocení a odměňování pracovníků. Domnívám se, že se mi podařilo cíl své práce naplnit. Zjištění využívaného systému odměňování je naplněno v teoretické části a následně na něj navazuje část s empirickým šetřením, v jehož rámci jsem se pokusila podat návrhy ke změnám.

Dalším průběžným cílem bylo zjistit, zda mají konkrétní volnočasové organizace příručku, metodickou pomůcku či manuál, kterým se řídí při odměňování (vč. udílení zaměstnaneckých benefitů), motivování a hodnocení svých zaměstnanců, popř. dobrovolníků. Záměrem bylo podchycení komplexnosti jevu a to propojením teoretických poznatků z manažerské literatury s reálnou situací v organizacích. Zároveň jsem se zaměřila na propojení ekonomických teorií využívaných v podnikatelské sféře se sférou volného času a tímto způsobem ji přímo aplikovat v dané oblasti.

Důležitým krokem k vymezení systému odměňování ve volnočasových organizacích předcházely průzkum publikací z ekonomické oblasti. Dle použitých zdrojů byly vybrány specifické otázky, zaměřujících se na oblast odměňování, motivování, hodnocení a zaměstnaneckých benefitů, ve výzkumném vzorku. Šetření prostřednictvím kvalitativní metody polostrukturovaného rozhovoru bylo realizováno ve dvou organizacích. První zkoumanou organizací bylo občanské sdružení M-tes v Českých Budějovicích, druhou pak Salesiánské středisko – dům dětí a mládeže České Budějovice. Obě organizace se nacházejí ve stejném místě, což bylo podstatné, aby

byly zachovány přibližně stejné podmínky alespoň v oblasti geografické a demografické. Rozhovory byly vedeny přímo s řediteli daných organizací a poskytly cenný materiál ke zpracování této práce. Z rozhovorů a analýzy poskytnutých materiálů byla následně sestavena interpretace a shrnutí. V návaznosti na získané údaje byly předloženy návrhy a doporučení ke změně ve zkoumaných oblastech.

Ačkoliv volnočasové organizace nejsou finančně tak silné, jako organizace čistě zaměřené na dosahování zisku, přesto se mohou inspirovat u těchto organizací v oblasti využívání metod práce s lidskými zdroji. Možnosti jak řešit nedostatek financí pro peněžní odměňování zaměstnanců či dobrovolníků se nabízí v rámci nepeněžního odměňování a péči o své zaměstnance, jak ji například využívá právě Salesiánské středisko.

Práce otvírá další otázky a nová témata k prozkoumání a může být inspirací pro pokračování zejména ve výzkumném šetření. Zároveň v rámci návrhů na změny se práce může stát inspirací pro volnočasové organizace, které opomíjejí motivaci svých zaměstnanců, jakož i nepeněžní formy odměňování.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Tištěné publikace

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5.vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
4. ČEPELKA, O. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-3-0.
5. DEIBL, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
6. DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
7. D'AMBROSSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. 2. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 80-72-6364-64.
8. DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: CODEX Bohemia, 1996. ISBN 80-85963-19-1.
9. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
10. FIALA, J.; VALENTOVÁ, A. *Neziskový sektor*. České Budějovice: Jihočeská Univerzita, 1996. ISBN nevedeno.
11. GILLERNOVÁ, I.; MALOTÍNOVÁ, M. *Psychologie pro střední školy*. 3. upr. vyd. Praha: SPN, 1996. ISBN 80-04-26651-7.

12. HANAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85-9430-7-7.
13. HEDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. ISBN 80-73-6748-5-8.
14. HORALÍKOVÁ, M. *Vybrané problémy řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2000. ISBN 80-213-0689-0.
15. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
16. JANOUŠKOVÁ, J.; KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1364-0.
17. KLEIBL J. a kol. *Metody personální práce*. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-70-7941-3.
18. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
19. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-24-722-02-X.
20. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
21. LIVIAN, Y. F.; PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě. (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ Systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X.
22. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85-6030-12.
23. NAKONEČNÝ, M. *Obecná psychologie*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2006. ISBN 80-7040-922-3.
24. NIERMEYER, R.; SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.
25. NOVOTNÝ, J.; LUKEŠ, M. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*, Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 80-24-5147-3-7.

26. PELC, V. Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi. Praha: Sondy s.r.o., 2005. ISBN 8086846040.
27. PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2008 : Jak zaměstnancům poskytovat s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Linde Praha 2008. ISBN 9788072017010.
28. PLAMÍNEK J. a kol. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Lotos, 1996. ISBN 80-238-0442-1.
29. PRAŽSKÁ, L.; JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání: Retail Management*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.
30. REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3.vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
31. STRECKOVÁ, Y.; MALÝ, I. a kol. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Brno: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-112-6.
32. ŠIMKOVÁ, E. *Managemet a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. ISBN 80-70-4108-33.
33. TOŠNER, J.; SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*, Praha: Portál, 2006. ISBN 80-73-6717-8-6.
34. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 80-24-7272-18.
35. VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
36. VOCHOZKA, M.; MULAČ, P. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
37. VOJÍK, V. *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků II*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 80-24-5117-70.

