

**U N I V E R Z I T A K A R L O V A**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**NEFINANČNÍ FORMY ODMĚŇOVÁNÍ  
PRACOVNÍKŮ ŠKOL**

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>Jaroslava Procházková</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>PhDr. Dana Hamerníková</b>
<b>Datum odevzdání práce:</b>	<b>duben 2009</b>

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Jaroslava Procházková

## **Poděkování**

Děkuji PhDr. Daně Hamerníkové za vedení práce a cenné rady, Mgr. Markétě Peckové a Mgr. Radce Andrušíkové za pilotáž dotazníků a všem manažerům a kolegům, kteří se mnou spolupracovali na výzkumné části.

Jaroslava Procházková

## **Resumé**

Manažer při vedení lidí a v oblasti personalistiky stále řeší otázku, jak co nejlépe odměnit své zaměstnance za jimi vykonanou práci. U finančních odměn mu je zákoníkem práce jasně stanovena výše platu, který musí pracovníkovi poskytnout.

Závěrečná práce se však zabývá nefinančním odměňováním, do něhož se promítá především kreativita manažera, jeho lidskost, schopnost chtít vyzdvihnou mimořádný výkon. Uznání je důležité začlenit i do celkové kultury organizace, protože prvky kultury školy jsou považovány za způsob nefinanční odměny jak manažery, tak zaměstnanci.

Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci chtějí být odměňováni i formou nefinančních odměn. Vedoucí pracovník jim při použití nefinančních odměn prokazuje svou úctu a pozornost. Manažeři škol pracují často pouze s finančními odměnami, ale zaměstnanci finanční odměnu nepreferují. Zvláště si všichni zaměstnanci cení poděkování od vedoucího pracovníka.

Práce přináší soubor zjištění o preferovaných způsobech nefinančních odměn, žebříček oblíbených nefinančních odměn. Na pomoc manažerům byla sepsána malá příručka o nefinančním odměňování zaměstnanců.

## **Klíčová slova**

Management, manažer, zaměstnanec, finanční odměňování, nefinanční odměňování, nefinanční odměny.

## **Summary**

The manager in leadership and personnel still address the question of how best to reward their employees for their work done. The financial rewards him by the Labor Code clearly established the salary, which must provide to a worker.

Final thesis, however, deals with non-financial remuneration, which is reflected primarily creative manager, his humanity, like the ability to highlight the outstanding performance.

The recognition is important to incorporate into the overall culture of the organization, because the culture of schools are considered to be the method of non-financial rewards to managers and employees.

Research suggests that employees want to be rewarded in the form of non-financial rewards. Head of the worker using non-financial rewards demonstrate its respect and attention. Managers of schools often work only with the financial remuneration, but staff do not prefer payment. In particular, all employees value thanks from the manager.

This work provides a set of findings on the preferred methods of non-financial rewards, non-financial rewards favourite ranking. To help managers was drawn up a small guide on non-financial remuneration of employees.

**MOTTO:**

**„Úsměv na tváři je lepší než štědrost dlaně.“**

Arabské přísloví<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *Křížovka*, Příbramský deník, 2. 7. 2008, str. 14

## **Obsah:**

Čestné prohlášení	2
Poděkování	3
Resumé, klíčová slova	4
Summary	5
Motto	6
Obsah	7
1. Úvod	9
2. Teoretická část	10
2.1. Definice	10
2.2. Odměňování	11
2.2.1. Finanční odměňování a zákoník práce	11
2.2.2. Finanční odměňování zaměstnanců	14
2.2.3. Hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování	15
2.2.4. Odměňování a motivace	17
2.2.5. Zásady motivačního odměňování	21
2.2.6. Odměňování a manažerské funkce	22
3. Nefinanční formy odměňování	25
3.1. Výkon ve vazbě se systémem odměňování	26
3.2. Chyby v přístupu manažerů	27
3.3. Plat a přání zaměstnanců	29
4. Výzkum	31
4.1. Důvody pro výzkum	32
4.2. Názory respondentů	33
4.2.1. Prvotní šetření	33
4.2.2. Dotazník	34
4.2.3. Respondenti	35
4.2.4. Dosažené výsledky	36
4.2.5. Formy nefinančních odměn	53
5. Využitelnost údajů v manažerské práci	56
5.1. Rozbor dosažených výsledků	56
5.2. Využití výsledků v práci řídicího pracovníka	59

6. Závěr	61
6.1. Důležitost nefinančních odměn jako motivátorů	61
6.2. Preferované nefinanční odměny	63
6.3. Manažeři a nefinanční odměny	64
6.4. Shrnutí	65
7. Seznam použité literatury	66
8. Přílohy	67



# 1. Úvod

Za odvedenou práci má být každý člověk spravedlivě odměněn. Někdo touží jen po finanční odměně, někdo kromě peněz potřebuje i něco navíc, něco pro motivaci, pro vlastní uspokojení a osobní radost.

Dnes se v rámci odměňování věnuje značná pozornost různým kombinacím finančních odměn a nefinančních hmotných či nehmotných odměn a výhod, které zaměstnance motivují k lepším výkonům a zvyšují atraktivnost učitelského povolání.

Každý člověk je jiný, a proto ho motivují, vnitřně uspokojují jiné motivy nebo stimuly. V moderním managementu se často dávají typová doporučení, jaké formy nefinančních odměn nejlépe aplikovat.

Patří spíše k umění manažera, aby posoudil vhodnost volby nefinančních odměn pro různé podmínky práce, různé lidi, mimořádné situace a cíleně nefinanční odměňování využíval.

Ve školství není mnoho finančních prostředků k výraznému odlišení kvalitních a méně uspokojivých výkonů zaměstnanců. I s nižším rozpočtem si však umí manažer poradit a učitele s výrazně kvalitnějšími výkony nebo za splnění úkolů nad rámec povinností odměnit nejenom finančně, ale umět uplatnit i odměnu nefinanční.

Ve své závěrečné práci se pokusím získat validní odpovědi na zásadní otázky v oblasti odměňování:

- Pracují manažeři škol jen s finančními odměnami?
- Považují za důležité odměňovat „své“ zaměstnance i nefinančně?
- Je pro zaměstnance důležitá i nefinanční odměna?
- Jaké nefinanční odměny preferují manažeři?
- Jaké nefinanční odměny preferují zaměstnanci?

Cílem práce je sestavit na základě výzkumného šetření žebříček preferovaných způsobů nefinančních odměn u zaměstnanců škol, který pomůže manažerům škol v oblasti personální práce při hodnocení a odměňování zaměstnanců.

## **2. Teoretická část**

### **2.1. Definice**

**ODMĚNA** je formou kompenzace výsledků úsilí pracovníků, kteří se podílejí na činnostech školy. Má obvykle silnou korelační vazbu na motivaci lidí, na odváděný výkon i jeho hodnocení. Je úkolem manažera vytvořit kritéria pro nenárokové složky finančního odměňování a zavést spravedlivý systém nefinančních odměn, který nejenže bude odpovídat společensky přijatelné spravedlivé kompenzaci odváděné práce, ale zároveň bude mít i motivační a stimulující funkci. Základním právním dokumentem, podle kterého je nutno postupovat při finančním odměňování, je Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Nefinanční odměňování jako celek či jako forma odměny není zatím právně ošetřeno. Některé jeho dílčí prvky bychom mohli vysledovat i ve vyhlášce č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, při poskytování darů zaměstnancům nebo při uvolňování finančních prostředků na poskytování některých služeb pro zaměstnance.

Odměna nejen informuje o kvalitě výkonů, ale hlavně motivuje do další práce.

**MANAGEMENT** definujeme z několika pohledů:<sup>2</sup>

1. Soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických funkcí (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení záměrů organizace.
2. Činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu.
3. Umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba.

**MANAŽER** je specifický zaměstnanec jak vyšší platu, tak i pravomocemi a odpovědnostmi. Ve školství většinou TOP management představuje ředitel školy, střední management vedoucí předmětových komisí a vedoucí metodických sdružení, nižší management pak koordinátor ŠVP nebo školní metodik prevence.

---

<sup>2</sup> VEBER, J. *Základy managementu*, str. 9

## **2.2. Odměňování**

### **2.2.1. Finanční odměňování a zákoník práce**

Každé zaměstnání, každý obor lidské činnosti má svá pozitiva i negativa. To, proč lidé pracují, je u každého opět jiné. Jedno mají snad všichni společné, pracují proto, aby za svou práci dostali přiměřenou odměnu – ve většině případů odměnu finanční, kterou promění za lidské požitky a hlavně za základní lidské potřeby pro samotnou lidskou existenci.

Finanční odměňování v České republice upravuje **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, ve znění pozdějších úprav.<sup>3</sup> Ten vymezuje odměňování jako součást pracovního procesu. Zaměstnanci, dle zákoníku, mají právo na spravedlivou odměnu za práci a uspokojivé pracovní podmínky.

Část šestá zákoníku práce charakterizuje odměňování za práci, odměnu za pracovní pohotovost a srážky z příjmů z pracovněprávního vztahu v **§109-150**.

#### **Hlava I**

§109/1 Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat a odměna z dohod za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní předpis jinak.

§110/1 Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody.

§111 stanoví minimální mzdu.

§ 112 vymezuje pojem zaručená mzda.

#### **Hlava II**

zabývá se mzdou, která je běžná v podnikatelské sféře (vysoké školy, soukromé školy, církevní školy).

#### **Hlava III**

pojednává o platu, který je vyplácen zaměstnancům ve veřejných službách a správě. Platový tarif je tu určen platovým stupněm 1-12 podle doby dosažené praxe a platovou třídou 1-16 podle druhového vymezení prací v pracovní smlouvě a nejnáročnější práce zaměstnancem vykonávané.

---

<sup>3</sup> NOVOTNÝ, Martin. *Zákoník práce 2007*. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Zaměstnancům dále náleží tyto nárokové složky platu:

1. Příplatek za vedení v % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen a podle 1. - 4. stupně řízení.
2. Příplatek za noční práci od 22.00 hodin do 06.00 hodin ve výši 20% průměrného hodinového výdělku.
3. Příplatek za práci v sobotu a v neděli ve výši 25% průměrného hodinového výdělku.
4. Plat nebo náhradní volno za práci přesčas ve výši 25% průměrného hodinového výdělku (do 8 hodin týdně nebo 150 hodin ročně).
5. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí podle míry rizika.
6. Zvláštní příplatek zaměstnanci, který vykonává práci v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo obtížnými pracovními režimy ve výši 400 - 2000 Kč.
7. Příplatek za rozdělenou směnu ve výši 30% průměrného hodinového výdělku.
8. Příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah ve výši dvojnásobku průměrného hodinového výdělku.
9. Specializační příplatek pedagogického pracovníka ve výši 1000 až 2000 Kč měsíčně.
10. Plat nebo náhradní volno za práci ve svátek ve výši 100% průměrného hodinového výdělku.

Zaměstnancům mohou být vyplaceny tyto nenárokové složky platu:

1. Osobní příplatek až do výše 50%, výjimečně do výše 100% průměrného hodinového výdělku.
2. Odměna za splnění mimořádného pracovního úkolu.

Písemný platový výměr je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci nejpozději v den jeho nástupu do práce.

Zákoník práce velmi přesně popisuje finanční odměňování pracovníků za jejich odvedenou práci i příplatky, které jim za práci náleží. Nikde se však nezmiňuje o nefinančních formách odměňování. Snad pouze poznámka o naturální mzdě, § 119. Ta však pro většinu škol, které jsou zřízeny jako příspěvkové organizace a jejichž zaměstnanci pobírají plat, nemá význam.

Finanční odměňování je zřejmě to nejdůležitější, proč lidé chtějí být zaměstnaní. V našich střeoevropských podmínkách je finanční odměňování i hlavním hnacím motorem jejich snažení a usilování.

Manažer, který musí při vyplácení platů a mezd dodržet všechna pravidla daná vyhláškami a předpisy, zvláště na menších školách, (kde je kolem 100 žáků), jen těžce hledá prostředky na nenárokové složky platu za opravdu výjimečné pracovní výkony některých učitelů. Je především na jeho schopnostech, jak peníze na odměny a osobní příplatky jednotlivým pracovníkům rozdělí a kdy toto rozdělení provede - měsíčně, čtvrtletně, jednou za rok, u významných příležitostí, apod.

A právě zde, při nedostatku finančních prostředků na nenárokové složky platu, by manažer mohl využít možnosti nefinančně odměnit pracovníky a stanovit kritéria pro získání určité výhody.

### **2.2.2. Finanční odměňování zaměstnanců**

Finančním odměňováním zaměstnanců se ve své knize *Základy managementu* zabývá Jaromír Veber.

Říká, že „*pro většinu zaměstnanců je odměna ve formě platu hlavním zdrojem příjmů a zejména důležitým ukazatelem životní úrovně*“.<sup>4</sup> Lidé se na základě dosaženého platu či mzdy řadí do různých společenských vrstev, jsou spokojeni se svým životem, mění zaměstnání, jsou v depresi, uznávají danou organizaci nebo ji naopak pomlouvají, dávají si vyšší cíle nebo pracují jen ze stereotypu.

Finanční prostředky na platy jsou školám poskytovány ze státního rozpočtu. Do složky platů mohou finanční prostředky samozřejmě poukazovat i jednotliví zřizovatelé, ale ti se většinou brání a chtějí, aby školy v oblasti platů vystačily s přidělenými státními prostředky. U škol, kterým byla povolena výjimka z počtu žáků ve třídě, se pak zřizovatel k dotaci státních prostředků na platy zavázal a ve většině případů i svým závazkům dostojí.

