

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků na střední škole  
The Criteria for Financial Remuneration of Pedagogical Staff in Secondary  
Education

Martina Pučelíková

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová Ph.D

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků na střední škole vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 20. 04. 2017

.....

podpis

Ráda bych poděkovala touto cestou vedoucí práce Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za podnětné rady a pomoc při tvorbě této bakalářské práce.

Zároveň děkuji všem ředitelům středních škol za ochotu a vstřícnost při realizaci dotazníkového šetření.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce s názvem Kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků na střední škole je zaměřena na objasnění problematiky odměňování. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy související s odměňováním, jako je motivace, plat a složky platu. Dále je zde pro doplnění charakterizován subjekt střední školy a s tím vším související právní předpisy, které odměňování pedagogických pracovníků regulují.

Cílem bakalářské práce je zjištění a porovnání kritérií finančního odměňování s důrazem na nenárokové složky platu pedagogických pracovníků na vybraných středních školách. Za účelem dosažení stanoveného cíle je využito metody analýzy dokumentů a dotazníkové šetření.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Odměňování, motivace, plat, střední škola, pedagogický pracovník, finanční kritéria

## **ANNOTATION**

This bachelor's thesis titled The Criteria for Financial Remuneration of Pedagogical Staff in Secondary Education is aimed at clarifying the issue of remuneration policy. In the theoretical part the concepts related to remuneration policy are explained, such as motivation, wage, and wage components. Furthermore, in order to supplement the phenomena, characteristics of the institute of secondary education and the related legislation dealing with remuneration policy follow.

The aim of this thesis is to determine and compare the financial remuneration criteria, with particular emphasis on the non-claimable wage components of pedagogical staff at selected secondary schools. In order to achieve the goal, the method of document analysis and questionnaire survey have been used.

## **KEYWORDS**

Remuneration, motivation, wage, secondary education, pedagogical staff, financial criteria

## Obsah

1	ÚVOD .....	6
2	TEORETICKÁ ČÁST .....	8
2.1	ODMĚŇOVÁNÍ .....	8
2.1.1	Nástroje odměňování .....	10
2.1.2	Cíle odměňování .....	11
2.1.3	Odměňování v kontextu s personální činností .....	12
2.1.4	Strategie a systém odměňování .....	12
2.2	MOTIVACE .....	14
2.2.1	Druhy motivace .....	16
2.2.2	Motivační nástroje .....	17
2.2.3	Motivační program školy .....	17
2.2.4	Motivace a odměňování .....	17
2.3	FINANČNÍ ODMĚŇOVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ .....	18
2.3.1	Odborná kvalifikace pedagogických pracovníků .....	19
2.3.2	Odměňování pedagogických pracovníků na střední škole .....	20
2.3.3	Právní postavení škol a školských zařízení .....	20
2.3.4	Charakteristika subjektu střední školy .....	21
2.3.5	Předpisy upravující platové odměňování pedagogických pracovníků .....	22
2.4	PLAT A JEHO SLOŽKY .....	23
2.4.1	Nárokové a nenárokové složky platu .....	24
2.4.2	Platový výměr .....	26
2.4.3	Kritéria finančního odměňování .....	27
3	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ .....	29
3.1	STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU .....	29
3.2	CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	29
3.3	CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU .....	30
4	ČASOVÝ HARMONOGRAM .....	31
4.1	METODY A POSTUPY .....	31
5	ANALÝZA DOKUMENTŮ .....	33
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	37

7	ZPRACOVÁNÍ A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	39
8	ZÁVĚR.....	52
9	SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ .....	54
9.1	LITERÁRNÍ ZDROJE .....	54
9.2	INTERNETOVÉ ZDROJE .....	55
	UNIVERZITA KARLOVA, PEDAGOGICKÁ FAKULTA.....	<b>CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.</b>
10	PŘÍLOHY .....	57

# 1 Úvod

Odměňování je důležitým aspektem, který stimuluje pracovníky k odpovídajícímu, případně vyššímu, výkonu. Při odměňování je nezbytné dbát důraz zejména na spravedlnost. Odměnu poskytuje zaměstnavatel v adekvátní výši k vynaloženému úsilí a míře odpovědnosti pracovníka. V případě že se zaměstnanci cítí být nedocenění, dochází u nich k demotivaci a tím ke snížení pracovního výkonu. S odměňováním tedy úzce souvisí motivace. Správné motivování pracovníků a využití vhodných motivačních nástrojů ovlivňuje výkon zaměstnanců. Správné odměňování a motivování je jednou z hlavních úloh vedoucích pracovníků. Motivovat zaměstnance lze několika způsoby, a to finančně či nefinančně. Každý zaměstnanec je jedinečný a je důležité snažit se přizpůsobit každému jedinci individuálně, aby jeho výkon byl maximální.