Elektronické zdroje

1. *Průzkumy motivace a spokojenosti pracovníků* [online]. 2009 [cit. 14.3.2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.becon.cz/index.php/cs/sluzby/pruzkumy-pracovniku>>.
2. *Zaměstnanecké benefity* [online]. 2012 [cit. 10. 3. 2013]. Dostupné z WWW: <http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/press/201103_Zamestnanecke_benefity.doc>.
3. *Recognizing volunteers* [online]. 2009 [cit. 20. 3. 2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.worldvolunteerweb.org/resources/how-to-guides/manage-volunteers/doc/recognizing-volunteers.html>>.
4. *Motivating and Thanking Volunteers* [online]. 2009 [cit. 14. 3. 2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.volunteer.ie/who-we-help/organisations/managing-volunteers>>.
5. *Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže České Budějovice* [online]. 2009 [cit. 18. 3. 2013]. Dostupné na WWW: <www.sasmcb.cz>.
6. *M-tes* [online]. 2010 [cit. 18. 3. 2013]. Dostupné na WWW: <www.m-tes.cz>.
7. *Minimální mzda od 1.1. 2013* [online]. 2012 [cit. 2.3.2013]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/13833>>.
8. SEATTLE PUBLIC SCHOOLS. *Volunteer Coordinator Manual*, s. 87–88.

Legislativní dokumenty

1. *Metodický pokyn k odměňování pedagogických pracovníků.*
2. *Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost.*
3. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.*
4. *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.*

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Yerkes-Dodsonův zákon

– vztah mezi úrovní výkonnosti a aktivace s. 15

Obrázek č. 2 Schéma národního hospodářství..... s. 48

Obrázek č. 3 Logo Salesiánského střediska.....s. 60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Rozhovor s ředitelem M-tes Ing. Cyrilem Macho

Příloha č. 2 Rozhovor s ředitelem Salesiánského střediska mládeže – dům dětí a mládeže České Budějovice Ing. Tomášem Rádlem

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Rozhovor s ředitelem M-tes Ing. Cyrilem Macho

Dobrý den, jmenuji se Martina Kráčmarová a ráda bych s Vámi udělala rozhovor na téma systém odměňování ve sféře volného času. Tento výzkum je součástí mé diplomové práce na Teologické fakultě Jihočeské Univerzity. Cílem této práce není zjišťování výše finančního ohodnocování vašich zaměstnanců, ale spíše jiné formy odměňování, motivační systém a způsoby hodnocení zaměstnanců.

Nyní bych Vás ještě požádala, zda je možné si rozhovor nahrát?

Jistě, to není problém.

Děkuji. Já tu mám sérii několika otázek, tak kdybyste dovolil. První otázka: Jakým způsobem probíhá hodnocení zaměstnanců? A jak často k němu dochází?

Hodnocení zaměstnanců. To jsou všechno externisti, kteří mají udělanou smlouvu od začátku školního roku na dobu do začátku prázdnin, a prostě podle toho se jede, takže to...

A míváte třeba nějakou poradů v průběhu toho školního roku, nebo jestli máte celý školní rok anebo to máte rozděleno na pololetí ty kroužky.

No tak kroužky jsou rozděleny většina, většinou jsou na pololetí, třeba cvičení je celý rok, a já nevím počítače, kreslení, ... je to tak půl na půl. Čili to je tak, že já nevím, jednou za rok je nějaká členská schůze, ale jinak víceméně si to řešíme takhle věci průběžně. Vždycky si takhle sednem, když potřebujem nějakou dílčí věc udělat, že samozřejmě když se dělaj nabídky, vždycky na školní rok se dělá nabídka na kroužky a školu lyžování a už i jarní tábory tam třeba sou o prázdninách. Pak je takový druhý zlomový, to je vlastně na konci roku. To se dělá vlastně na konci kalendářního, kdy se dělá léto. To znamená, to už se zase píšou ty jarní prázdniny se tam řeší a jsou tam letní tábory a tam samozřejmě dost děláme, že jsme jako udělaly ty příměstský tábory a ty příměstský tábory máme...my jsme začínaly jako ty běžný, s počítačema a takhle a to jsme se samozřejmě snažili pak opustit, protože si myslíme, že děti by měly o prázdninách u počítačů sedět neměly nebo minimálně. Takže jako z toho důvody jsme to udělali tak, že máme jakoby dost zaměření na přírodu, máme na koně, máme na

statku, na ranči, takový prostě jo. Pak sou jiný, výtvarky, sportovní, taneční. Čili je to udělaný tak, že to je teďka provázaný jo, vlastně to, co je jakoby přes školní rok, samozřejmě ty odbornosti navazují na to v létě a naopak. Čili to je takový. Fotografický kroužek a naopak, je letní škola mladých fotografů, takže to máte takový jakoby provázaný jo.

Čili to jsou takový dva, na podzim, před těma, před tím školním rokem a pak na konci roku jsou dva takový termíny, kdy ta činnost se připravuje dopředu.