Pod pojmem odměňování v organizacích, máme na mysli především hmotnou stimulaci. Odměňování však může existovat ve třech podobách:

1. Přímá finanční odměna, která zahrnuje pevné tarifní platy a nadtarifní složky.
2. Nefinanční hmotná odměna, která zahrnuje např. volnou dispozici majetkem školy, volné hodiny, sestavení si vhodného rozvrhu, lepší vybavení kabinetu.
3. Nefinanční nehmotná odměna, kterou představuje poděkování, úcta, ocenění práce, podpora projektů učitele manažerem, apod.

---

<sup>4</sup> VEBER, J. *Základy managementu*, str. 73, 74

### **2.2.3. Hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování**

Finanční i nefinanční odměňování zaměstnanců velice úzce souvisí s hodnocením zaměstnanců. I když je to někdy nepříjemné, hodnocení pracovního výkonu a schopností pracovníků je nezbytným a nikdy nekončícím úkolem. Námaha se však vyplatí. Fundované hodnocení umožní výměnu a porovnání vzájemných představ a očekávání.<sup>5</sup>

Vedoucí pracovník hodnotí své podřízené prakticky každý den. Stále je co hodnotit, co měnit, proč motivovat, delegovat na základě dobrých výsledků určité úkoly, pochválit a vyslovit zaměstnanci dík.

Dovednost hodnocení zaměstnanců je velmi důležitou složkou manažerské práce. Tu je nutné provázat na další dovednost, odměňování práce zaměstnanců. Každý zaměstnanec by se měl snažit pracovat co nejlépe proto, aby byl za svou práci co nejlépe ohodnocen. Není však dobré obě složky - finanční a hodnotící - spojovat.

Manažer dbá na bezpodmínečné dodržování zásady pravidelného oceňování dobrých výkonů. Výsledky hodnocení pracovní výkonnosti jsou tedy v souladu se systémy odměňování.

Tak jako je důležité stanovit si v organizaci kritéria pro pracovní výkonnost, je důležité si také stanovit kritéria pro finanční i nefinanční odměňování práce zaměstnanců. Je dobré, pokud na vytvoření těchto kritérií spolupracují všichni zaměstnanci nebo alespoň jejich zástupci. Pokud si totiž kritéria stanoví vrcholový management sám a zaměstnanci s nimi seznámí až už více či méně důkladně, stejně se mezi zaměstnanci objeví pochybnosti o správnosti daných kritérií a možnosti jejich zneužívání až už samotným managementem při potřebě úspory finančních prostředků nebo pro jakési nadržování některým zaměstnancům. Když ale na stanovení hodnotících kritérií zaměstnanci spolupracují a po čase je mohou dle konkrétní situace i změnit, rázem je považují za své a berou je jako přínos pro vlastní rozvoj.

---

<sup>5</sup> DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce*, str. 23

Každý systém odměňování musí být vzájemně provázán na řízení výkonnosti. Diskuse o penězích by měla být důsledně časově oddělena, ale účinky by měly být obdobné. Jestliže někomu manažer řekne, že pracuje velmi dobře, potom by se to mělo projevit i na jeho platu.<sup>6</sup>

Správně zvládnout toto propojení v rámci celé organizace si může vyžádat určitý čas (až rok nebo dva) - zvláště tehdy, když se systém hodnocení výkonnosti teprve zavádí. Nejprve je třeba dokonale zvládnout dovednosti spojené s hodnocením a pak teprve uskutečnit plnou integraci s platovým systémem.

---

<sup>6</sup> SKOTT-LENNON, F. *Hodnocení: kapesní příručka podnětů a zásad na cíl zaměřeného a osobu rozvíjejícího postupu hodnocení a řízení výkonnosti na pracovišti*, str. 88, 96, 97



#### **2.2.4. Odměňování a motivace**

Odměňování zaměstnanců je neoddělitelně spojeno s motivací, která zaměstnance vede k vyšším výkonům, a tedy i k lepšímu odměňování.

Je těžké specifikovat motivaci každého jednotlivého zaměstnance, je těžké odhalit to, co jednotlivce vede k vyšším cílům, co ho nutí pracovat lépe, déle a více.

Motivace - pro každého člověka je to něco jiného. Motivace je určitý stimul, podnět, který přispívá k dosažení cíle. Máme-li cíl, je to motiv pro naše konání. U vnitřní motivace leží motiv, který vyvolá jednání, v osobě a vztahuje se bezprostředně k obsahu a cílům úkolu. O vnější motivaci mluvíme tehdy, pokud k jednání pohánějí pracovníka podněty zvenčí. Vnější motivace nepůsobí trvale, funguje jen v případě neustále dodávaných podnětů.<sup>7</sup>

Cílem není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje.<sup>8</sup> Motivací rozumíme proces utváření postojů, cílů, chování člověka. Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytváření cílů.

*„Motivace je trochu podobná medúze“, píše ve své knize M. A. Eggert.<sup>9</sup> „Je obtížné ji popsat nebo dokonce definovat. Nemůžeme ji vidět ani cítit, obtížně ji změříme. Může být pouze vyzorována z chování nebo jeho změn, případně z individuálních rozhovorů o potřebách a motivech jedinců. Chování jedinců může být ovlivněno celou řadou faktorů a stejné motivátory mohou vést k rozdílnému chování. Přes všechny tyto nesnáze se ukazuje, že myšlenka motivace má zdravé jádro. Je dlouhodobě užitečným nástrojem managementu v porozumění a pomoci jedincům v různém pracovním postavení k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší.“*

Je tedy hlavně na manažerovi zjistit, co sám pracovník upřednostňuje a co považuje za důležité. Nejde to samozřejmě ze dne na den. Je k tomu potřeba určité množství zkušeností, znalostí člověka, trocha psychologie, manažerské dovednosti, empatie a čas. Proto je potřeba systém odměňování nejen propojit s hodnocením zaměstnanců, ale i se systémem motivace pracovníků ať už ve formě finanční či nefinanční.

---

<sup>7</sup> DAIGELER, T. *Vedení lidí*, str. 63, 64

<sup>8</sup> VEBER, J. *Základy managementu*, str. 59

<sup>9</sup> EGGERT, M. A. *Motivace: management do kapsy 3*, str. 4

Pokud peníze nemotivují, je dobré využít **teorii hierarchie potřeb**. Ta je založena na předpokladu, že člověk uspokojuje své potřeby od „nižších“ k „vyšším“. Abraham Maslow uvádí tento systém potřeb:<sup>10</sup>

1. Fyziologické potřeby - jsou nezbytně nutné pro zachování života, bez nich by byla naše existence ohrožena.
2. Potřeba bezpečí a jistoty - potřebujeme být chráněni před jakoukoli újmou a nebezpečím.
3. Sociální potřeby - lidé potřebují mít přátele a kolegy, být součástí skupiny, být součástí týmu.
4. Potřeba ocenění a uznání - týká se osobního statusu neboli postavení, které nám dodají individualitu a identitu, to nám umožní vyjádřit svou osobnost.
5. Potřeba seberealizace - za touto potřebou se skrývá snaha využít veškeré své nadání a talent k tomu, abychom byli tak dobří, jak je to možné, chceme vědět, že jsme v rámci našich možností udělali maximum.

Potřeba ocenění a uznání a potřeba seberealizace velmi úzce souvisejí s odměňováním. Pro svůj status a postavení je většina lidí často ochotna udělat cokoli, a protože se chce ve svém životě realizovat a využít svůj vrozený potenciál, stále se vrhá do nových a obtížnějších úkolů. Tento stav neplatí snad jen u sociálně narušených jedinců a lidí s nějakým typem mentálního postižení. Ostatní pro finanční i nefinanční odměnu pracují ochotně, spolupracují, rozvíjejí se a vzdělávají, po celý život se učí a zdokonalují.

„**Kryší teorií**“ je nazývána studie Frederica Skinnera, který na základě svých pokusů stanovil behaviorální teorii.<sup>11</sup> Ta vychází z předpokladu, že zaměstnanci jsou motivováni tím, co se jim přihodí po té, co pracují na určitém úkolu:

Jaký je jejich výsledek práce?

Jsou odměněni, potrestáni, nebo ignorováni?

Behaviorální teorie se zaměřuje na chování, které je pozorovatelné a měřitelné. Předpokládá, že veškeré chování je naučené a je posilováno nebo oslabováno v závislosti na následcích předchozího chování.

Tvrdí, že po požadovaném výkonu, po požadovaném chování, by mělo následovat něco pozitivního - odměna.

---

<sup>10</sup> SVOBODA, J. *Motivování lidí*, materiály ČŠM, kapitola 3

<sup>11</sup> EGGERT, Max A. *Motivace: management do kapsy*, str. 25 - 28, 31

Odměna by měla být poskytnuta za požadované chování co nejrychleji a důsledně. Měla by být osobní ve svých důsledcích. Ten, kdo odměnu obdržel, by ji měl předvídat a ocenit.

Eggert stanovil základní nebo chceme-li **první pravidlo motivace**:

*„O co požádáte, to bude také uděláno. To, co změříte, bude příště uděláno lépe. To, co odměníte, bude uděláno nejlepším možným způsobem.“*

Zaměstnanec je nutné za jejich dobrý výkon odměňovat, jinak se příště nebudou snažit.

Pokud zaměstnanci poskytují manažer nějakou odměnu, měl by se rozhodnout pro co nejkonkrétnější odměnu pro konkrétního zaměstnance. Tak si bude zaměstnanec přesně vědom toho, co udělal dobře a za co dostal odměnu.

U každého zaměstnance se objevují pocity spokojenosti (**satisfactory**), pocity neutrální (**hygienické faktory**) a pocity nespokojenosti (teorie F. Herzberga).<sup>12</sup>

K satisfaktorům patří zajímavá práce, odpovědnost, možnost dosažení vysokého výkonu, uznání, služební postup, úspěšnost. K hygienickým faktorům řadíme plat, pracovní podmínky, bezpečnost práce, postavení, pracovní jistota, interpersonální vztahy, způsob kontroly.

Pokud nefunguje v organizaci daný systém odměňování, je dobré použít variaci Lawlerovy **teorie očekávání**,<sup>13</sup> která je založena na očekávání odpovědi a výsledku. Zaměstnanci si uvědomí možnost a hodnotu odměny, pracují usilovněji, roste jejich výkonnost a v závěru se jim dostane vnitřní nebo vnější odměny. Následkem toho roste jejich spokojenost podle toho, zda vnímají množství vyvinutého úsilí a velikost odměny jako spravedlivou.

Většinu lidí snadněji motivujeme tím, co oni sami vnímají jako odměnu. Je tedy zcela na manažerovi, aby našel pro každého zaměstnance tu správnou odměnu.

*„Moje odměna by se měla rovnat tvému úsilí, moje úsilí by se mělo rovnat tvému úsilí“*, říká ve své **teorii J. Stacy Adams**.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> SVĚTLÍKOVÁ, B. *Motivace*, (Herzbergova teorie, kapitola 3), materiály ČŠM

<sup>13</sup> EGGERT, M. A. *Motivace: management do kapsy 3*, str. 8, 62 - 64

<sup>14</sup> EGGERT, M. A. *Motivace: management do kapsy 3*, str. 72 - 74

Pokud lidé nevnímají odměnu jako spravedlivou, často sníží výkonnost až do správného odměnění nebo zvýší úsilí pro lepší odměnění či jsou frustrováni a odcházejí z organizace.

Eggert pro tuto situaci vymyslel tipy pro manažery:

- Pamatujte si, že lidé se budou srovnávat, jak jsou hodnoceni a odměňováni.
- Identifikujte oblasti, kde mají zaměstnanci přístup k informacím o platech ostatních.
- Zajistěte, aby bonusy odpovídaly úsilí, zkušenostem, zodpovědnosti.
- Zajistěte, aby názvy pracovních pozic, rozsah kontroly, zodpovědnost nad svěřenými penězi byly vzájemně srovnatelné, a zároveň v odměňování vytvořte jemné rozlišení, které bude vnímáno jako spravedlivé.

Pokud zaměstnance v jejich úsilí srovnáváme a v důsledku toho odměňujeme, měli bychom to dělat podle přiměřeného počtu kritérií, objektivně, srovnatelně v dané pozici, měřitelně, relevantně. Jen předem daná a zaměstnanci pochopená forma odměňování je v organizaci úspěšná.

### **2.2.5. Zásady motivačního odměňování**

Motivace velmi úzce koresponduje s hodnocením, výkonností a odměňováním. Motivační odměňování lze (podle Jana Urbana)<sup>15</sup> shrnout do jednoduchých zásad:

1. K motivaci zaměstnanců i k jejich odměně za mimořádný osobní výkon či za velmi dobré výsledky v organizaci slouží především nenárokové složky platu a nefinanční odměňování.
2. Účinnost odměňování je třeba pravidelně ověřovat a po určité době je většinou i změnit.
3. Nemůžeme-li rozdíly ve výši nenárokové složky platu či v nefinančních odměnách jednotlivých zaměstnanců jasně a srozumitelně vysvětlit, neměli bychom je vytvářet. I malé rozdíly ve finanční nebo nefinanční odměně, které zaměstnanci vnímají jako nespravedlivé, mají totiž často větší dopad na jejich motivaci než zvýšení finančních či nefinančních odměn. Motivační působení finanční i nefinanční odměny tak mohou snadno přehlušit.
4. Principy odměňování v organizaci je třeba promítat i do odměňování nových zaměstnanců, aby nedošlo k poklesu motivace a spokojenosti stávajících zaměstnanců organizace.
5. Motivačně působící odměňování zaměstnanců vyžaduje používat nejen individuální odměny, ale i týmové (práce na ŠVP).