Cílem bakalářské práce je porovnání kritérií finančního odměňování pedagogických pracovníků na vybraných středních školách.

K dosažení stanoveného cíle budou využity metody analýzy dokumentů, zejména vnitřních předpisů pro odměňování pedagogických pracovníků na středních školách. Jedná se o kvantitativní analýzu relevantních dokumentů a dalších vnitřních předpisů z vybraných středních škol. Druhou metodou je dotazníkové šetření, kdy budou vytvořeny 2 typy dotazníků pro ředitele a pro pedagogy na středních školách. V souladu se stanoveným cílem je hlavní výzkumnou otázkou zjistit, jaká jsou finanční kritéria nenárokových složek platu. Cílovou skupinou pro praktickou část jsou ředitelé a učitelé středních škol.

Teoretická část vychází ze studia odborné literatury zaměřené na příslušné téma a je rozdělena na čtyři podkapitoly. V první části je podrobně rozepsáno odměňování, úloha a cíle odměňování, strategie a systém odměňování a vztah mezi odměňováním a motivací.

Druhá část se podrobněji zabývá odměňováním pedagogických pracovníků střední školy a zákonnými předpisy, které jejich odměňování regulují.

V další podkapitole teoretické části je charakterizován plat a jeho složky, které mohou být nárokové a nenárokové, včetně stanovení jejich výše a podmínek, za kterých je lze získat. Zároveň je zde definován platový tarif, platový výměr a náhrady platu včetně uvedených případů, ve kterých lze náhradu platu získat.

Poslední část je zaměřena na kritéria finančního odměňování a faktory, které hrají důležitou roli při odměňování.

Toto téma jsem si zvolila z důvodu aktuálnosti uvedené problematiky a z důvodu mého působení na střední škole.

## 2 Teoretická část

### 2.1 Odměňování

Každý podnik je odlišný a je složen z různých činností, zdrojů a podmínek. Těmto různorodým potřebám organizace a zaměstnanců je potřeba přizpůsobit systém odměňování. Organizace se může rozhodnout, jaké možnosti, formy a pravidla odměňování využije a jaké nástroje a postupy uplatní při odměňování (Kocianová, 2010, s. 160).

Odměňování patří mezi významné personální oblasti pro organizaci i pracovníka. Je realizováno formou mzdy, platu či jinou peněžní nebo nepeněžní odměnou, jedná se o kompenzaci za vykonanou práci. Jde o jeden z neefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici (Kocianová, 2010).

Hlavním úkolem odměňování je získání a udržení kvalitních zaměstnanců, přispívání k růstu jejich výkonu či produktivity. Je potřeba brát v úvahu také vnitřní spravedlnost. Odměňování by nemělo být administrativně náročné, nemělo by nikoho diskriminovat a mělo by být transparentní (Urban, 2013).

„*Odměny mohou být vázány na povahu a význam vykonávané práce či na výkon pracovníka*“ (Kocianová, 2010, s. 160). Odměny mohou mít několik forem, a to peněžní nebo nepeněžní, povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání pracovních výsledků apod. Vedle mzdy či platu v současné době zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci také odměny obvykle nezávislé na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Jedná se o zaměstnanecké výhody, neboli benefity. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 231).

Pojem odměna je využíván v následujících souvislostech:

- *Odměna za práce konané mimo pracovní poměr,*
- *Odměna jako nenároková složka platu v rámci pracovního poměru,*
- *Odměna za pracovní pohotovost* (Valenta, 2016, s. 11).

Vedle platu jako základní formy odměňování počítají právní předpisy také s dalšími plněními, které jsou poskytovány v souvislosti s výkonem práce a obecněji s existencí pracovního poměru. Mezi tato tzv. jiná plnění patří:

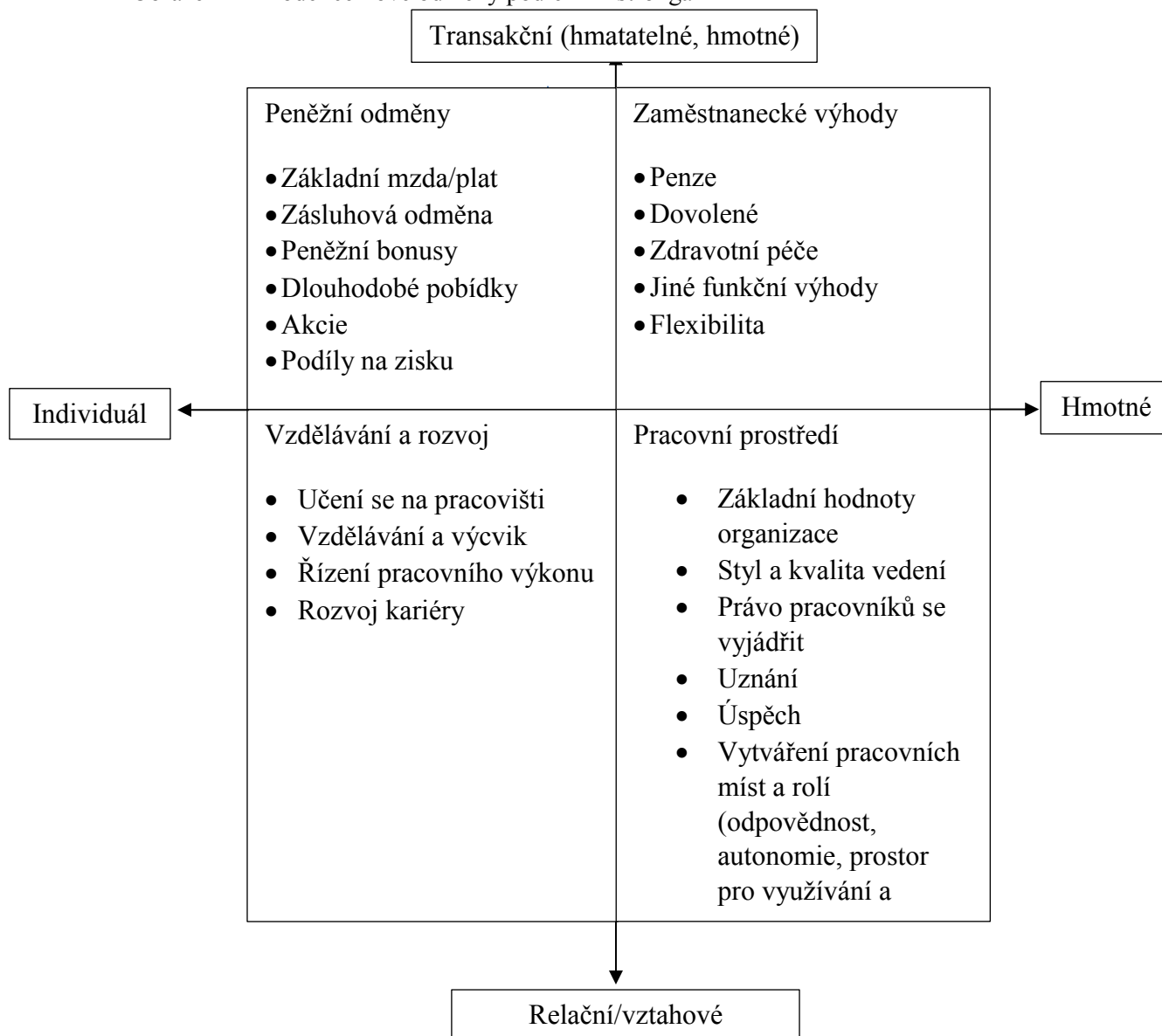
- *Náhrada platu,*

- *Odměna za pracovní pohotovost,*
- *Odměna jako zvláštní plnění v rámci péče o zaměstnance, např. při životním jubileu,*
- *Náhrada za opotřebení vlastního náradí, zařízení a předmětů zaměstnance,*
- *Cestovní náhrady,*
- *Odstupné,*
- *Náhrada škody v rámci odpovědnosti zaměstnavatele za škody, které vznikly zaměstnanci (Valenta, 2016, s. 11).*

Pojem plat a jiné plnění je potřeba důsledně odlišovat kvůli výpočtu průměrného výdělku pro účely stanovení výše náhrady platu. Do průměrného výdělku se započítává plat a jeho jednotlivé složky, jiná plnění se pro účely výpočtu průměrného výdělku využít nedají (Valenta, 2016, s. 11).

V dnešní době se hovoří o celkové odměně zaměstnanci, která je ovlivňována jak vnitřními faktory organizace, tak vnějšími faktory, zejména situací na trhu práce. Následující obrázek znázorňuje Armstrongův model celkové odměny. V horních dvou kvadrantech jsou umístěny transakční odměny, které mají v podstatě peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a udržení pracovníků. Vzdělávání a rozvoj a pracovní prostřední patří mezi relační (nepeněžní) odměny, které jsou důležité pro zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů. Z kombinace relační a transakční odměny plyne skutečná síla organizace (Janišová, Křivánek, 2013, s. 232, Armstrong, 2009, s. 44-45)

Obrázek 1 - Model celkové odměny podle Armstronga



Zdroj: Janišová, Křivánek, 2013

### 2.1.1 Nástroje odměňování

Mezi nástroje odměňování patří základní či pevná mzda, složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance, motivační složka, mzdové příplatky a zaměstnanecké výhody.

Základní či pevná mzda může být tarifní nebo smluvní (hodinová, týdenní, měsíční, včetně práce přesčas). Jedná se o zaručenou část individuální mzdy.

Složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance bývá vyplácena ve formě nadtarifní složky nebo osobního ohodnocení. Je vázána na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, schopností a kvalifikace, může být zaměstnanci také odebrána. Maximální hodnotu určí organizace, bývá stanovena procentuálním podílem základního platu nebo absolutní částkou.