Dobře děkuji. Další otázka, Jestli má vaše organizace stanoveny kritéria, od nichž se odměňování zaměstnanců odvíjí a jimiž se řídí? Popřípadě jaká? Mám na mysli, jestli máte nějakou metodiku nebo manuály, podle nichž se řídíte a jakým způsobem odměňujete zaměstnance?

Nemám žádnou metodiku ani žádný manuál jo. V podstatě jedeme jak prostě máme nějaký objem peněz žejo, kterej víme, že se prostě vyberou na těch činnostech plus se nám daří nějaký dotace získávat, takový plus mínus vždycky jo, takže když to dáváme všechno dohromady, tak to jako vychází, že na konci skončíme na nule jo, takže víme, že si můžeme dovolit, já nevím, tomu vedoucímu zaplatit na hodina osmdesát korun nebo stovku. No to je tak asi maximum ta stovka, co jsme schopný tady na tom vytvořit. Přece jenom je to neziskovej sektor, takže tam nemůžeme dávat zase nějaký obrovský ceny.

Takže přímo, že byste měli nějaké manuály, podle kterých se řídíte, něco takového jako motivační směrnice.

To ne, víceméně jako jedeme prostě podle těch možností, který sou. Samozřejmě by jsme si mohli něco napsat, podle počtu dětí, podle já nevím, jak budou ty vedoucí dobrý a takhle, že samozřejmě by to bylo fajn, ale ten objem těch prostředků by musel být větší, abysme v tom měli nějaký manévrovací prostor žejo, který tady teďka není.

Dá se říct, že co se týká i těch finančních odměň, tak se vůbec neodvíjí od počtu dětí. Minimální počet máte deset dětí na ten kroužek.

Minimální počet dětí na ten kroužek máme deset, maximální počet taky tak nějak řešíme, protože, samozřejmě jde o děti, tak není možný, aby jeden člověk měl třeba dvacet dětí, to prostě nejde jo. Čili jo, ty kroužky jsou nějaký způsobem vždycky

omezený, i ta horní hranice jo, takže se zase nemůže stát, aby měl... My zase ty kroužky otvíráme při nějakým počtu dětí a ty rozdíly už tam nejsou zase takový jo a já nevím, co se týká těch táborů, tak to zase máme udělaný tak, že zase mají ti vedoucí tak maximálně deset dětí. To je prostě maximum jo, aby to mělo efekt a aby to mělo... aby to ti vedoucí zvládali no, protože tam stačí, když dostanou jedno fakt zlobivý dítě a rozloží jim celou tu skupinku jo, čili to je tam tak asi takhle a jestli ještě něco... hmm... asi takhle no.

Aha, dobře, děkuju. Kdo konkrétně rozhoduje o odměňování zaměstnanců? Je to ve vaší kompetenci?

Asi já no, ona si to dělá kolegyně, ale pokud je potřeba udělat nějakou změnu nebo něco takovýho atypickýho, tak to vždycky konzultuje se mnou.

Ted'ka otázka, jaké mzdové formy vůbec v organizaci uplatňujete? Mám na mysli, jestli máte základní, úkolovou, časovou, popřípadě nějaké doplňkové. Jako jsou nějaké osobní ohodnocení, prémie, bonusy, něco takového.

No to je všechno po dohodě hodinová sazba a nic jako prémie nebo tak se tam neřeší. Dělávali jsme kdysi, když jsme měly pobytové tábory, ale to už je dlouho, to už je asi deset let, tak tam jsme měli samozřejmě nějakou základní mzdu a potom jsme dělali prémie, pokud to teda bylo nutný, jo, ale tady vlastně si to děláme samy, žejo, když máme ty příměstský, takže to si řešíme tady. Pokud by tam byl někdo, kdo by výrazně vybočoval a měli jsme s ním problém tak jsme schopný ho vyměnit i jako v průběhu toho tábora.

Vy vlastně máte nějaké požadavky na vedoucí kroužků, zejména aby měli nějakou přípravu, aby dobře vedly ty kroužky. V případě, že neplní tyhle ty požadavky, které na ně máte, jsou nějak sankcionováni? Máte dány nějaký postihy pro tady tyhle zaměstnance? Stalo se Vám třeba někdy, že jste měli takové problémy?

No tak jako jsou vedoucí lepší, jsou vedoucí horší no. Jak nějak moc to neřešíme, většinou je to... takhle, když ten vedoucí chce s těma dětma dělat, tak to dělá prostě jak nejlíp umí a to je dobře. Pokavád je to někdo, kdo si to bere jenom jako brigádu, tak velice brzo skončí jo. Takže my ho tu taky dlouho nenecháme. Takže to spíš řešíme personální výměnou.

Dobře, s tím souvisí i další moje otázka, jestli vy oslovujete na to nové období, na to pololetí či nový školní rok, jestli vy oslovujete ty zaměstnance, se kterými jste spokojeni, nebo jestli se sami hlásí?