Pokud se danými zásadami manažer řídí, není možno mít v organizaci nespokojeného zaměstnance.

Ne, toto tvrzení neodpovídá realitě života, vždy se najde někdo, kdo bude práci a rozhodnutí manažera zpochybňovat, kdo bude v opozici. Manažer se i přes svou velkou snahu nikdy nemůže zavděčit všem. Vedení lidí - tedy i odměňování - je práce s lidmi a o lidech a tak je nutno k ní i přistupovat.

---

<sup>15</sup> URBAN, J. *Jak úspěšně zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*, str. 64 - 71

### **2.2.6. Odměňování a manažerské funkce**

Financování všech procesů, které ve škole probíhají, je součástí strategie školy. Finanční i nefinanční odměňování je velmi důležitá činnost, která souvisí s ekonomickými aspekty školy. Do této činnosti se promítají veškeré manažerské funkce.

Bez dobrého **plánování** nelze ani v odměňování pracovat ekonomicky a systematicky. Manažer především musí vzít v úvahu u finančního odměňování celkový objem prostředků poskytnutých škole na platy dle jeho požadavků, tarifních stupňů a tříd zaměstnanců. Po rozdělení finančních prostředků pro všechny nárokové složky platů, získá představu o objemu finančních prostředků, které může využít na finanční odměny v nenárokových složkách platu.

Plánování manažer provádí většinou na základě zkušeností, finanční rozvahy a normativů v začátku kalendářního roku, ale protože školství má své specifikum a rozpočet se mu upravuje ještě v průběhu měsíce září dle aktuálního stavu žáků ve škole, je nutné, aby manažer provedl kontrolu a úpravu plánování v nárokových i nenárokových složkách platů ještě v tomto podzimním období.

Pokud jsou ve škole nebo školském zařízení poskytovány některé formy nefinančního odměňování, je vhodné tyto naplánovat také v počátku kalendářního roku, ale i tady se stává, že s nástupem školního roku a změnou v zaměstnaneckých poměrech se provádí kontrola původních rozhodnutí také v podzimním období, často i s ohledem na blížící se vánoční svátky a s tím spojené větší množství uvolňovaných prostředků (např. z FKSP) na benefity pro zaměstnance.

Když manažer ví, s jakými finančními či nefinančními prostředky bude hospodařit, začne organizovat, kdy a jak poskytnutou sumu rozdělit. **Organizování** předpokládá od manažera vytváření a udržování systematického přístupu i v oblasti odměňování. Manažer má mít schopnost zajistit si vždy dostatek prostředků na plnění naplánovaných záměrů odměňování a tím přispívat k spokojenosti všech svých zaměstnanců. Ve školství je třeba si předem uvědomit, kdo bude a za co odměňován, neboť finančních ani jiných prostředků tu není mnoho a vedoucí pracovník musí být při odměňování nejen nezaujatý, ale především spravedlivý a objektivní. Dále jej vhodné si určit, zda bude odměny navrhopvat zaměstnancům sám, zda bude schvalovat návrhy na odměny od vedoucích jednotlivých pracovišť, či zda tito vedoucí budou odměny sami v rámci delegování pravomocí přidělovat. Rozvrhnout si

pravidla pro přidělování jakýchkoli odměn a dodržování stanovených pravidel přispívá ke klidnému chodu organizace a každý pracovník je tak ihned seznámen s tím, jak jsou odměny rozdělovány.

Významnou manažerskou funkcí je **personalistika**. Již při výběru nového pracovníka musí manažer počítat s náklady na jeho plat, případně na jeho odměňování jinou než finanční formou proto, aby měl dané finanční prostředky či nefinanční odměny k dispozici. Je nutné rozmyslet si, jakého pracovníka přijímáme - mladého, s často menšími požadavky na nefinanční formy odměňování a většími na plat či staršího s většími požadavky na klidné a spolupracující pracovní místo. Hmotná i nehmotná stimulace pracovníka při zájmu o konkrétní pracovní místo je často ve školství tím nejdůležitějším ukazatelem.

Současný manažer své pracovníky nechce ani hodnotit, ani kontrolovat ani řídit, chce je vést ke stanoveným, společně sdíleným cílům. **Vedení lidí**, jejich motivace pro práci, pro odpovědnost, pro týmovost, pro splnění stanovených cílů je pro mnohé zaměstnance nefinanční odměnou. To, že manažer není despota a umí se vcítit do osobního i pracovního problému druhých, je velmi vyhledávaným benefitem snad u všech pracovníků a vede to k celkově vysoce výkonové práci.

Na všech stupních řízení probíhá neustálá **kontrola**. Smyslem kontroly v odměňování je získat přesvědčení, že přidělování všech typů odměn se vyvíjí žádoucím směrem a bude dosaženo vyrovnaného rozpočtu.<sup>16</sup> Kontrola není pouze pro informovanost zaměstnanců, ale je to i zpětná vazba pro zaměstnance - pracuji dobře - jsem dobře odměněn. Na základě kontroly hospodaření v oblasti odměňování stanoví manažer další kroky pro následující období.

Ne vždy si je manažer v přidělování nenárokových finančních odměn, nefinančních odměn jistý svým rozhodnutím. **Rozhodování** jako proces od identifikace problému, ke stanovení kritérií (dostatečný počet, relevantní, objektivní, úplná) až po realizaci zvolené varianty patří i k odměňování. Pro větší sdílení cílů i v odměňování je vhodné, když na tvorbě kritérií a rozhodovacím procesu spolupracují s manažerem i ostatní vedoucí nebo zástupci zaměstnanců, aby nebyl manažer nařčen z neobjektivity.

---

<sup>16</sup> VEBER, J. *Základy managementu*, str. 101

S odměňováním si musí manažer poradit v rámci všech svých manažerských funkcí. Na závěr je nutno ještě připomenout potřebu o odměňování (finančním i nefinančním) se zaměstnanci **komunikovat**.

Ačkoliv se zdá, že odměňování je až to poslední, co musí manažer řešit, je vidět, že prolíná do všech pracovních aktivit vedoucího pracovníka.



### **3. Nefinanční formy odměňování**

V předešlé kapitole jsme se zaměřili na finanční odměňování. Ne všem zaměstnancům jde však při jejich práci jen o plat. Někteří zaměstnanci (starší, déle pracující u stejné organizace, lidé toužící po uznání ostatních, zaměstnanci, kteří dbají na svou prestiž a chtějí si vážít sami sebe, pracující maximálně využívající všechny svůj vrozený potenciál), požadují od zaměstnání i něco navíc. Něco, co ani sami často nedovedou definovat. Jde o to, co dělá jejich práci přitažlivou, co je dominantní, co je drží na pracovišti, co jim působí vnitřní uspokojení a odměnu.

V organizacích se tedy už docela často objevují i snahy managementu po odměňování v jiných než finančních formách, které více pracovníka motivují ke zvýšeným výkonům a nenutí je k stereotypu, ale naopak posilují jejich víru v sebe sama a ve svou osobnost, ve své schopnosti.

Najít vhodný způsob jiné než finanční formy odměňování pro všechny pracovníky vhodný, objektivní a spravedlivý, je úkol velmi obtížný a často ho management řeší i několik měsíců či let.

Zaměstnanecké výhody nabývají důležitosti. Je to jedna z nejlepších forem, jak si udržet či získat dobré zaměstnance.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>Stravenky téměř nikoho nezajímají, Příbramský deník, 22. března 2008, str. 13

### 3.1. Výkon ve vazbě se systémy odměňování

Dobry výkon je vždy nutné pravidelně oceňovat, není však nezbytně nutné toto oceňování provádět finančními odměnami. Samozřejmě, že každému zaměstnanci musí vedení poukázat pro něj zákonem dané nárokové složky platu nebo mzdy, ale jak odmění výkon zcela mimořádný, náročný nebo pro jiného těžko splnitelný, je už pak jen na manažerovi.

Ne každý manažer umí kvalitní výkon svého podřízeného řádně pochválit a vyzdvihnout, usmát se, potřást rukou. *„Uznání a ocenění musíme věnovat více pozornosti tam, kde je vynikající výkon očividný, k němu pokaždé podřízeným poblahopřát. Manažerům, kteří se tímto způsobem chovají, se mnohem lépe pracuje - mají totiž pod sebou motivované podřízené,“* říká ve své knize F. Skott- Lennon.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> SKOTT-LENNON, F. *Hodnocení: kapesní příručka podnětů a zásad na cíl zaměřeného a osobu rozvíjejícího postupu hodnocení a řízení výkonnosti na pracovišti*, str. 96

### **3.2. Chyby v přístupu manažerů**

Snad každý člověk chce být pro svého zaměstnavatele užitečným a prospěšným. Snad každý chce alespoň občas slyšet slůvko „děkuji“, snad každý člověk je rád chválen.

Lidé mají potřebu být v práci chváleni. Platí to i tehdy, je-li jejich práce spíše rutinní nebo přináší-li jim jen málo příležitostí osobně vyniknout. Rádi slyší i o svých zvláštních jedinečných schopnostech.

Uvedu nyní několik příkladů, kdy zaměstnancům nejde jen o finanční odměnu, ale právě „o něco navíc“:

Příklad 1. *Jedna kolegyně, výborná metodička, učitelka prvního stupně, se rozhodla odejít ze školy po dvaceti letech práce s dětmi. Na dotaz: „Co tě k tomuto kroku vede?“, odpověděla: „Už tady nemůžu ničeho víc dosáhnout. Jedu stereotypně a nemám už snahu se déle rozvíjet.“ Přestup na jinou školu ji nyní motivuje do další práce a je velmi spokojena.*

Příklad 2. *Jiná kolegyně čtyři měsíce nacvičovala s dětmi předtančení na ples školy. Děti se velmi snažily a předtančení zvládly výborně. Z parketu odcházely za obrovského potlesku přítomných. To byla veliká odměna pro učitelku za tu dřinu, nervy a napětí, které po dlouhou dobu prožívala.*

Příklad 3. *Je konec školního roku. Každého pedagogického pracovníka určitě potěší a odmění slova uznání od samotných žáků, kteří se s ním loučí a slůvka „děkuji vám“ ho tak odmění za jeho celoroční práci více než nějaká finanční odměna.*

Příklad 4. *„Já už to nebudu dělat. Já už nebudu učit. Já už tady nejsem rád,“ to jsou slova pana učitele Josefa Tkalouna z filmu Vratné lahve a zcela charakterizují ono něco navíc.*

Důležitým faktorem v práci manažera je nutnost motivovat zaměstnance pochvalou za dobrou práci, kterou odvedli. A to nejen proto, že se jedná o nejlacinější nástroj motivace. Manažer by neměl být na tolik zaneprázdněn, aby si nenašel několik minut k ocenění výsledků, kterých jeho zaměstnanci dosáhli. Odměnou je mu v naprosté většině případů nejen zvýšení jejich spokojenosti, pracovní motivace, ale i vyšší ochota mu pomoci nebo mu vyjít

vstříc v mimořádných situacích. A v neposlední řadě mu odpustit jeho občasné chyby. Pochvala nebo slůvko „*děkuji*“ manažera nic nestojí. Pro zaměstnance jsou však „*tyto odměny*“ důležitým ukazatelem kvality jeho práce, odměnou za množství jeho snahy a hodnotícím prvkem jeho úsilí práci věnované.

Problémem manažerů většinou není to, že by své zaměstnance pochválit nebo ocenit nechtěli. Jejich problémem je spíše to, že nevědí, jak pochválit. Někdy i proto, že se řídí heslem, „pokud nekritizuji, chválím“. Jejich schopnost motivovat své podřízené je však v tomto případě zpravidla omezená. Podřízení takových manažerů si pak většinou nejsou ani příliš jistí ve svém plnění pracovních povinností. Jen zřídka proto mají tito manažeři šanci stávat se uznávanými podnikovými vůdci.<sup>19</sup>

Nepochválený zaměstnanec je přesvědčen, že pokud není pochválen za svou, podle něj dobře a kvalitně vykonanou práci, je něco špatně, zřejmě si to manažer tak nepředstavoval nebo jsou závěry a pocity zaměstnance mylné. Manažer si tedy musí na zaměstnance ve svém naplněném denním rozvrhu najít alespoň chvilku na volný rozhovor se zaměstnanci, na ocenění úspěchů jednotlivců či skupin pracovníků nebo jen neformálně vyjádřit své potěšení ze splnění práce prostými slovy „*je to fajn!*“. Jen tak mohou zaměstnanci zjistit, že jejich práce není zbytečná a snad dokonce splňuje nároky a představy manažera.

Pozitivním posílením práce zaměstnanců se manažer řídí vždy a včasného splnění úkolu si váží.

---

<sup>19</sup> URBAN, J. *Jak úspěšně zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*, str. 43, 44

### 3.3. Plat a přání zaměstnanců

Pro většinu lidí není plat tím základním požadavkem. Aby se v práci cítili dobře, rádi do ní každé ráno přicházeli a pracovali nejen proto, že si jejich přítomnost na pracovišti žádá pracovní doba, lidé často podle Eggerta v zaměstnání upřednostňují:<sup>20</sup>

- Bezpečnost práce
- Povýšení
- Dobré pracovní podmínky
- Zajímavou práci
- Manažerskou loajalitu
- Disciplínu
- Uznání
- Pomoc v případě osobních problémů
- Zapojení citů
- Pocit angažovanosti

Proto Eggert také doporučuje manažerům oceňovat dobrou práci všude tam, kde je to možné. Zaměstnanec, který požívá důvěry svého manažera je v práci více spokojený, má větší motivaci, na novinky se těší, sám přichází s nápady, je kreativnější, nevdá mu pracovat nad rámec jeho povinností, přebírá zodpovědnost, je ochoten učit se novým věcem, je iniciativní, dále se vzdělává, apod.