Motivační (výkonová) složka se vyplácí v podobě odměn, bonusů, provizí, podílu na zisku apod. a je vázána na individuální výkon zaměstnance, pracovní skupiny nebo celého podniku. Jedná se o pohyblivou složku mzdy, která stimuluje ke zvýšení a zlepšení individuálního, skupinového nebo firemního výkonu.

Mzdové příplatky jsou poskytovány při mimořádných podmínkách práce, které zvyšují nároky na zaměstnance.

Posledním nástrojem jsou zaměstnanecké výhody tvořené službami, finančními příspěvky poskytované zaměstnancům, jejichž cílem je zvýšit jejich pracovní stabilitu a spokojenost (Urban, 2013, s. 123 – 124).

### **2.1.2 Cíle odměňování**

System odměňování musí být nastaven tak, aby byl efektivní, a zároveň musí být v souladu se stanovenými hlavními cíli podniku. Hlavním cílem je zejména získání, udržení a spravedlivé odměňování zaměstnanců.

Mezi cíle odměňování patří:

- *odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí;*
- *propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků;*
- *odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;*
- *pomáhat získávat a udržovat si vysoce kvalitní pracovníky;*
- *motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;*
- *vytvářet kulturu vysokého výkonu (Janišová, Krivánek, 2013, s. 231).*

### **2.1.3 Odměňování v kontextu s personální činností**

Personalistika je důležitou součástí řízení školy a je spojená s řízením a vedením zaměstnanců školy. K naplňování úkolu personalistiky slouží personální činnosti. Hlavním cílem personalistiky je zajištění dostatečného množství schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů školy. K tomu slouží řediteli školy a vedoucím zaměstnancům personální činnosti, mezi které patří zejména výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Úspěšné zvládnutí těchto činností rozhoduje o úspěšném fungování a hospodaření školy.

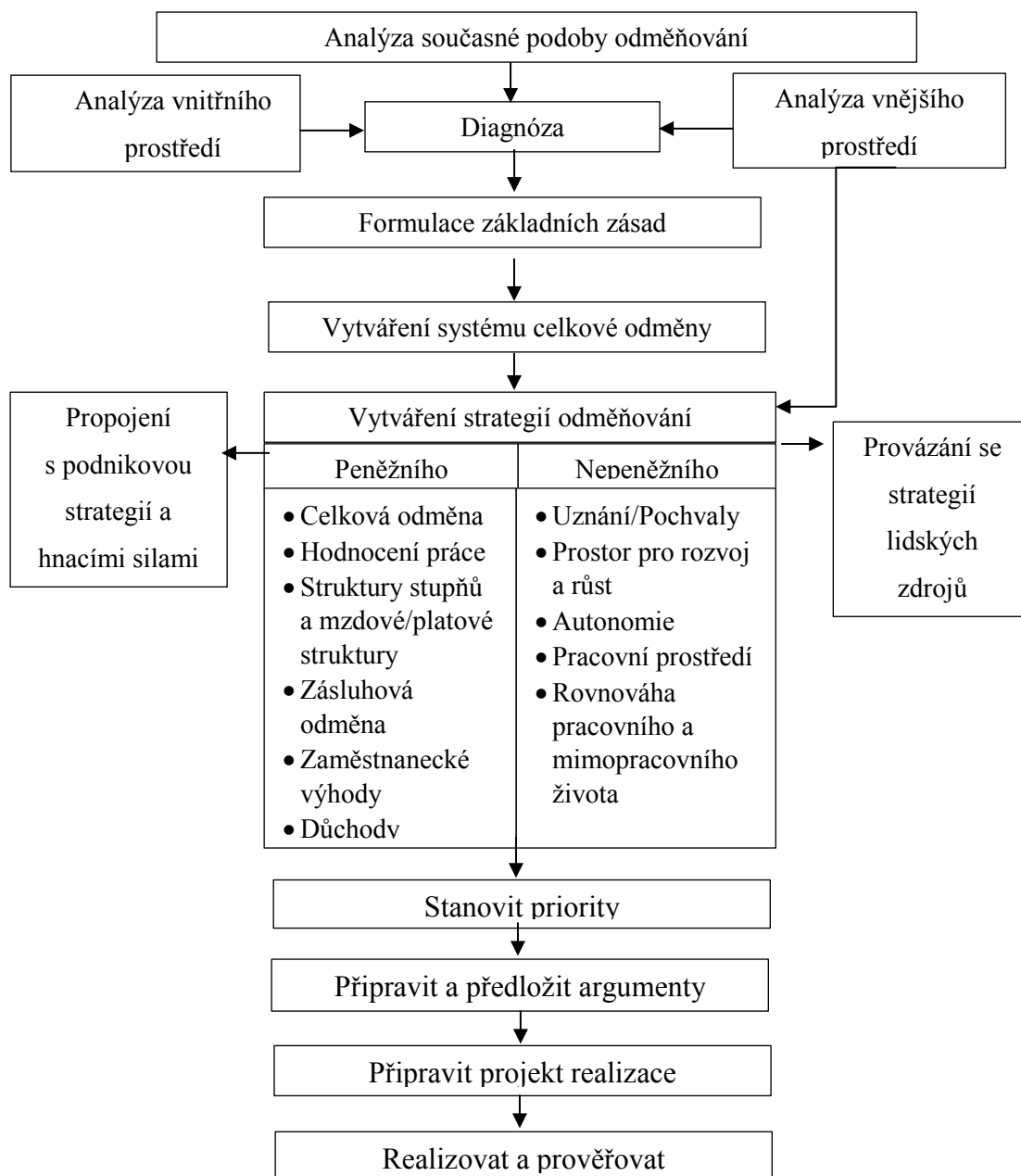
Do komplexního systému personálních činností lze zařadit *vytváření a analýzu pracovních míst, plánování zaměstnanců, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, péči o zaměstnance a pracovní podmínky, formování pracovních vztahů, využívání personálního informačního systému* (Šikýř a kol., 2016, s. 20-21).