Oslovujeme samozřejmě ty, co jsou ověřeny, plus samozřejmě k nim další, a to se dycky...jednak tedy dáme vždy na doporučení, jako tedy spíš takhle, když má někdo někoho, kdo o něm ví, že je dobřej, takže spíš přes doporučení no. Jako inzerce taky teda čas od času, ale to je tedy spíš jako výjimečně a spíš se snažíme spíš už tedy když ten člověk začne tak už si děláme svoje takový výběrko, takový interní a pak si to samozřejmě hlídáme a dáme ho na něco, co je jako jednodušší a uvidíme.

Děkuji, v průběhu toho, když vedou lektori svoji kroužky, například když u vás někdo začíná, máte nějaký motivační systém jak vůbec je navnadit na tu práci nebo spíše spoléháte, že je určitá vnitřní motivace těch lidí samotných?

Tak určitě chceme ty lidi, kteří to chtějí samozřejmě dělat, takže abychom jen nějak motivovali teprve až sem přijdou, tak to si myslím, že to už nemá cenu.

Dobře, nyní bych se ráda zeptala, jak vyjadřujete zaměstnancům spokojenost s jejich prací?

No pochválíme je.

Takže se dá říct, že přímo mluvíte s těmi lidmi, když máte třeba nějakou reakci od rodičů?

No to určitě, určitě.

Tedy využíváte nejčastěji pochval?

Určitě ono se stane, že ti lidi napíšu jako maily nebo takhle. To samozřejmě těm vedoucím nezůstane utajeno, to určitě ne. A přepošleme jim to pak a pak třeba ještě...no je fakt, že třeba někdo je opravdu dobřej, a řada těch lidí je dobřejch no.

Zeptám se, stává se Vám to často, že se Vám ozvou třeba rodiče těch dětí z těch kroužků?

A tak ono lidi zase nejsou chválit zase tak moc zvyklí, ale jako dost, dá se to. Občas no, je to spíš výjimka.

Poskytujete zaměstnancům nějaké zaměstnanecké výhody?

To ani nejde, protože to jsou všechno dohodáři o provedení práce, takže tam se nejedná o nic jako mimořádný stravenky nebo takhle.

Co podle Vás z vaší osobní zkušenosti nejvíce motivuje vaše zaměstnance?

No musí je to bavit samozřejmě, když je to nebaví, tak stejně uteče nebo my s něma skončíme.

Pocitujete zvýšení pracovního výkonu, zlepšení přístupu k práci a zainteresovanost zaměstnanců v případě, že je pochválíte nebo poděkujete za tu práci?

No to jo, to jo.

Myslíte, že je to pak víc baví a pak třeba začnou příští rok znovu ten kroužek?

No toš to jo, ale oni třeba v tom tanečním je to hodně, oni pak s těma děckama jezdí na různý soutěže a různý akce pro ně si dělaj. Zase naopak mám jednu vedoucí teďka, ta je pěkně otrávená docela, ale ne kvůli nám, ale udělala nějaký kostými a vymyslela, nechala to ušít, tak ty rodiče nejdřív že jo, pak že drahý jo, tak prostě takový problémy...docela byla taková, tak sem se jí snažil trošku povzbudit jako to úplně nevzdát, ale tak ona by to asi nevzdala, ale fakt byla otrávená no...ono jak je to o penězích, tak....

A máte v rámci těch kroužků nějakou otevřenou hodinu pro rodiče?

No my děláme když ty rodiče chtějí ty děti vidět, tak můžou přijít na první hodiny a když budou chtít, tak tam to dítě můžou nechat, čili my v tomhle tom směru jsme docela benevolentní.

Takže na počátku se přijdou podívat a pak máte třeba v průběhu nějakou ukázkovou hodinu? Nebo třeba už přímo nějaké vystoupení nebo něco takového?

Pokud to sou ty taneční, tak ty hlavně mají vždy vystoupení na Bambiriádě, takže tam se ti rodiče sejdou a to je obrovský a ty ostatní kroužky žejo, modeláři, tak to zase soutěže, tam zase ti rodiče vidí, co ty děti udělaly a tak.

A třeba výstavy, když je ten modelářský nebo fotografický kroužek?

No teďka ty výstavy jako takový už se prakticky nedělají no, to už bejvalo takový nějaký výstavy vždycky, poslední výstava co byla tak byla ve Lhenicích, to byla nějaká výstava modelů, ale to už bylo před lety, to už jako prostě...ono prostě...za prvý ty děti ty modely nerady pučujou jo...jako měli jsme jednou na Bambiriádě jo, ale tak nikdo moc nešel. Takže potom jsou z toho zklamání, že o to není takovej zájem. No ono je to otázka vhodnosti volby, jako třeba teď byla ta výstava ty železniční modely, tak tam byla obrovská fronta venku. Tam bylo snad nějakých 20 metrů fronta. Nebo před lety tu bylo mistrovství republiky v Borovanech, tam byly lodní modely, ale to je taková ta kategorie, kde se hodnotí provedení stavby a to bylo taky hezký. Ale to jsme nedělali my...ty výstavy už bohužel nejsou no.