Zaměstnanec, který požívá nedůvěry manažera, i když to může být pouze jeho domněnka anebo manažer nepřišel v pravý čas s oceněním jeho práce, pak prožívá pocity právě opačné, ve svých pracovních povinnostech není tak zodpovědný a častěji se může i dopustit chyby. Jiný ovšem dělá vše proto, aby důvěru získal zpět nebo si pochvalu manažera zasloužil.

Manažeři se často domnívají, že pokud nemohou zaměstnancům poskytnout finanční odměnu, nemohou je ani motivovat.<sup>21</sup> Je však důležité si uvědomit, že pokud by lidé pracovali pouze pro peníze, tak by v první řadě nepracovali ve školství, kde je o finanční prostředky na platy nouze vždy.

---

<sup>20</sup> EGGERT, M. A. *Motivace: management do kapsy 3*, str. 95, 96

<sup>21</sup> EGGERT, M. A. *Motivace: management do kapsy 3*, str. 28

Spokojený zaměstnanec ve školství jistě oceňuje výhody školství. Jedná se především o:

Možnost organizovat si pracovní úvazek

Čtyřicet dnů dovolené

Využití prostor školy pro vlastní vzdělávání

Velmi zajímavý režim práce o prázdninách s možností udělat některé práce s vědomím vedoucího pracovníka doma

Využití technického zařízení školy pro vlastní užití

Některé výhody pracovníkům škol zaměstnanci v jiných resortech závidí a kritizují je. Jejich oprávněnost či neoprávněnost je možno diskutovat, pedagogové si je určitě za svou náročnou práci při vzdělávání dalších generací plně zaslouží.

#### **4. Výzkum**

**„Zaslouží-li si člověk pochvaly, dbejte,  
abyste mu ji neodepřeli.“**

(John Ruskin)

#### **4.1. Důvody pro výzkum**

Na základě teoretické části se lze domnívat, že zaměstnanci různých organizací chtějí být za svou práci odměňováni nejen finančně, tak jak to jejich manažerům ukládá zákon, ale také nefinančními způsoby hmotných či nehmotných odměn.

Jak vypadá situace v nefinančním odměňování u zaměstnanců škol, jsem zjišťovala malým výzkumem - dotazy u manažerů a dotazníkem u zaměstnanců.

Sledovala jsem především odpovědi na otázky v těchto zásadních oblastech odměňování:

- Pracují manažeři škol jen s finančními odměnami?
- Považují za důležité odměňovat „své“ zaměstnance i nefinančně?
- Je pro zaměstnance důležitá i nefinanční odměna?
- Jaké nefinanční odměny preferují manažeři?
- Jaké nefinanční odměny preferují zaměstnanci?

Mým cílem bylo zjistit, které způsoby nefinančních odměn preferují manažeři a které zaměstnanci.



## 4.2. Názory respondentů

### 4.2.1. Prvotní šetření

Pro sestavení dotazníku, ve kterém by se zaměstnanci škol jasně vyjádřili k cílovým otázkám této práce, bylo provedeno úvodní krátké šetření mezi několika zástupci managementů škol.

<b>Počet škol, kde mělo být šetření provedeno</b>	<b>Celkový počet škol, kde bylo šetření provedeno</b>	<b>Úspěšnost šetření v procentech</b>
7	6	85,7%

Zástupci managementu škol byli dotazováni ve třech případech při osobním rozhovoru, ve dvou případech byl pověřen šetřením spolupracovník a v jednom případě odpovídal ředitel školy na zasláné dotazy písemně.

(Výsledky jsou sestaveny do dotazníku, který tvoří přílohu této práce.)

#### **4.2.2. Dotazník**

Na základě prvotního šetření mezi zástupci managementu škol a pilotáže dvěma kolegyněmi, byl sestaven dotazník pro zjištění situace v nefinančním odměňování na současných školách z pohledu zaměstnanců škol. Měl by odpovědět na cílové otázky této práce: zda zaměstnanci preferují finanční odměnu, zda manažeři preferují jen finanční odměnu, do jaké míry je pro zaměstnance důležitá nefinanční odměna, jaký způsob nefinanční odměny je zaměstnanci nejvíce upřednostňován, zda i manažeři škol pracují s nefinančními odměnami, zda manažeři považují za důležité odměňovat „své“ zaměstnance i nefinančně, jaké nefinanční odměny preferují manažeři, zda i některé prvky kultury školy jsou považovány za způsob nefinanční odměny.

Výsledky dotazníku u zaměstnanců budou konfrontovány s názory manažerů z prvotního šetření.

(Celkové výsledky dotazníku u zaměstnanců tvoří přílohu této práce.)

### 4.2.3. Respondenti

Dotazník byl zadáván v průběhu měsíce listopadu a prosince 2008 pracovníkům těchto škol Středočeského kraje:

<b>Škola</b>	<b>Celkem pedagogických pracovníků na škole</b>	<b>Celkový počet žáků na škole</b>	<b>Počet, pedagogických pracovníků, kterým byl dotazník zadán</b>	<b>Počet vrácených vyplněných dotazníků</b>	<b>Návratnost v procentech</b>
SŠSE Praha 9	58	435	5	5	100%
1. ZŠ Sedlčany	37	466	5	5	100%
G a SOŠE Sedlčany	38	450	5	5	100%
ZŠ a MŠ Chlum	10	82	5	5	100%
2. ZŠ Propojení Sedlčany	25	400	5	5	100%
ZŠ a MŠ Brodce	16	230	5	5	100%
ZŠ Josefa Suka Křečovice	7	28	5	5	100%

Sumarizace:

<b>Počet škol, kde byl dotazník zadán pracovníkům</b>	<b>Celkový počet, pedagogických pracovníků, kterým byl dotazník zadán</b>	<b>Celkový počet vrácených vyplněných dotazníků</b>	<b>Návratnost v procentech</b>
7	35	35	100%

Podle návratnosti dotazníku u zvoleného výběrového vzorku pedagogických pracovníků lze usuzovat na to, že mají tyto respondenti o danou problematiku zájem a zodpovědně přistoupili k vyplnění dotazníku.

Spolupracovat se rozhodlo i 85,7% oslovených zástupců managementu škol. Stejně školy byly zvoleny proto, aby porovnání názorů obou skupin odpovídalo realitě na daných školách, jak z pohledu manažerů, tak z pohledu zaměstnanců.

#### **4.2.4. Dosažené výsledky**

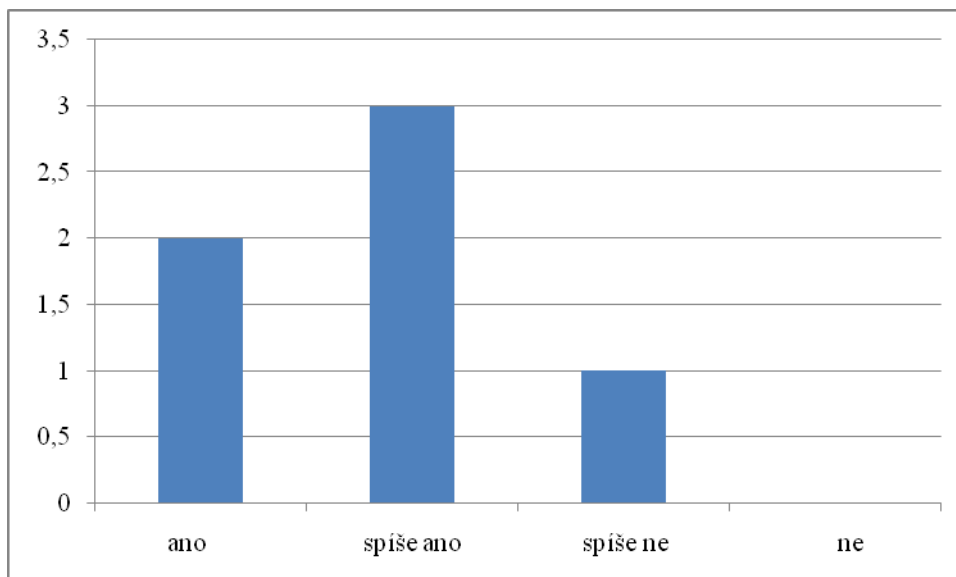
Cílem práce je sestavit na základě výzkumného šetření žebříček preferovaných způsobů nefinančních odměn u zaměstnanců škol a získat validní odpovědi na otázky týkající se nefinančního odměňování.

Pro další sumarizaci je jako 100% základ bráno 6 zástupců managementu škol, kteří se zúčastnili úvodního šetření, a 35 zaměstnanců škol, kteří vyplnili dotazník.

Po vyhodnocení budou formulovány odpovědi na otázky k nefinančnímu odměňování pracovníků ve školství tak, jak byly zjištěny u sledované skupiny respondentů.

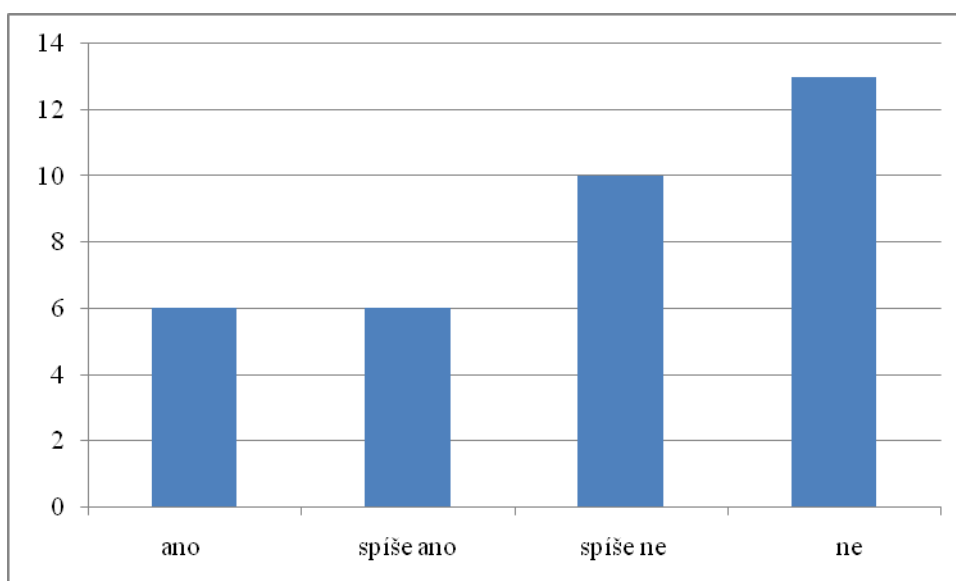
### A. Pracují manažeři škol jen finančními odměnami?

Otázka pro manažery	ano	spíše ano	spíše ne	ne
<b>Odměňujete každou práci (i nad rámec povinností zaměstnance) pouze finanční odměnou?</b>	2	3	1	0



### Preferují zaměstnanci finanční odměnu?

Otázka pro zaměstnance	ano	spíše ano	spíše ne	ne
<b>Pracuji (i nad rámec svých povinností) pouze pro finanční odměnu?</b>	6	6	10	13



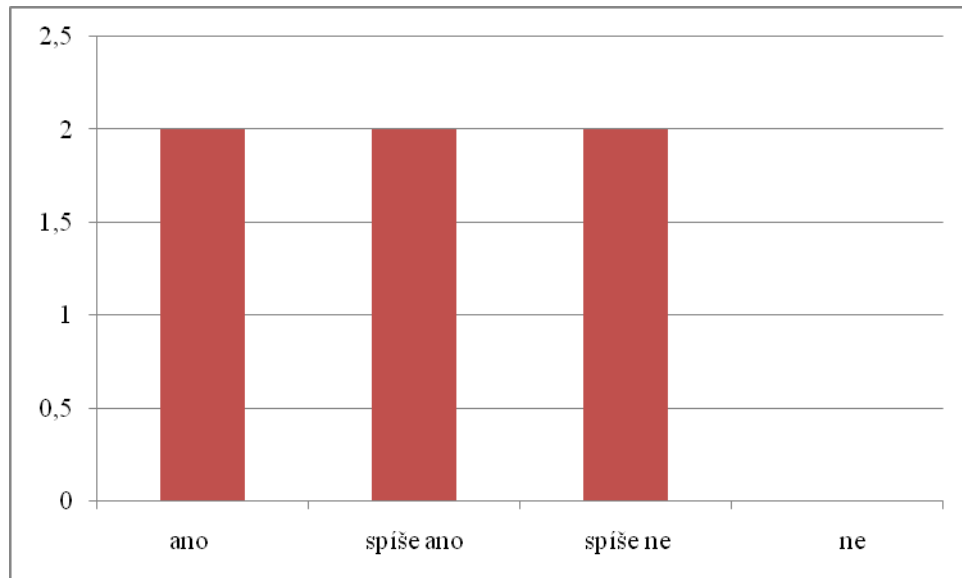
83,3% ze vzorku manažerů přiznává, že své zaměstnance odměňuje za práci (i nad rámec jejich povinností) především finančními odměnami.

65,7% ze vzorku zaměstnanců však tvrdí, že nepracuje především pro finanční odměnu.