Při výběru je nezbytné zabezpečit schopné a motivované zaměstnance, aby vykonávali sjednanou práci a dosahovali požadovaného výkonu. V případě hodnocení je posuzován skutečný výkon zaměstnanců s cílem je efektivně řídit, spravedlivě odměňovat a soustavně vzdělávat k vykonávání sjednané práce a dosahovat požadovaného výkonu. Zaměstnanci jsou odměňováni na základě skutečného výkonu a jsou tak efektivně stimulováni k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Zaměstnanci jsou školou neustále vzděláváni, prohlubují a rozšiřují své schopnosti potřebné k výkonu sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. (Šikýř a kol., 2016, s. 15-20).

### **2.1.4 Strategie a systém odměňování**

Strategie odměňování vyplývá z analýzy hnacích sil podnikání, vyvíjí se, mění se, musí často vyvažovat potenciálně protichůdné cíle. Strategie odměňování může pouze naznačovat obecný směr, kterým se má řízení odměňování ubírat a její pojetí může být poměrně široké. Definiuje dlouhodobé záměry v oblastech, jako jsou mzdové struktury, zaměstnanecké výhody, kroky vedoucí ke zvýšení angažovanosti a oddanosti (Armstrong, 2015, s. 416–417, Armstrong, 2009, s. 25).

Obrázek 2 - Posloupnost vytváření strategie odměňování



Zdroj: Armstrong, 2009

System odměňování pracovníků musí splňovat několik požadavků, mezi které patří například přilákání potřebného počtu kvalitních uchazečů o zaměstnání v organizaci, stabilizování žádoucích pracovníků, odměňování pracovníků za úsilí, dosažené výsledky, zkušenosti a schopnosti. Zároveň má být tento systém racionální, akceptován zaměstnanci, v souladu s právními normami apod. (Kocianová, 2010, s. 160-161)

Každá firma má stanovené své možnosti, formy, pravidla, nástroje a postupy odměňování. Jedná se o jeden z hlavních úkolů podnikového managementu. Management se v rámci tohoto řízení zabývá peněžními i nepeněžními odměnami, strategiemi, politikou a procesy odměňování. Obsahem řízení odměňování jsou filozofie, strategie, politika, plány a postupy, které organizace využívá při vytváření, zavádění a udržování systémů odměňování. Systémy odměňování se zaměřují na zvyšování výkonu organizace, týmů a jednotlivců (Kocianová, 2010, s. 160; Armstrong, 2009, s. 20).

Odměňování je potřeba řídit z důvodu správné funkčnosti celého procesu, do kterého lze zahrnout vytváření, zavádění a udržování systému odměňování. Optimální přístup k odměňování by měl podporovat dosahování strategických cílů organizace, měl by být integrovaný zejména se strategiemi rozvoje lidských zdrojů, měl by být založený na správně formulované filozofii a měl by uznávat diferencovaný přístup k odměňování lidí dle jejich přínosu (Kocianová, 2010, s. 160-161).

Každý pracovník má právo na spravedlivou odměnu, tj. za stejně náročnou práci u stejného zaměstnavatele.

Teorie spravedlnosti (ekvity) pocházející z roku 1963 je založena na principu „cítit se spravedlivě“, který definoval Jacques. Tento princip je založen na tom, že systémy odměňování jsou spravedlivé v případě, že jsou vnímány spravedlivě. Tato teorie vychází z předpokladu, že jsou lidé motivováni k vyššímu pracovnímu úsilí v případě, že jsou spravedlivě odměňováni vzhledem k jiným odpovídajícím osobám. Zaměstnanci porovnávají své vklady do pracovního procesu (schopnosti, zkušenosti, vynaložený čas) a zisk z těchto vkladů (plat, odměny, povýšení apod.) s tím, co do pracovního procesu vložili a co za to získali jejich spolupracovníci (Armstrong, 2009, s. 114, Kocianová, 2010, Dohnalová a kol., 2015).