Není o to takový zájem.

No já nevím, jestli o to není takový zájem, ale už to prostě nechce nikdo dělat ani nedělá no.

A ještě se zeptám, vrátím se zpátky k té slečně, jak nechala ušít ty kostýmy a jak se jí to nepovedlo. Napadá Vás, vzpomenete si na nějakou konkrétně jak jste ji motivoval, aby to nevzdávala nebo aby nebyla zklamaná?

No tak jednak jsem jí jako...protože se nám podařilo sehnat nějaký dotace, tak sem jí s těma děckama tak nějak aby nějaký soutěže byly, workshopy a tak něco a i kdyby ona sama chtěla něco udělat tak zatím odezva moc není, ale tak uvidíme no, něco mi psala tak uvidíme. Lenka (Lenka Bukovská) mi psala, že chystá nějaký akce bude dělat. Takže tahle slečna no uvidíme...ono to chce čas tak trochu no ...je to zlý teďka.

No ono je to taková zvláštní osůbka, kolikrát nevím, co si o ni mám myslet, ale jako ty děti ji berou, ona pro ně dělá i soustředění v létě, tak nevím, jak to letos dopadne, uvidíme.

A spolupracujete s ní dýl?

Jojo to už asi 4 roky nebo kolik. Děti ji zbožňují, rodiče někteří strašně chválí...někteří no...těžko se v tom zorientujete.

Dobře, já vám děkuji. To je z mých otázek, které jsem měla připraveno všechno. Já se vás zeptám, jestli byste chtěl ještě něco dodat, jestli vás ještě něco napadlo v průběhu? Něco, co jsme třeba nezmínili.

Ne, tak asi ne, jako my jsme taková organizace, která na váš dotazník moc nesedí. Ty otázky jsou sice hezký, ale ne moc pro nás.

Já právě se hlavně se snažila srovnat teorii s praxí a to mě právě zajímalo. Protože v teorii jsou uváděny různé motivační systémy, co organizace mohou využívat a proto mě právě zajímalo to udělat. A právě proto mě zajímá přímo z praxe jak to funguje, protože předpokládám, že málokterá organizace bude mít zpracovaný nějaký motivační systém, ale funguje to na nějaké neformální úrovni...

Ono dneska je to opravdu jako opravdu limitovaný všechno téma penězi. Jako motivaci můžete mít jakoukoliv, ale když na to nemáte peníze, tak co je vám to platný.

To je sice pravda, ale myslím si, že právě takové to uznání, poděkování, pochvala z vaší strany i když rodiče na to mají nějaká ohlas.

Jo tak to třeba jo, třeba i na ty příměstský tábory, to jako jo. Prostě ten s pejskama, ty dvě skupiny, to bylo jako fakt teda...to rodiče fakt chválili, to nešetřili chválou.

Právě mi je jasné, že se jedná o neziskový sektor, takže to očekávání těch zaměstnanců je i jiné co se týče finančních odměn, takže předpokládám, že finance nejsou právě ta prvotní motivace.

No ono jako je to sice neziskový, ale ty lidi stejně za to musí platit. Ono je to takový, že na konci roku to jako skončí na nule, nebo pod nulou, ale zase jako nemůžete to pustit moc pod nulu, protože u těch neziskových organizací je hroznej problém to zase dostat...jo ono nezisková organizace může zůstat do 300.000 v plusu a nemusí platit daně. Ale tu ztrátu z minulých let musí zase použít do další činnosti, ale na pokrytí té ztráty to zase použít nemůže. To samý jako když je to podnikatel,s.r.o. tak ti si můžou potom ztrátu z předešlých let odečíst od zisku, tady u těch neziskovek to nejde, čili ono je to hospodaření takový dost no... složitý a prostě furt to musíte tak nějak hlídat, aby se vám to nedostalo hodně do nějakýho minusu. Takže když třeba vidím, že loni jsme dostali málo od nějakého ministerstva školství, tak prostě jsme museli hodně přibrzdit s financováním. Letos víme, že na tom bude o něco líp, takže to je zase to. Akorát ty

peníze jako ještě nepřišli no. Letos navíc ještě navíc vymyslely, že peníze se dají použít jen od té doby, až přijdou. Loňský rok to bylo, že se daly čerpat po dobu...dalo se toho financovat od doby, kdy byl projekt. To znamená to jsme měli od 1. ledna do konce roku a teď to nepůjde...čili teď je březen a nepřišlo ani rozhodnutí ani peníze nic...

Takže stále čekáte.

No oni měli něco daný, do kdy musí rozhodnout, tak to proběhlo, no a to vlastní převedení peněz a tak to už se nic neděje...a to už se dlouho nic neděje, to už sou tak dva měsíce a začátkem roku to myslím přišlo a od té doby se furt nic neděje.

Můžete se toho nějak domáhat?

No jako když to bude dlouho trvat, tak tam zavolám. Ne ale tam jsou ochotní, všechno, ale nevím,co se děje...jestli nemají peníze, to se taky může stát.