**Odpověď: Manažeři škol pracují většinou pouze s finančními odměnami.  
Zaměstnanci však finanční odměnu nepreferují.**

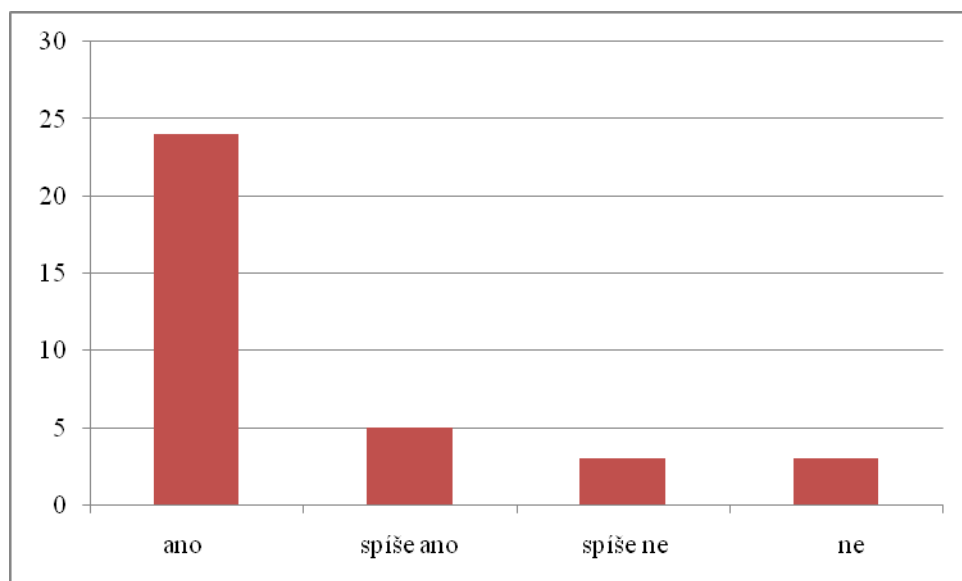
## B. Pokládají manažeri za důležité odměňovat „své“ zaměstnance i nefinančně?

Otázka pro manažery	ano	spíše ano	spíše ne	ne
<b>Uznáváte i nefinanční odměnu?</b>	2	2	2	0



## Je pro zaměstnance důležitá i nefinanční odměna?

Otázka pro zaměstnance	ano	spíše ano	spíše ne	ne
<b>Uznávám i nefinanční odměnu?</b>	24	5	3	3



66,7% oslovených manažerů uznává také nefinanční způsoby odměn. Jsou podle nich pro zaměstnance více či méně důležité.

82,97% zaměstnanců uznává nefinanční způsoby odměn. Jsou podle nich více či méně důležité.

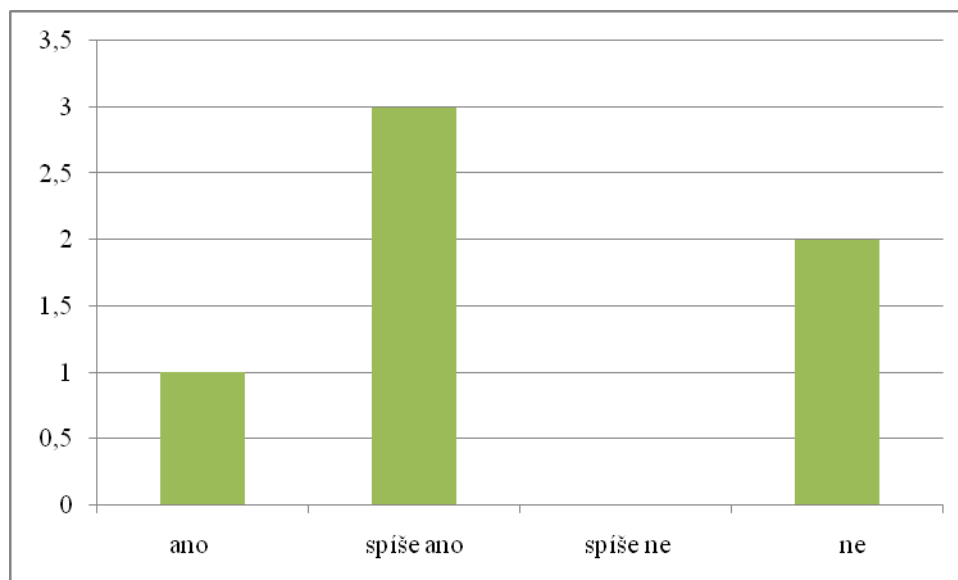
**Odpověď: Manažeři pokládají za důležité odměňovat zaměstnance i nefinančně.**

**Pro většinu zaměstnanců je nefinanční odměna důležitá.**



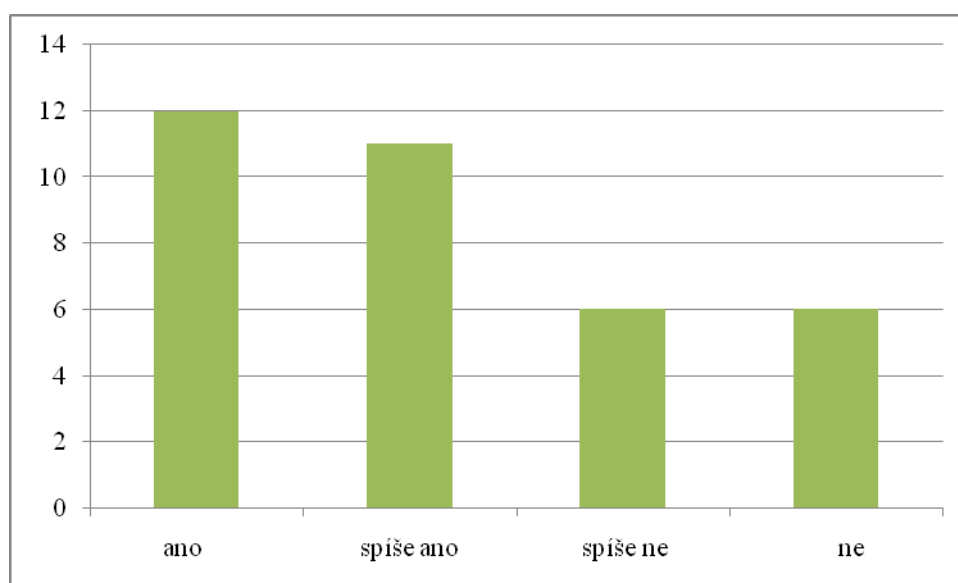
### C. Pracují manažeři škol s nefinančními odměnami?

Otázka pro manažery	ano	spíše ano	spíše ne	ne
<b>Odměňujete zaměstnance i nefinančně?</b>	1	3	0	2



### Chtějí být zaměstnanci odměňováni i nefinančně?

Otázka pro zaměstnance	ano	spíše ano	spíše ne	ne
<b>Chci být odměňován i nefinančně?</b>	12	11	6	6



66,7% manažerů daného vzorku odměňuje své zaměstnance i nefinančně.

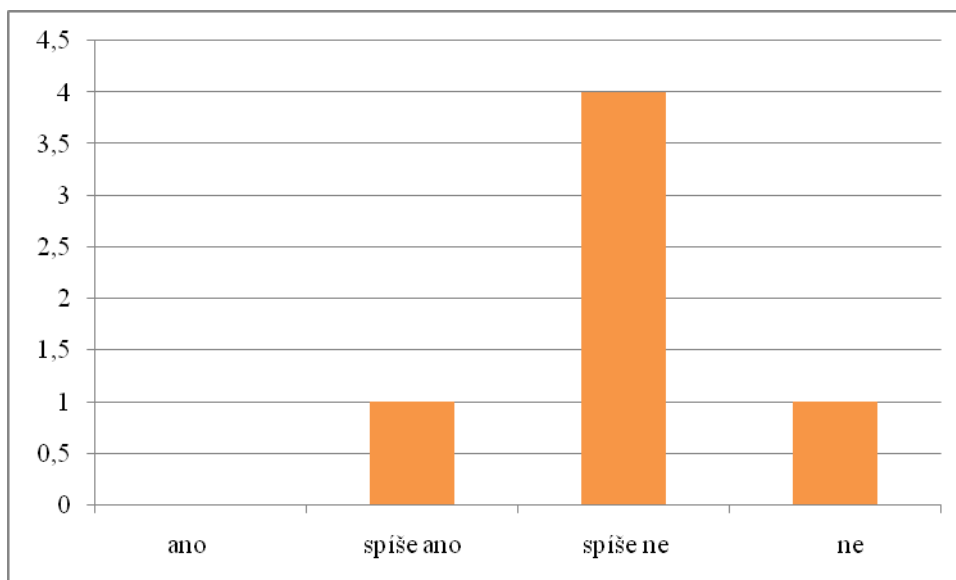
65,7% ze vzorku zaměstnanců chce být odměňováno i nefinančně.

Z výsledku je zřejmé, že se manažeři i zaměstnanci shodují na důležitosti nefinančního odměňování. Nejen, že nefinanční odměny vedení škol svým zaměstnancům poskytuje, ale současně zaměstnanci chtějí být za svou práci i nefinančním způsobem odměňováni. Je tu vidět jasný posun priorit současné generace pracovníků škol. Ti více stojí o některý způsob nefinanční odměny či výhody ve školství poskytovaných, než o neustálý nárůst platů. Nárůst platu je sice příjemný, ale klidu na pracovišti a tvořivé pracovní atmosféře kolektivu se jen těžko dlouhodobě vyrovná.

**Odpověď: Manažeři škol pracují s nefinančními odměnami.  
Zaměstnanci škol potřebují být odměňováni i nefinančně.**

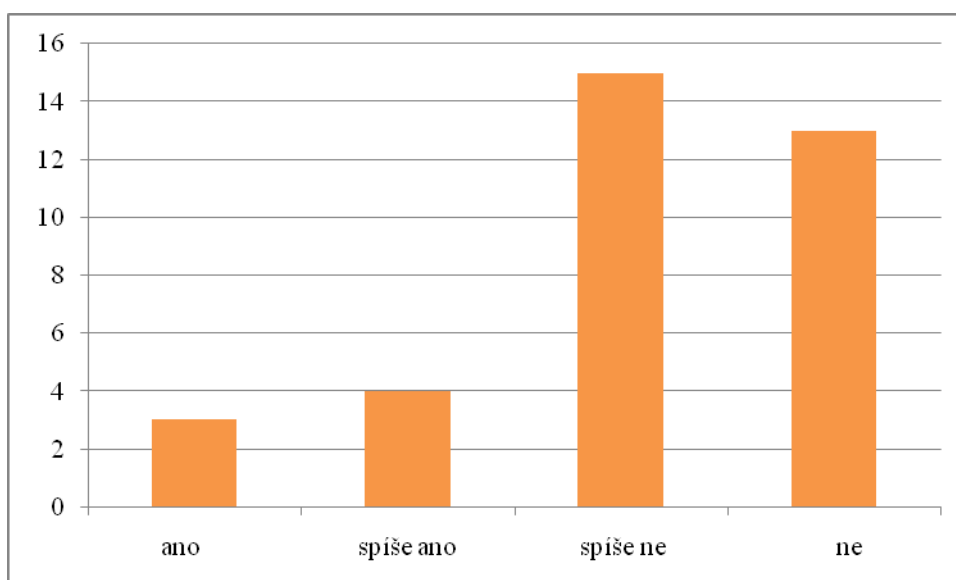
**D. Uvědomují si manažeři škol, že je důležité odměňovat „své“ zaměstnance i nefinančně?**

Otázka pro manažery	ano	spíše ano	spíše ne	ne
<b>Využíváte cíleně nefinanční odměny?</b>	0	1	4	1



**Jsou zaměstnanci odměňováni i nefinančně?**

Otázka pro zaměstnance	ano	spíše ano	spíše ne	ne
<b>Myslím si, že jsem za svou práci odměňován i nefinančně?</b>	3	4	15	13



Cíleně nefinanční odměny využívá pouze jeden (16,7%) z oslovených manažerů.

Nefinančně je odměňováno pouze 20,0% oslovených zaměstnanců.

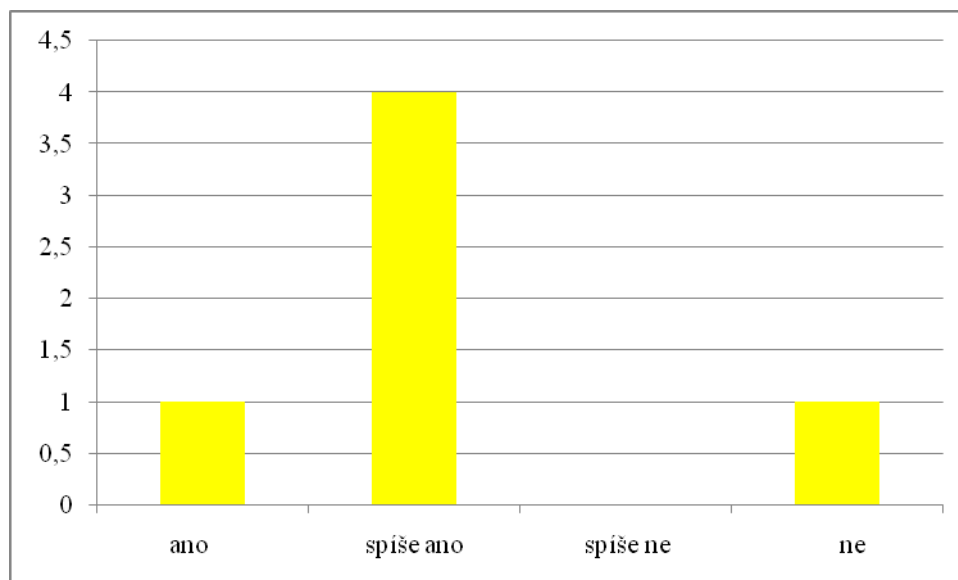
Ačkoliv manažeři tvrdí, že s nefinančními odměnami pracují, cíleně je nevyužívají. Ačkoliv zaměstnanci chtějí být za svou práci odměňováni i nefinančně, pouze pětina z dotázaných nefinanční odměnu dostává. Jaké jsou pro tuto skutečnost důvody, nelze odhadnout. Možná se jedná o relativně nový trend v přístupu k odměňování. Možná se manažeři obávají nefinanční odměny poskytovat. Možná si nejsou jisti formami nefinančních odměn. Zařadit tento způsob odměňování do systému práce s lidmi bude zřejmě znamenat další posun ve vedení lidí a větší diskusi uvnitř managementu škol.