## **2.2 Motivace**

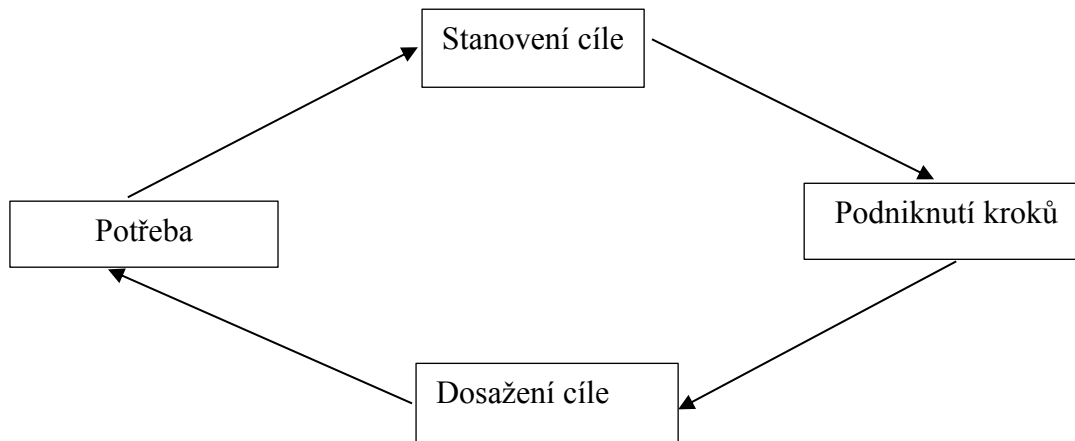
Podle Šikýře (2016, s. 15) motivace *„vyjadřuje ochotu zaměstnanců vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výsledku práce a chování.“*

Motivace pracovníků patří mezi důležité součásti v řízení odměňování v každé organizaci. Pokud ředitel školy dokáže zaměstnance správně motivovat, ve většině případů vzroste

jejich aktivita a pracovní nasazení. Motivaci pracovníků je možné chápat jako jednu z nejvýznamnějších aktivit řízení pracovní činnosti. Jedná se o soubor činitelů, které představují vnitřní hnací síly činnosti člověka usměrňující jeho jednání. „*Motivaci lze definovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání*“ (Armstrong, 2009, s. 231).

Mezi základní motivační síly patří především potřeby, zájmy, postoje a hodnoty. K žádoucí (optimální) úrovni výkonu vede přiměřená motivace. V případě nedostatečné motivace bývá výsledek málo uspokojivý, nadměrná motivace naopak může limitovat jednání a vést až k případné destrukci činnosti. Pokud je dosaženo stanoveného cíle, dochází k uspokojení potřeby a je pravděpodobné, že chování vedoucí k cíli bude v budoucnu zopakováno v případě, že se objeví podobná potřeba. V případě nedosažení cíle lze předpokládat, že stejné kroky se v budoucnu nebudou opakovat. Model procesu motivace, který souvisí s potřebami, je znázorněn na následujícím obrázku (Kocianová, 2010, s. 22-23).