Děkuji, myslím, že je to z mé strany vše.

Příloha č. 2 Rozhovor s ředitelem Salesiánského střediska mládeže – dům dětí a mládeže České Budějovice Ing. Tomášem Rádlem

Dobrý den, jmenuji se Martina Kráčmarová a ráda bych s Vámi udělala rozhovor na téma systém odměňování ve sféře volného času. Tento výzkum je součástí mé diplomové práce na Teologické fakultě Jihočeské Univerzity. Cílem této práce není zjišťování výše finančního ohodnocování vašich zaměstnanců, ale spíše jiné formy odměňování, motivační systém a způsoby hodnocení zaměstnanců.

Nyní bych Vás ještě požádala, zda je možné si rozhovor nahrát?

Jo

První otázka jakým způsobem probíhá hodnocení zaměstnanců a jak často k němu dochází?

Tak hodnocení zaměstnanců probíhá jednou až dvakrát ročně. jednou probíhá hodina společná, kdy se na to připravuje zaměstnanec a ten jeho nadřízený a je tam několik okruhů, kterých se dotýkáme a společně mluvíme o tý jeho práci za ten minulý rok a je tam ještě, pokud je ještě někdo nad ním, tak je tam ještě jako přisedící a na závěr se stanovují cíle pracovní pro ten jeho rozvoj na další rok.

Takže probíhá to hodnocení na individuální úrovni nebo spíše teamově?

No probíhá to na obojí. Tohle jsem mluvil o individuální a teamově děláme hodnocení na konci školního roku, hodnocení školního roku, kdy se vlastně každé ten tým kteréj tady je tak dělají hodnocení společně, kdy vypracuje písemně jako podklad pro další plánování to je jako roční a potom je ještě jako strategický, který je jednou za tři roky, kdy děláme strategický plánování a tam jako do zásadní hodnocení je po těch třech letech ale každý půlrok se dělá ještě kontrola toho strategického plánu a ještě jeho jako upřesnění nebo zrušení nějakých bodů.

Takže v podstatě i v průběhu potom kontrolujete, jestli dochází k naplnění toho strategického plánu.

hmm, jo.

Dobře. Má vaše organizace stanoveny kritéria, od nichž se odměňování zaměstnanců odvíjí a jimiž se řídí? Případně jaká?

Myslíte tedy ty kritéria toho nefinančního odměňování

Ano, přesně tak.

No kritéria pro to žádný v podstatě nemá, to je otevřený pro každého a že by jako nemohl někdo požívat ty výhody, to vlastně jako nemáme.

Dobře, já tedy ještě upřesním, protože ve vaší organizaci je více pracovních pozic, tak já se zabývám především vedoucí, tj. lektory kroužků popř. pedagoga volného času. Takže sociální pracovník např. není úplně cílem těchto otázek.

Dobře, je mi to jasné.

Výborně, takže další otázka, kdo konkrétně rozhoduje o odměňování zaměstnanců?

o tom nefinančním?

V tom finančním i nefinančním smyslu. Je to ve vaší kompetenci?

Ne, je to vždycky ten přímý nadřízený já to tedy potom schvaluju.

Takže přímý nadřízený a v případě, že jsou nějaké problémy či nesrovnalosti, co je potřeba řešit individuálně, tak potom přímo s vámi.

No ne, tak to ne, on jako přichází s návrhama, který já schvaluju nebo upravuju pokud jako si myslím, že je to potřeba nebo jako nějaký důvod k tomu.

Děkuji. Jaké mzdové formy v organizaci uplatňujete? Mám na mysli, zda základní tzn. úkolovou nebo časovou mzdu, popř. doplňkové, osobní ohodnocení, provize, prémie atd.

Máme akorát základní mzdu a potom máme různé odměňování za nějakou práci nad rámec těch pracovních povinností, kde je to ohodnoceno.

Takže je možné i když někdo vykoná něco nad rámec těch povinností, tak že ho potom takto individuálně hodnotíte.

Ano ano, přesně tak.

A jsou zaměstnanci při nesplnění úkolu nějak sankcionováni? Pokud ano, tak jak?

Jo, máme to udělaný tak, jako že máme tam nějakou strukturu, v té odměně máme takovou volnou část, kterou ten zaměstnanec může dostat, ale pokud jako nesplní ty úkoly, tak ji jako nedostane.

Takže máte danou nějakou pevnou částku a nadto máte nějakou variabilní, se kterou pracujete, pokud je nějaký problém nebo naopak.

Ano ano.

Zeptám se, zaměstnanci, které tu máte právě na vedení těch kroužků, jsou tu na hlavní pracovní poměr nebo mají nějakou dohodu?

Někteří na hlavní, někteří jsou třeba v technické sekce a dělají jen na pár hodin nebo většinou to zajišťují půlku z toho zajišťují dobrovolníci.

Dobře, děkuji. Nyní bych se ráda zeptala, jaký má organizace motivační systém, jak své zaměstnance či dobrovolníky motivujete?