**Odpověď: Manažeři cíleně nefinančních odměn nevyužívají, i když je mají za důležité.**

**Zaměstnanci nejsou většinou nefinančně odměňováni, ačkoliv by tento způsob uvítali.**

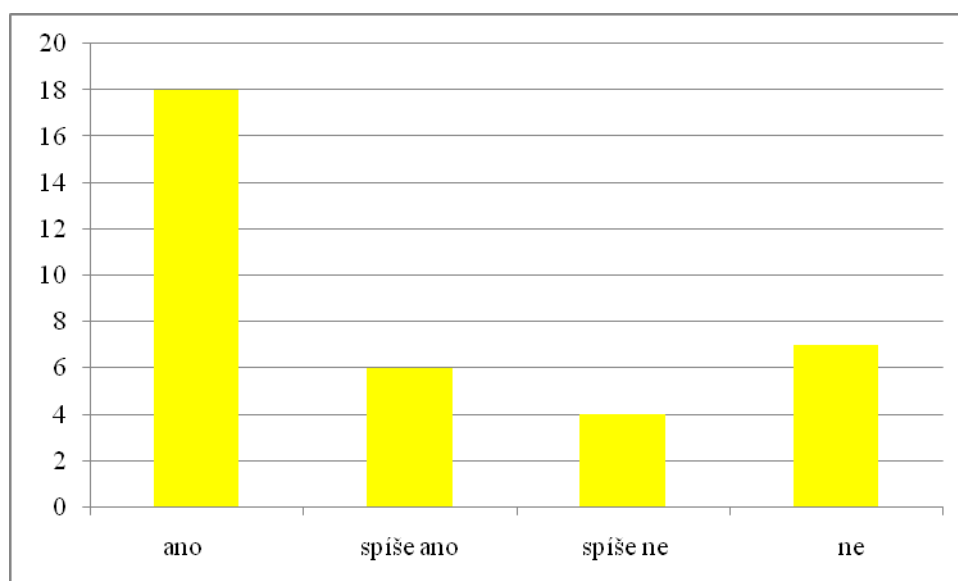
### E. Mají manažeři z nefinanční odměny dobrý pocit?

Otázka pro manažery	ano	spíše ano	spíše ne	ne
<b>Uspokojí vás osobně nefinanční odměna?</b>	1	4	0	1



### Mají zaměstnanci z nefinanční odměny dobrý pocit?

Otázka pro zaměstnance	ano	spíše ano	spíše ne	ne
<b>Je pro mě důležitá také nefinanční odměna?</b>	18	6	4	7



Ačkoli manažeři cíleně nefinanční odměny většinou nevyužívají, v 83,3% i je samotné vnitřně uspokojí nefinanční odměna.

Ačkoli manažeři cíleně nefinanční odměny většinou nevyužívají, zaměstnanci v 68,6% nefinanční odměna vnitřně uspokojí.

31,4% zaměstnanců přiznává, že je nefinanční způsob odměn spíše nebo vůbec neuspokojuje. Protože odpovědi byly přísně anonymní, není možné zjistit, o které zaměstnanci se jedná nebo jaký mají pro svůj názor důvod. Pro manažery by bylo zjištění o skupině nespokojených zaměstnanců jistě důležité a mohli by s těmito lidmi dále pracovat nebo by se zaměřili na obměnu možnosti nefinančních odměn.

**Odpověď: Lidé mají často z nefinanční odměny dobrý pocit.**

**F. Je také kultura školy v některých svých aspektech vnímána jako určitý způsob nefinanční odměny?**

Otázka pro manažery				
<b>Chcete, aby zaměstnanec za nefinanční odměnu považoval také:</b>				

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
<b>Kvalitní mezilidské vztahy na pracovišti</b>	6	0	0	0
<b>Všemi sdílenou kulturu školy</b>	5	1	0	0
<b>Příznivou image školy na veřejnosti</b>	6	0	0	0
<b>Maximální využívání prostředků FKSP</b>	5	1	0	0
<b>Existence dalších benefitů a jejich poskytování zaměstnancům</b>	3	1	2	0

Podle názoru vybraného vzorku manažerů (100%) je velmi důležité, aby zaměstnanci za nefinanční způsob odměny považovali také kvalitní mezilidské vztahy na pracovišti (zaměstnanci 85,7%) a příznivou image školy na veřejnosti (zaměstnanci 80%).

Všemi sdílenou kulturu školy za důležitou nefinanční odměnu označilo 83,3% odpovídajících manažerů (zaměstnanci 42,9%), stejně jako maximální využívání prostředků FKSP (zaměstnanci 51,4%).

33,3% ze vzorku manažerů si myslí, že existence dalších benefitů a jejich poskytování zaměstnancům je spíše nedůležité (zaměstnanci 17,1%).

Otázka pro zaměstnance				
<b>Za nefinanční odměnu považují také:</b>				

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
<b>Kvalitní mezilidské vztahy na pracovišti</b>	30	4	0	1
<b>Všemi sdílenou kulturu školy</b>	15	16	4	0
<b>Příznivou image školy na veřejnosti</b>	28	6	1	0
<b>Maximální využívání prostředků FKSP</b>	18	14	3	0
<b>Existence dalších benefitů a jejich poskytování zaměstnancům</b>	14	15	3	3

Vybraný vzorek manažerů vysoce hodnotí prvky kultury školy, považuje je za nefinanční způsoby odměn a jsou dle jeho názoru velmi důležité. Zaměstnanci škol už tak vyhraněný názor nemají, i když i pro ně jsou prvky kultury školy spíše nebo velmi důležité. Ukázalo se, že nehmotné nefinanční odměny pro čtyři zaměstnance nejsou odměnami.

To velmi úzce souvisí s minulou otázkou. V té se manažeři vyjádřili o vnitřním pocitu z nefinančních odměn lépe než zaměstnanci škol. 31,4% zaměstnanců totiž tvrdí, že nefinanční odměny je spíše nebo vůbec neuspokojí. Zde se objevuje možnost další soustavné manažerské práce na úseku vedení lidí, utváření pozitivního klimatu škol, kterého si budou zaměstnanci vážit a začnou je brát jako odměnu či jako výhodu.

**Odpověď: Kultura školy je v některých svých aspektech vnímána jako určitý způsob nefinanční odměny jak manažery, tak i zaměstnanci.**



## G. Jaké možnosti nefinanční odměny preferují manažeři pro své zaměstnance?

Otázka pro manažery

**Vyberte z nabízených možností nepřímé peněžní i nepeněžní odměny (z nabídky viz příloha dotazník) podle důležitosti pět, které jsou podle Vás pro zaměstnance nejvíce motivující:**

Ze všech 33 uvedených možností nefinanční odměny vybrali manažeři jako nejvíce motivující pro své zaměstnance tyto odměny:

1. Veřejné ocenění (66,7%)
  2. Poděkování od vedoucího pracovníka (50%)
  3. Neformální pochvala (33,3%)
- Důvěra nadřízeného pracovníka  
Ocenění mezi čtyřma očima  
Úprava rozvrhu/pracovní doby  
Možnost výměny hodin v rozvrhu  
Úcta ze strany rodičů  
Radost dětí

## Jaký způsob nefinanční odměny je zaměstnanci nejvíce upřednostňován?

Otázka pro zaměstnance

**Vyberte z nabízených možností nepřímé peněžní i nepeněžní odměny (z nabídky viz příloha dotazník) podle důležitosti pět, které jsou pro vás osobně nejvíce motivující:**

Z daných 33 uvedených možností nefinanční odměny vybrali zaměstnanci pro sebe nejvíce motivující tyto odměny:

1. Radost dětí (65,7%)
2. Poděkování od vedoucího pracovníka (54,3%)
3. Pozitivní zpětná vazba (51,4%)
4. Úcta ze strany rodičů (48,6%)
5. Důvěra nadřízeného pracovníka (34,3%)

**Odpověď: Zaměstnanci i manažeři se shodli na preferenci těchto způsobů nefinančních odměn (% ze 41 respondentů - manažeři + zaměstnanci):**

Nefinanční nehmotná odměna poskytovaná přímo manažerem

- A. **Poděkování od vedoucího pracovníka** (53,7%)
- B. **Důvěra nadřízeného pracovníka** (34,2%)

Nefinanční nehmotná odměna poskytnutá od klientů školy - ne vedením školy

- C. **Radost dětí** (61%)
- D. **Úcta ze strany rodičů** (46,3%)

## H. Jaké formy nefinanční odměny nejvíce odpovídají odměňování ve vaší škole?

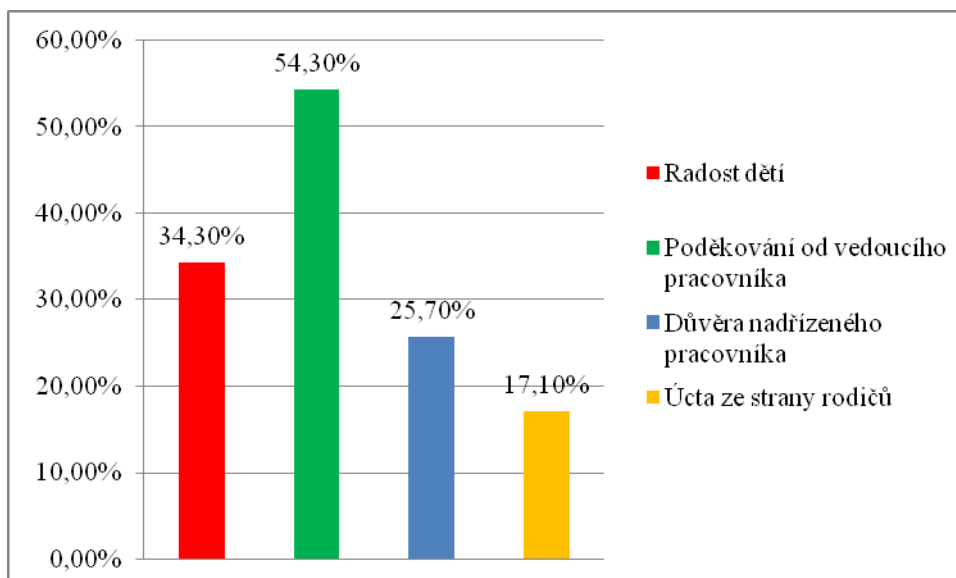
Otázka pro manažery
<b>Vyberte z uvedených možností (viz příloha dotazník) nefinanční odměny tu/ty, která/které nejvíce odpovídá/ají vašemu odměňování zaměstnanců.</b>

Za <b>nejlepší</b> nefinanční způsob odměny považuji	<b>Poděkování od vedoucího pracovníka</b>	50%
Za <b>výraz díků</b> od zaměstnavatele pro zaměstnance považuji	<b>Veřejné ocenění</b>	66,7%
Za <b>vyjádření mé podpory</b> zaměstnanci považuji	<b>Ocenění mezi čtyřma očima</b>	33,3%
Za <b>pěkné ohodnocení</b> práce zaměstnance nad rámec jeho povinností považuji	<b>Pozici s větší mírou zodpovědnosti</b>	33,3%

## Jaké formy nefinanční odměny nejvíce odpovídají vašemu odměňování?

Otázka pro zaměstnance
<b>Vyberte z uvedených možností (viz příloha dotazník) nefinanční odměny tu/ty, která/které nejvíce odpovídá/ají vašemu hodnocení.</b>

Za <b>nejlepší</b> nefinanční způsob odměny považuji	<b>Radost dětí</b>	34,3%
Za <b>výraz díků</b> od zaměstnavatele považuji	<b>Poděkování od vedoucího pracovníka</b>	54,3%
Za <b>vyjádření podpory</b> mé osobě považuji	<b>Důvěra nadřízeného pracovníka</b>	25,7%
Za <b>pěkné ohodnocení</b> mé práce nad rámec mých povinností považuji	<b>Úcta ze strany rodičů</b>	17,1%



**Odpověď:** Manažeri se se zaměstnanci neshodli ani na jedné formě nefinanční odměny poskytované na jejich školách. U obou skupin se, ovšem v jiné kategorii, objevila odměna formou poděkování od vedoucího pracovníka. Tato odměna se zdá být pro všechny respondenty důležitá.

#### **4.2.5. Formy nefinančních odměn**

Na základě šetření mezi členy managementu škol a mezi zaměstnanci stejných škol byl sestaven následující žebříček preferovaných způsobů nefinančních odměn u manažerů.