Obrázek 3 - Proces motivace



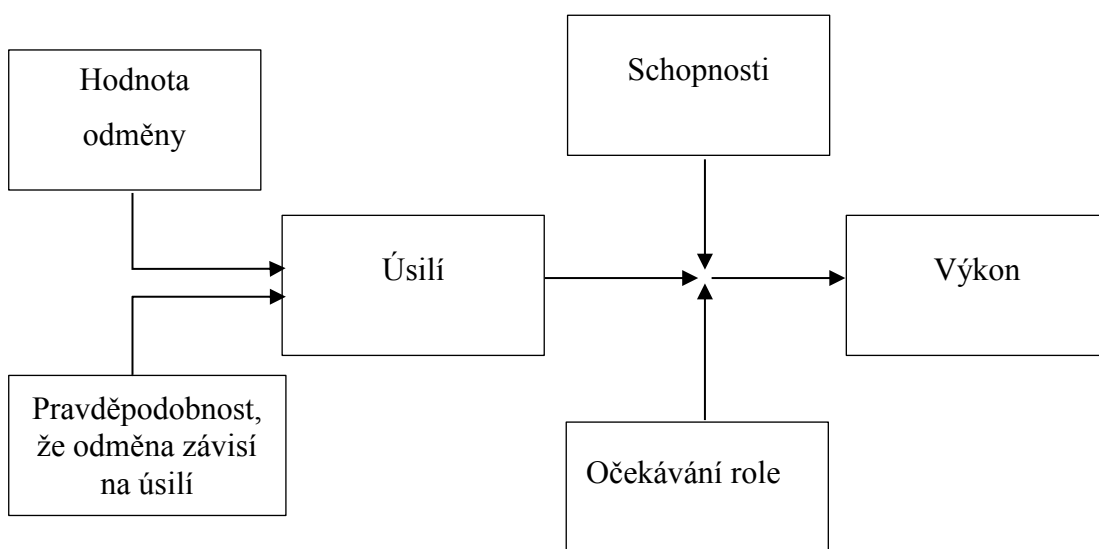
Zdroj: Armstrong, 2009

Významnou roli v rámci motivace hrají zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké výhody jsou taková opatření zaměstnavatele určená pro jeho pracovníky, která svým způsobem zlepšují blahobyt těchto pracovníků. Jsou poskytovány navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn. Benefity lze ovlivňovat několik faktorů, mezi které patří snížení fluktuace, snížení pracovní neschopnosti, zvýšení pracovní spokojenosti, zvýšení ochoty k výkonu nebo zvýšení sounáležitosti s firmou a ostatními zaměstnanci.

Benefity mají mnoho podob, jako příklad lze uvést služební vůz k osobnímu používání, poukázky na jídlo, sportovní aktivity, kulturní akce, penzijní či úrazové připojištění, rozvojové programy nebo podíly na zisku (Armstrong, 2009 s. 382, Janišová, Křivánek, 2013, s. 236).

Motivace je možná pouze v případě, kdy je mezi výkonem a výsledkem stanoven jasně vnímaný a použitelný vztah a výsledek musí být považován za nástroj uspokojení potřeb. Vnější peněžní motivace tedy funguje pouze v případě, kdy je zřetelné propojení mezi úsilím a odměnou. Model motivace zobrazuje následující obrázek (Armstrong, 2009, s. 109-110).

Obrázek 4 - Model motivace



Zdroj: Armstrong, 2009

Motivace má tři složky, a to směr, úsilí a vytrvalost. Směr určuje, co se osoba pokouší udělat, úsilí značí, s jakou pílí se o to pokouší a vytrvalost definuje, jak dlouho se o to pokouší. Motivovat jiné lidi znamená uvádět tyto lidi do pohybu v určitém směru, kterým by se měli ubírat za účelem dosažení nějakého výsledku (Armstrong, 2015, s. 217-218).

### 2.2.1 Druhy motivace

Herzberg (1957) specifikoval dva typy motivace – vnitřní a vnější. Vnitřní motivace obsahuje faktory, které si lidé sami vytvářejí a týká se „kvality pracovního života“. Mezi vnitřní motivaci lze zařadit potřebu uznání, zajímavé a smysluplné práce, uplatnění

schopnosti a překonání překážky, hrdosti na své pracovní výsledky i svého zaměstnavatele, získání nových pracovních zkušeností atd. Vnější motivaci lze označit jako záměrné vnější působení, cílevědomé ovlivňování vnitřní motivace (odměny - zvýšení platu, povýšení, pochvala, ale také tresty – disciplinární řízení, odepření platu, kritika). K posílení vnější motivace je vhodné stanovení jasných očekávání výsledků práce, určit a oznámit odměny za dosažené výsledky práce nebo vyšší pracovní úsilí, zavedení nepeněžní odměny atd. (Kocianová, 2010, s. 27, Urban, 2013, s. 107-108)

### **2.2.2 Motivační nástroje**

Je nutné, aby byly zvoleny správné motivační nástroje, které vychází z vnitřních nebo vnějších faktorů motivace.

- Vnější odměny poskytuje zaměstnancům organizace za vykonanou práci (uznání, pochvala, mzda) nebo v souvislosti se zaměstnáním (odborný rozvoj, flexibilní pracovní doba nebo přátelské pracovní vztahy).
- Vnitřní odměny poskytuje zaměstnancům vykonaná práce, pokud je přiměřeně komplexní, rozmanitá, významná a zaměstnanec dostává odpovídající zpětnou vazbu (Šikýř, 2014, s. 132).

### **2.2.3 Motivační program školy**

Motivační program školy je obvykle rozdělen na dvě části, a to na část finanční a nefinanční motivace. Kritéria finanční motivace vycházejí ze zákonem stanovených předpisů a týkají se jak celoročně vykonávaných činností (třídnictví, péče o odborné učebny a sbírky), tak jednorázových akcí (výpomoc při dni otevřených dveří, podílení se na propagaci školy, krátkodobý projekt). Finanční odměna se promítne do osobního příplatku daného pedagoga. Při vytváření kritérií finanční motivace musí mít vedoucí pracovník na paměti Adamsovu teorii spravedlivé odměny (Trojanová, 2014, s. 44a).