Tak jednak, že se o ně staráme, že jim poskytujeme různé supervizní setkání, hodnotící setkání, že každý má svého vedoucího nebo nějakýho klíčového pracovníka, buď je to nějaký dobrovolník, který se stará o ty praktické úkoly, ale i o to, aby hlídal jeho spokojenost v práci, aby znal jeho potřeby a třeba i nedostatky, který on vidí nebo prožívá v té práci, takže prostě takovou atmosférou, kterou tady jako taky vytváříme ve středisku. Tím, že prostě společně o těch věcech povídáme, děláme různé výjezdní setkání, kde taky o tom mluvíme, teambuildingy a tak.

Takže se dá říct, že v rámci těch kroužků nebo i dobrovolníků vždycky sou přiděleny nějakému klíčovému pracovníkovi, který...

Který ho má na starosti a který se o něj po celou dobu co tady pracuje stará a který s ním řeší různé vzniklé komplikace nebo nějaký návrhy, koncepci nebo tak.

Aha, děkuji. Jak myslíte, že je tento program vnímán zaměstnanci a dobrovolníky.

No já myslím, že je dobře. Každému je příjemný, když se o něj někdo stará, že jo. Já si myslím, že jako ...známkou toho, že jako všichni, co tu začnou pracovat nebo jako dobrovolníci nebo hlavně to vidím u těch praktikantů z těch vysokých škol, že ne

všichni sem jdou rádi, ale jako když tady prožijou nějakou dobu ty praxe, třeba půl rok, tak se třeba z nich často stávají ti dobrovolníci, protože právě tady tu péči zažijou, já si myslím, že to je spokojenost hlavně.

Mě v souvislosti s tím napadlo, jestli to některý z těch dobrovolníků, praktikantů nevnímá jako dohled třeba?

Tak může, to já zas nevím žejo, ale myslím, si že ne a že jsou spíš rádi. Spíš kdysi v minulosti jim vadilo, že sou hozený do vody a nestaráme se o ně a samozřejmě, že to někdo může brát jako dohled, ale... to už zas...myslím si že to není v nějaké velké míře.

Spíše se tedy jedná o pozitivní vnímání té péče.

No tak, spíše je to pozitivní vnímání té péče. Právě že má různé pomůcky, manuály a tak.

Dobře, jak vyjadřujete zaměstnancům a dobrovolníkům spokojenost s jejich prací?

jednak že děláme takový setkání když se ukončuje nějaká činnost, např. o vánocích, na konci roku nebo teď před velikonoce, takže děláme takový jako setkání, kdy se snažíme vyjádřit vděčnost za to, jak tady pracují, no a jinak jako když se jim něco jako podaří, tak pracujeme tady hodně s tou formou zpětný vazby, takže po každý činnosti, která je nějaká, kde je tedy více zaměstnanců či dobrovolník než jeden, tak se scházíme po tý činnosti, a oni mají zpětnou vazbu na tu činnost, na svoje působení tam, jsou tam tedy chváleny, jsou jim ukazovány ještě nějaký jiný činnosti jak k tomu přistupovat, nebo jak to dělat. Takže si jako myslím, že po každý tý činnosti má člověk možnost zažít i nějakou tu pochvalu či ocenění té jeho činnosti.

Aha, takže to máte po každé činnosti?

hmmm

Máte třeba i to, že těm zaměstnancům, dobrovolníkům nabízíte i další vzdělávací aktivity, kurzy, školení apod.?

jojo taky. děláme pro ně jednak naše vlastní, ve středisku na který jsou zvaný a některým, který jsou pro nás důležitý, tak jim nabízíme i nějaký speciální kurzy na který

jim přispějeme i finančně. Částečně si třeba hradí sami ten kurz a částečně my. Podle toho, jak je to finančně náročné a kolik na to máme peněz a tak.

Zeptám se, kdo komunikuje s rodiči dětí z toho kroužku, je to vedoucí toho kroužku?

No ono záleží, jaký je to kroužek, většinou to je ten nějaký koordinátor, který se stará o všechny ty rodiče, formality, přihlášky a prvkontakty a uvedení do hlavních informací o tom středisku a o tom kroužku. Potom je to dítě přichází do toho kroužku, kde samozřejmě každé ten vedoucí má kontakt na všechny ty rodiče aby mohl s nimi být v kontaktu. Takže když ti rodiče přijdou s ním něco řešit tak ten o nich ví a ...takže...je určitě ten koordinátor a pokud ti rodiče mají zájem nebo pokud naopak na ten kroužek nepřijde více jak 2x bez omluvy tak ho kontaktují a ptají se na ty důvody a tak.

Ozývají se vám třeba i rodiče s nějakou reakcí na ten kroužek, s poděkování, pochvalou se spokojeností apod.?

No tak někdy jo, ale spíš myslím, že to není jako že by se většina obracela, ale sem tam. Je to spíše vyjimečný stav.

Co podle vás z osobní zkušenosti nejvíce motivuje vaše pracovníky a dobrovolníky?