Žebříček vznikl jako soubor nejčastěji se objevujících odpovědí z uvedených 33 možností nefinanční odměny v navrženého soupisu nefinančních odměn.

(viz dotazník v příloze, otázka číslo 2)

##### **A. Preferované formy nefinančních odměn - manažeři**

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| 1. Veřejné ocenění                     | (uvedena 6 krát z 24 možných) |
| 2. Poděkování od vedoucího pracovníka  | (4 krát)                      |
| 3. Služební postup                     | (2 krát)                      |
| 4. Úprava rozvrhu/pracovní doby        | (2 krát)                      |
| 5. Neformální pochvala                 | (2 krát)                      |
| 6. Ocenění mezi čtyřma očima           | (2 krát)                      |
| 7. Pozice s větší mírou zodpovědnosti  | (2 krát)                      |
| 8. Důvěra nadřízeného pracovníka       | (1 krát)                      |
| 9. Pozitivní zpětná vazba              | (1 krát)                      |
| 10. Společná večeře se zaměstnavatelem | (1 krát)                      |
| 11. Samostatné rozhodování             | (1 krát)                      |

Jiný typ nefinanční odměny nebyl manažery zmíněn.

##### **B. Oblíbené formy nefinančních odměn - zaměstnanci**

- |                                       |                                  |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Poděkování od vedoucího pracovníka | (uvedena 34 krát ze 140 možných) |
| 2. Důvěra nadřízeného pracovníka      | (19 krát)                        |
| 3. Radost dětí                        | (17 krát)                        |
| 4. Úcta ze strany rodičů              | (14 krát)                        |
| 5. Pozitivní zpětná vazba             | (9 krát)                         |
| 6. Úsměv vedoucího pracovníka         | (5 krát)                         |
| 7. Lístky do divadla nebo do kina     | (5 krát)                         |
| 8. Samostatné rozhodování             | (5 krát)                         |

9. Možnost výměny hodin v rozvrhu	(5 krát)
10. Ocenění mezi čtyřma očima	(4 krát)
11. Předměty, které preferuji	(3 krát)
12. Neformální pochvala	(3 krát)
13. Služební postup	(3 krát)
14. Společná večeře se zaměstnavatelem	(2 krát)
15. Úprava rozvrhu/pracovní doby	(2 krát)
16. Přesčasové hodiny	(2 krát)
17. Kompliment	(2 krát)
18. Práce na osobním projektu	(2 krát)
19. Účast na zajímavém projektu	(1 krát)
20. Klidnější kabinet	(1 krát)
21. Pozice s větší mírou zodpovědnosti	(1 krát)
22. Možnost účasti na semináři	(1 krát)

Jiný typ nefinanční odměny nebyl zaměstnanci označen.

### **C. Důležité formy nefinančních odměn - školy**

Preferované formy nefinančních odměn zjištěné mezi dotázanými manažery škol byly porovnány s preferovanými formami nefinančních odměn zjištěných mezi dotázanými zaměstnanci stejných škol.

Na tomto základě byl sestaven **žebříček nejvyhledávanějších způsobů nefinančních odměn.**

1. Poděkování od vedoucího pracovníka	(uvedena 38 krát ze 164 možných)
2. Důvěra nadřízeného pracovníka	(20 krát)
3. Radost dětí	(17 krát)
4. Úcta ze strany rodičů	(14 krát)
5. Pozitivní zpětná vazba	(10 krát)
6. Samostatné rozhodování	(6 krát)
7. Veřejné ocenění	(6 krát)
8. Ocenění mezi čtyřma očima	(6 krát)
9. Úsměv vedoucího pracovníka	(5 krát)

10. Lístky do divadla nebo do kina	(5 krát)
11. Možnost výměny hodin v rozvrhu	(5 krát)
12. Neformální pochvala	(5 krát)
13. Služební postup	(5 krát)
14. Úprava rozvrhu/pracovní doby	(4 krát)
15. Společná večere se zaměstnavatelem	(3 krát)
16. Předměty, které preferuji	(3 krát)
17. Pozice s větší mírou zodpovědnosti	(3 krát)
18. Přesčasové hodiny	(2 krát)
19. Kompliment	(2 krát)
20. Práce na osobním projektu	(2 krát)
21. Účast na zajímavém projektu	(1 krát)
22. Klidnější kabinet	(1 krát)
23. Možnost účasti na semináři	(1 krát)

## **5. Využitelnost údajů v manažerské práci**

### **5.1. Rozbor dosažených výsledků**

Zjištěné preferované formy nefinančních odměn lze rozdělit do několika skupin.

Mezi formy nefinančních odměn vycházejících ze **vztahu manažer zaměstnanec** můžeme zařadit poděkování od vedoucího pracovníka, důvěru nadřízeného pracovníka, pozitivní zpětnou vazbu, úsměv vedoucího pracovníka, ocenění mezi čtyřma očima, společnou večeři se zaměstnavatelem, neformální pochvalu, kompliment či dárek v podobě lístků do divadla nebo do kina.

Respondenti je označili celkem 94 krát, to je 57,32%.

Vztahu manažer zaměstnanec přisuzují obě zkoumané skupiny největší důležitost. Vychází to zřejmě z oboustranné potřeby udržovat pracovní atmosféru bez napětí a ve vzájemné shodě. Při střetu zájmů není možné plnit závěry plánů, rozjíždět aktivity, plnit společná usnesení.

To, jakým způsobem přistupuje manažer k zaměstnancům, často ovlivňuje setrvání pracovníka na pracovišti. Tato věta platí ale i obráceně - to jakým způsobem přistupuje zaměstnanec k manažerovi, často ovlivňuje setrvání pracovníka na pracovišti.

Lidé velmi oceňují dobré lidské zacházení. Je důležité nejen u zaměstnanců, kteří se teprve učí zvládat své úkoly, stanovují si své cíle. Zde je lidský přístup s jasnou cílenou pochvalou, pozitivní motivací a kladnou zpětnou vazbou naprosto nezbytný. Lidskost v jednání plní významnou roli i u těch zaměstnanců, kteří na pracovišti působí delší dobu. Pokud slyší od manažera ocenění své práce, slůvka jeho hrdosti po splněním úkolu, setkají se s malým poplácáním po ramenu a třeba i větou: „Jsem rád, že jsi to zvládl!“, „Jsem rád, že pro mě děláš!“, jejich práce dostává novou dimenzi, kterou žádný finanční obnos nedokáže dostatečně vyvážit.

Nefinanční odměna jako motivující prvek působí na 85,71% respondentů. A to už je pro manažery jasný ukazatel směru další jejich práce. Uznání by se neměli bát a mělo by se stát běžnou součástí jejich práce.



Jiné formy nefinančních odměn mají **vztah ke klientům školy**. Jsou to především radost dětí, úcta za strany rodičů a veřejné ocenění.

Pro respondenty jsou důležité, označili je 37 krát, to je 22,56% .

Ačkoliv by se zdálo, že na klientech všem zaměstnancům škol nejvíce záleží, nepovažují je ani zaměstnanci, ani manažeři za nejdůležitější nefinanční odměnu. Význam vztahu ke klientům - rodičům, žákům, veřejnosti - jako formě nefinanční odměny bude zřejmě stoupat v souvislosti s větším úbytkem dětí, který se dostaví u populačně slabších ročníků a tedy v souvislosti s větší konkurencí škol.

Klient by měl být tím nejdůležitějším v celém školském resortu. On je vlastně „výrobní podmínkou“ výchovně vzdělávacího procesu, a proto asi jeho radost, jeho úctu a jeho ocenění berou zaměstnanci škol jako samozřejmost. Nejsou to téměř pro 4/5 respondentů formy nefinančních odměn. Nebo dotázaní vidí tyto formy jako nutnost pro existenci škol, a tedy opět nejsou pro ně tak silnou odměnou.

Důležité jsou i formy nefinančních odměn, které mají **souvislost s vlastní prací** zaměstnance, manažera. Lze sem zařadit možnost výměny hodin v rozvrhu, úpravu rozvrhu/pracovní doby, předměty, které jsou preferovány, přesčasové hodiny, práci na osobním projektu, účast na zajímavém projektu, možnost účasti na semináři nebo klidnější kabinet.

Jako formu nefinanční odměny je označilo 11,59% respondentů.

Je to sice procentuelně méně významná skupina odměn, ale přesto si zasluhuje pozornost. Tyto nefinanční odměny, které někdo považuje za běžné, právě proto, že souvisejí s prací, mohou pro jiného představovat podmínku setrvání na pracovišti například vzhledem k dopravní obslužnosti v dané oblasti.

Dobré pracovní prostředí, které si jako odměnu může člověk upravit dle svých představ, změnu v rozvrhu, práci doma o prázdninách, projekty a školení, které přispívají k osobnímu a kariéernímu růstu, volno mimo hlavní prázdniny, jsou velkými motivátory a nefinančními odměnami pro školské pracovníky. Toto povolání se díky nim stává pro někoho velice zajímavým a atraktivním.

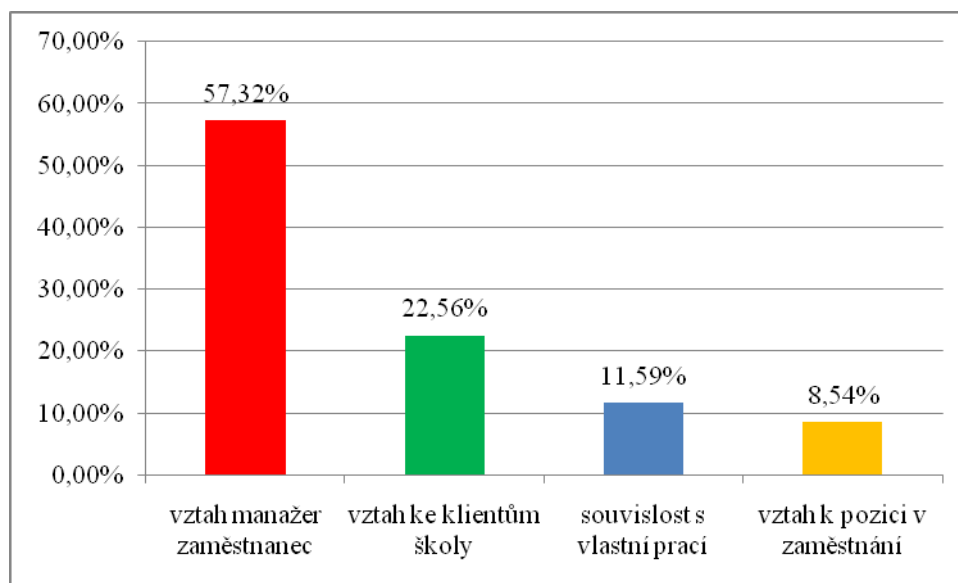
Poslední vyhledávanou oblastí jsou nefinanční odměny se **vztahem k pozici pracovníka v zaměstnání**. Jde o samostatné rozhodování, služební postup i pozici s větší mírou zodpovědnosti.

Byly vybrány 8,54% oslovených pracovníků škol.

Tento výsledek mohl možná ovlivnit fakt, že ve školství je organizační struktura plochá a není tu tak velká naděje stát se vedoucím pracovníkem. Někdy se ani ambice zaměstnanců škol neubírají tímto směrem a plně je uspokojuje vlastní práce s dětmi.

Dnes je populární a nutné vedení lidí s delegováním pravomocí na pracovníky v nižších pozicích, a tak si už i někteří zaměstnanci vyzkoušeli, co postavení s větší mírou zodpovědnost obnáší. Celková humanizace práce, zlepšování vztahů na pracovištích, samostatnost, vlastní odpovědnost i rozhodování možná ani nevedou u některých pracovníků k aspiracím na vyšší pracovní zařazení.

Podíl jednotlivých skupin preferovaných nefinančních odměn vyjadřuje graf.



Procentuelní poměr však vyjadřuje pouze názory respondentů ve zvoleném vzorku škol a ve zvolené oblasti. V rámci celé republiky by mohly být výsledky jiné nebo by s těmito korespondovaly. Použitý typ dotazníku tak mohou i další manažeři využít ve své práci.

## **5.2. Využití výsledků v práci řídicího pracovníka**

Úspěšná činnost každé organizace je odvozena od jejích kvalifikovaných a kooperujících pracovníků, kvalitních personálních vztahů, organizačního zajištění, technicko-technologických předpokladů a od celkové připravenosti k výkonu. Pracovní výkon ovlivňuje i pozitivní stimulace všech zaměstnanců. Výkon závisí na hodnocení pracovníků. Po hodnocení následují nejen odměny ve smyslu finančním, ale jak se výzkumem zjistilo, i odměny ve smyslu nefinančním. Pro tento způsob odměňování se vyslovila většina manažerů i zaměstnanců. Zaměstnanci tvrdí, že pro ně finanční odměna není to nejdůležitější. Přesto 54% respondentů uvedlo, že nefinanční odměny se na jejich škole spíše nevyužívají.

### **Proč nefinanční odměny poskytovat?**

Lidé chtějí být odměňováni i něčím navíc, to je pro jejich práci většinou více motivující než pouhý nárokový plat. Nepracují tedy jen pro peníze, jde jim i o přístupy manažerů, osobní a kariérní růst, prosté lidské zacházení. Poplácání po ramenou si pamatují déle než odměny finanční na konci roku – sice jsou před Vánocemi vítané, ale neplní funkci pro dlouhodobou motivaci. Pro některé pracovníky je nefinanční odměnou i to, když manažer naslouchá více, než mluví, chválí více, než kárá, má schopnost přijímat od lidí různé podněty. Nikdo nechce chodit do zaměstnání tam, kde jsou mu jenom přidělovány úkoly, často se objevují příkazy a zákazy, nikdo ho nepochválí a pracovní klima je plné nevraživosti a zášti. 31,4% respondentů uvedlo, že vedení jejich školy neupřednostňuje žádnou nefinanční odměnu. Pokud většina pracovníků touží po nefinanční odměně, je povinností manažera ji pracovníkům poskytnout.

### **Kde poskytovat nefinanční odměny?**

Nefinanční odměny by měly být poskytovány v každé školské organizaci. Manažer si jistě poradí s formou nefinančních odměn, prohodí jejich rozdělování s ostatními vedoucími pracovníky, prodiskutuje jejich vhodnost se zaměstnanci. K tomu mu může posloužit zvolený dotazník i malá příručka, která je součástí přílohy. Nefinanční odměny je dobré poskytovat u každého mimořádného pracovního výkonu, i u jednoduše kvalitně zvládnuté práce. Zde už záleží na odstupňování míry a velikosti nefinanční odměny.

### **Jak nefinanční odměny poskytovat?**

K tomu, aby manažer mohl začít poskytovat jakékoli odměny, musí lidi nejprve poznat, rozlišit, na co jednotlivec „slyší“, poznat, co u koho funguje. To je záležitostí mnoha rozhovorů, pozorování a psychologie. Jak odměnit práci navíc, aby to nebyla odměna nevhodná, vyžaduje i takt a spolupráci vedení organizace. Za stejnou práci musí mít všichni stejný bonus. Manažer může popsat, co za jakou práci zaměstnanci náleží. Někdy je ovšem možná i varianta nestejných nefinančních odměn, protože nesportovec těžko uvítá lístky na fotbalový zápas. Kreativita vedoucího pracovníka je naprosto nezbytnou podmínkou dobrého nefinančního odměňování. Vymyslet něco, co jinde není, dá hodně přemýšlení. Zaměstnanci snahu po originalitě jistě ocení. Vždyť pro 85,7% je nefinanční odměna motivujícím prvkem.

## 6. Závěr

### 6.1. Důležitost nefinančních odměn jako motivátorů

Smyslem moderního vedení lidí je podněcovat jejich aktivity, rozvíjet jejich iniciativu, tvořivost i samotnou osobnost. Dosáhnout na tyto cíle většinou předpokládá celkovou změnu názorů, postojů a vztahů nejen ze strany zaměstnanců, ale hlavně ze strany manažerů. S prostými příkazy už si dnes vedoucí pracovník svou autoritu nezíská. Lidskost, naslouchání a stimulace pracovního výkonu je tím hlavním, co **motivuje lidi k práci, co je pro ně důležité**.

Eger, Egerová<sup>22</sup> mezi významné nefinanční formy odměňování řadí uznání, pochvalu, příjemné pracovní prostředí, kladné hodnocení a uznání, podíl na řízení a seberealizaci, zvyšování kvalifikace a osobní růst, osobnost vedoucího, autoritu vedoucího, klima na pracovišti, pracovní jistotu, jmenování do funkce, možnost samostatnosti a iniciativy, kariéerní postup, spokojenost žáků a rodičů, úpravu pracovní doby, uspokojení z práce.

Tento názor odborníků lze porovnat s respondenty sestaveným (na základě výzkumu) žebříčkem nejvyhledávanějších způsobů nefinančních odměn u pracovníků oslovených škol.

Uznání a pochvala jsou obsaženy v poděkování od vedoucího pracovníka, v ocenění mezi čtyřma očima, v úsměvu vedoucího pracovníka či v neformální pochvalě.

Příjemné pracovní prostředí a klima na pracovišti jistě zahrnují i klidnější kabinet.

Kladné hodnocení a uznání koresponduje s veřejným oceněním, komplimentem, pozitivní zpětnou vazbou nebo se společnou večerí se zaměstnavatelem, s lístky do divadla nebo do kina, odměnou symbolickou ve formě poukázky.

Lidé touží i po podílu na řízení a seberealizaci, kariéerním postupu, jmenování do funkce, po samostatnosti a iniciativě - chtějí se samostatně rozhodovat, získat si důvěru nadřízeného pracovníka, mít možnost služebního postupu a pozici s větší mírou zodpovědnosti.

Preferované jsou i zvyšování kvalifikace a osobní růst, v žebříčku zastoupené formou účasti na semináři, práci na osobním projektu, účasti na zajímavém projektu.

Důležitá se zdá být spokojenost žáků a rodičů, kterou respondenti označili jako radost dětí a úctu ze strany rodičů.

Úpravu pracovní doby zmiňují jak Eger, Egerová, tak i oslovení respondenti, kteří dávají důraz i na možnost výměny hodin v rozvrhu, přesčasové hodiny a předměty, které preferují.

---

<sup>22</sup> SVĚTLÍKOVÁ, B. *Motivace*. Materiál ČŠM

Veškeré nefinanční odměny by neměly smysl bez pracovní jistoty, pocitu uspokojení z práce, vyhraněné osobnosti a autority vedoucího pracovníka. Tyto formy sice nebyly respondenty přesně takto formulovány, ale v zásadě je všechny ostatní obsahují.

Porovnáním výsledků výzkumu a zjištěními ze strany odborníků bylo prokázáno, že formy nefinančních odměn jsou v daných škálách obdobné. 30 z 35 dotázaných zaměstnanců škol tvrdí, že jsou pro ně **nefinanční odměny** v různých formách **důležité**.

## 6.2. Preferované nefinanční odměny

Pokud někdo kvalifikovaně a kvalitně plní svěřené úkoly, musí být za svou práci i náležitě oceněn. Finanční odměna je sice důležitá, ale především u kvalifikovaných pracovníků hraje důležitou úlohu schopnost jednat se zaměstnancem s respektem, budit jeho důvěru a navázat s ním partnerský vztah. Zvláště učitelé jsou na jednání se svou osobou a na způsob komunikace s nimi velmi citliví. Protože oni sami se většinou chovají a jednají s nadhledem a respektem ke druhým, vyžadují tuto odezvu i od manažerů.

Dalším důležitým faktorem, který učitelé oceňují, je **množství a kvalita zaměstnaneckých výhod**. Sestavit si samostatně rozvrh, možnost pracovat o vedlejších prázdninách na zadaných úkolech doma či využívat techniku ve škole pro vlastní potřeby, to jsou všemi vítané nefinanční odměny.

Zaměstnanecké výhody jsou důležité pro stabilitu a spokojenost zaměstnanců.<sup>23</sup> Důležitá je (dle Urbana) i zajímavost práce, možnost uplatnit své schopnosti, dosáhnout určitého osobního úspěchu, přátelské prostředí na pracovišti, způsob manažerského jednání, hodnocení práce, možnost pracovat samostatně nebo naopak v zajímavém kolektivu, získávat nové zkušenosti a řada dalších zaměstnaneckých finančních i nefinančních výhod je vnímána jako samozřejmý nárok kompenzující pracovní úsilí zaměstnance.

Člověk tedy potřebuje pro své vlastní uspokojení něco navíc. Priority u oslovených respondentů můžeme na základě výzkumu rozčlenit do několika oblastí:

V rámci **odměn souvisejících s vlastní prací a s pracovním kolektivem** často zaměstnanci upřednostňují možnost týmové práce, participaci s ostatními zaměstnanci, společnou oslavu úspěchu, pěkné pracovní prostředí a klidnou pracovní atmosféru.

Mimořádně důležitý je pro zaměstnance **vztah k manažerovi**, chování manažera, jeho podpora zaměstnaneckým iniciativám, informační otevřenost manažera, poskytnutí zpětné vazby manažerem, či osobní poděkování manažera zaměstnanci za splnění úkolu nebo odvedení dobré práce.

Značný význam má pro zaměstnance **vztah ke klientům školy** a jejich úcta či uznání jeho práce.

Zaměstnanci sledují i svůj osobní **vztah k vlastní pozici v zaměstnání** a svou pozici chtějí nejen upevňovat, ale také dále posilovat.

---

<sup>23</sup> URBAN, J. *Jak úspěšně zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*, str. 48

Škála nefinančních odměn je široká a nikdy nebude konečná. Kreativita manažerů zajistí nalezení dalších vhodných forem nefinančních odměn a podněty zaměstnanců jejich množstvím také jistě obohatí.

### **6.3. Manažeři a nefinanční odměny**

Manažeři se nemusejí bát, že by si nefinančními odměnami své zaměstnance nezískali. Většina zaměstnanců (65,7% ze vzorku respondentů) chce být odměňována i nefinančně, po nefinanční odměně touží. Manažeři častěji přistupují k finančnímu odměňování (83,3% ze vzorku manažerů), ale nefinanční odměňování uznávají (66,7% oslovených manažerů).

I pracovat s nefinančními odměnami se každý manažer postupně naučí a tím obohatí škálu nefinančních odměn o velké množství různých forem. Za nejdůležitější považují manažeři odměnu ve formě veřejného ocenění zaměstnance, ale zaměstnanci vidí důležitost i v radosti dětí.

Cílené využití (využívá ho pouze jeden z oslovených manažerů) nefinančních odměn poslouží k rozvoji vzájemně prospěšných vztahů, které by se bez těchto odměn budovaly daleko déle. Vyslovit uznání by se tedy mělo stát běžnou součástí současného managementu.

Nefinanční odměňování je vhodným doplňkem finančních odměn, slouží k diferencovanějšímu ohodnocení zaměstnanců za jejich nadstandardní a výbornou práci.

Učitelství má mnoho výhod a nefinančních odměn, které dělají tuto profesi přitažlivou. Je už jen na manažerech, jak budou s vybranými formami nefinančních odměn v budoucnosti pracovat, jak je budou přidělovat a kdy je použijí. Jednoduchý přehled nefinančních odměn manažerům poskytuje žebříček nejvyhledávanějších způsobů nefinančních odměn (uvedený v části 4.2.5.), pro inspiraci mohou využít i malou příručku v příloze této práce nebo sestavený dotazník.



## 6.4. Shrnutí

Při práci na výzkumu byly zjištěny tyto skutečnosti, které jsou zároveň odpověďmi na cílené otázky z úvodu této práce:

- Pracují manažeři škol jen s finančními odměnami?  
Manažeři škol pracují většinou jen s finančními odměnami (83,3%), ale nefinanční odměny svým zaměstnancům také poskytují (66,7%).
- Považují manažeři za důležité odměňovat „své“ zaměstnance i nefinančně?  
66,7% oslovených manažerů uznává také nefinanční způsoby odměn.
- Je pro zaměstnance důležitá i nefinanční odměna?  
82,97% zaměstnanců uznává nefinanční způsoby odměn; 65,7% ze vzorku dotázaných zaměstnanců chce být odměňováno i nefinančně.
- Jaké nefinanční odměny preferují manažeři?  
Manažeři nejvýše hodnotí veřejné ocenění a poděkování od vedoucího pracovníka.
- Jaké nefinanční odměny preferují zaměstnanci?  
Zaměstnanci si nejvíce cení poděkování od vedoucího pracovníka, důvěry nadřízeného pracovníka, radosti dětí a úcty ze strany rodičů.

Současně se zjištěním odpovědí na zásadní otázky v oblasti odměňování byl splněn i cíl práce. Na základě výzkumného šetření byl sestaven žebříček preferovaných způsobů nefinančních odměn u zaměstnanců škol, který pomůže manažerům škol v oblasti personální práce při odměňování zaměstnanců škol (viz kapitola 4.2.5.).

## **7. Seznam použité literatury:**

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada Publishing, 2008.

ISBN 978-80-247-2158-3.

EGGERT, Max A. *Motivace: management do kapsy 3*. Praha: Portál, 2005.

ISBN 80-7367-010-0.

FLEMING, Ian; TAYLLOR, Allan. J. D. *Koučování: management do kapsy*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-009-7.

*Křížovka*, Příbramský deník. Příbram: VLTAVA-LABE-PRESS, 2. července 2008.

ISSN 1210-7360.

SKOTT-LENNON, Frank. *Hodnocení: kapesní příručka podnětů a zásad na cíl zaměřeného a osobu rozvíjejícího postupu hodnocení a řízení výkonnosti na pracovišti*. Praha: Portál, 2007.

ISBN 978-80-7367-216-4.

*Stravenky téměř nikoho nezajímají* (vj), Příbramský deník. Příbram: VLTAVA-LABE-PRESS, 22. března 2008. ISSN 1210-7360.

SVĚTLÍKOVÁ, Božena. *Motivace*. Materiály ČŠM, kapitola 3 (Herzbergova teorie) a kapitola 4 (Eger, Egerová). Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, ČŠM, [2007-11-07]. Dostupné na WWW: <http://vmu.pedf.cuni.cz/univerzita>

SVOBODA, Jiří. *Motivování lidí*. Praha: Univerzita Karlova, pedagogická fakulta, Materiály ČŠM, kapitola 3, 2007.

URBAN, Jan. *Jak úspěšně zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

VEBER, Jaromír a kol. *Základy managementu*. 2. vydání. Praha: FORTUNA, 2003.

ISBN 80-7168-654-9.

NOVOTNÝ, Martin. *Zákoník práce 2007*. Beroun: NEWSLETTER, 2007.

ISBN 80-7350-076-0.

## **8. Přílohy:**

1. Otázky pro manažery
2. Dotazník pro zaměstnance
3. Sumarizace výsledků u manažerů
4. Sumarizace výsledků u zaměstnanců
5. Malá příručka pro manažery