Já myslím, že nejvíce je motivuje to, že se o ně pečuje a jednak se jim dá velká důvěra a mají možnost tady otevřeně přicházet s různými návrhy, nespokojenostmi, eventuálně s pochvalami, takže si myslím takový to otevřený prostředí. A taky že pro ně děláme ještě jakoby společný akce, který jsou jakoby pro ně, že to není ani jako cíleně vzdělávací akce, jenom taková relaxační, takový třeba, že se udělá pro ně něco, co by je potěšilo.

Takže máte, pořádáte něco jako teambuildingové akce?

Ano, i něco takového se občas dělá. Pro zaměstnance děláme pravidelně a pro dobrovolníky taky občas...nárazově.

A pro zaměstnance jak často asi?

no tak asi 3 akce během roku.

Můžu se zeptat, v čem konkrétně mohou pracovníci a dobrovolníci vidět, že v ně vkládáte tu důvěru?

No tak jednak, že jim svěříme tu nějakou skupinu dětí, že tam si můžou nějak rozvíjet tu svou odbornost v tom kroužku, že spoléháme na ně, že ty naše salesiánské ideály budou předávat zrovna oni a že oni od nás mají zpětnou vazbu, jak to třeba naplňují nebo nenaplňují. Že jim třeba nekecáme do jednotlivých postupů a teda jako spíše jde o ty výsledky, aby se tam tedy naplňovalo to, co máme v tom záměru.

Dobře, další poslední otázka, pociťujete nějaké zvýšení pracovního výkonu, zlepšení k přístupu k práci a zainteresovanost zaměstnanců či dobrovolníků v případě využití zvolených motivačních faktorů?

no to ani ne. Já si myslím že to ani ne. Myslím, si , že zrovna ta zpětná vazby jim pomáhá, že třeba se pak naučí vést s těma dětma nějaký rozhovory nebo tak nějak strukturovaně, tak to třeba pro ně může být. Ale že by je to nějak zvlášť motivovalo, to jako, to myslím, že ani ne, že by to šlo nějak vidět.

Ještě mě napadla jedna věc, odměna, která náleží vedoucím kroužků, odvíjí se od počtu dětí?

Ne, to vůbec.

A počet dětí na jeden kroužek? Je dán maximální počet dětí na kroužek?

No máte to nějak daný ale záleží kroužek od kroužku, podle toho typu toho kroužku, aby se vešli do prostoru, aby je ten vedoucí obsah nebo zas tam má nějaký svoje asistenty, když je to třeba v keramice, tak jako tak. Máme to tak jako, že to ten koordinátor řídí sám, ne že by to tak jako mělo být. Některý kroužek je podle toho pro jednoho, některý pro patnáct.

Velice Vám děkuji za čas, který jste mi poskytl a za informace a přeji, aby se Vám dařilo.

ABSTRAKT

KRÁČMAROVÁ, M. *Systém odměňování ve sféře volného času*. České Budějovice 2013. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra praktické teologie. Vedoucí práce J. Šetek.

Klíčová slova: systém odměňování, motivace, motivační teorie, zaměstnanecké benefity, hodnocení pracovníků, volný čas, volnočasové organizace, nepeněžní odměňování, peněžní odměňování, dobrovolníci

Práce se zabývá systémem odměňování ve sféře volného času. Teoretická část se věnuje motivaci pracovníků, popisem jednotlivých motivačních teorií a jejich představitelů. Dále popisuje systém odměňování a to jak peněžní tak nepeněžní formu. Významná část je věnována zaměstnaneckým benefitům a různým členěním, uplatňováním a realizací. Následně jsou naznačeny možnosti hodnocení pracovníků a vykonané práce. Závěrečná kapitola teoretické části je věnována stěžejní otázce práce, tj. systém odměňování uplatňovaný ve volnočasových organizacích, kam patří i odměňování dobrovolníků.

Praktická část obsahuje charakteristiku a srovnání dvou zvolených organizací a to občanského sdružení M-tes a Salesiánského střediska mládeže – dům dětí a mládeže České Budějovice. Empirické zkoumání je zaměřeno na motivační strategie, systém odměňování, hodnocení a uplatňování zaměstnaneckých výhod, které dané organizace využívají a následně jsou navrhnuty změny a doporučení.

ABSTRACT

Remuneration system in the sphere of leisure

Key words: remuneration system, motivation, motivation theory, employee benefits, employee evaluation, leisure, leisure organizations, non-cash compensation, cash compensation, volunteers

This thesis deals with the remuneration system in the sphere of leisure. The theoretical part deals with the motivation of employees, description of motivational theories and their authors. It also describes both of systems remuneration, financial and non-financial form. An important part is employee benefits and various classification, implementation and realization. Consequently are some possibilities of evaluation of employees and their work. The final chapter of the theoretical part focus on remuneration system applied in leisure organizations, which also includes compensation for volunteers.

The practical part contains the description and comparison of two organizations. First is the civic association M-tes and second is Silesian Youth Center – home of children and youth. Empirical research is focused on motivational strategies, remuneration systems, evaluation and implementation of employee benefits. Consequently are offered changes and recommendations.