### **2.2.4 Motivace a odměňování**

K udržení a posílení motivace zaměstnanců slouží celá řada možností a konkrétních kroků. Nejúčinnějším nástrojem je stále finanční ohodnocení, kdy má zaměstnanec možnost získat při nadstandardních výkonech peněžní bonus. U každého zaměstnance je však využití mzdy v podobě motivačního faktoru subjektivní. Motivační účinek má mzda zejména u

zaměstnanců na nižších pozicích, u kterých zvýšením mzdy dojde ke zvýšení životní úrovně a ke zvýšení pracovního výkonu. Zkušenější zaměstnance je však potřeba motivovat i jiným způsobem, jedná se zejména o způsob jednání, správný přístup a budování vztahu. V mnoha případech je však finanční motivace brána jako samozřejmostí a je kladen důraz na další nástroje motivace. (Morávek, 2013)

### **2.3 Finanční odměňování pedagogických pracovníků**

Podmínky a předpoklady působnosti pracovníka jsou vymezeny zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Tento zákon definuje pedagogického pracovníka jako toho, *„kdo koná přímou vyučovací činnost, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu.“* Pedagogický pracovník dle tohoto zákona *„uskutečňuje výchovu a vzdělávání, je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy a je zaměstnancem státu nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není zaměstnancem státu.“* Přímou pedagogickou činnost vykonává: *učitel, vychovatel, speciální pedagog, psycholog, pedagog volného času, asistent pedagoga, trenér a vedoucí pedagogický pracovník.* Dále tento zákon upravuje předpoklady pro výkon funkce pedagogického pracovníka, kde pedagogický pracovník musí splňovat tyto předpoklady: *„musí být plně způsobilý k právním úkonům, musí mít odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává, musí být bezúhonný, zdravotně způsobilý a musí prokázat znalost českého jazyka.“* Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody. Zaměstnavatelem pedagogických pracovníků ve státní sféře je školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí.

V pracovní době mohou pedagogičtí pracovníci vykonávat přímou pedagogickou činnost nebo práci související s přímou pedagogickou činností. V rámci přímé pedagogické činnosti je stanoven pedagogovi týdenní rozsah hodin ředitelem školy na období školního roku nebo pololetí školního vyučování. Na školách zřizovaných ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí stanoví ředitel týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti podle prováděcího právního předpisu. Pedagogický pracovník může mít nařízen výkon přímé

pedagogické činnosti nad stanovený rozsah nejvýše v rozsahu 4 hodin týdně, další hodiny mohou být dohodnuty s ředitelem školy (Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, 2015).

Z dostupných dat OECD vyplynulo, že odměňování pedagogických pracovníků v České republice je nejvíce pod průměrem průměrného platu vysokoškolsky vzdělaných v celé Evropě. Vzhledem k délce a náročnosti studia a poté náročnosti vykonávané práce v porovnání s výší odměny není pro většinu lidí tato práce zajímavá. Z provedené studie „Být či nebýt učitelem“ vyplynulo, že mladí lidé si volí jiné vysokoškolské profese častěji než pedagogické vzdělání z důvodu nedostatečného finančního ocenění této práce. (Švancar, 2013)

### **2.3.1 Odborná kvalifikace pedagogických pracovníků**

Pro výkon práce pedagogických pracovníků se lze v právních předpisech setkat s následujícími pojmy:

- Předpoklady pro výkon sjednané práce,
- Předpoklad odborné kvalifikace pedagogického pracovníka,
- Kvalifikační předpoklad,
- Kvalifikační požadavek.

V případě nesplnění předpokladů, které jsou stanoveny právními předpisy pro výkon sjednané práce, může zaměstnanec obdržet výpověď z pracovního poměru. Tyto zvláštní požadavky může stanovit sám zaměstnavatel na rozdíl od kvalifikačních předpokladů, které jsou stanoveny zákonem.

Jedním z pěti předpokladů pro výkon činnosti pedagogického pracovníka je předpoklad odborné kvalifikace, jak je definováno v zákoně č. 563/2004 Sb. V tomto zákoně jsou zároveň stanoveny konkrétní podmínky splnění odborné kvalifikace.

Pojem kvalifikační předpoklad je používán v nařízení vlády č. 564/2006 Sb., a rozumí se tím dosažené vzdělání nezbytné pro výkon práce. Kvalifikační předpoklady v tomto nařízení přiřazují k jednotlivým platovým třídám minimální stupeň vzdělání, které musí zaměstnanec absolvovat, aby byl zařazen do příslušné platové třídy. U zaměstnanců škol a školských

zařízení existují další předpisy, které stanovují podmínky odborné kvalifikace ve smyslu kvalifikačních předpokladů. Jedná se o zákon č. 563/2004 Sb., který určuje kvalifikační předpoklady pedagogických pracovníků nejen stanovením stupně vzdělání, ale i detailní charakteristikou studijního programu, který musí pedagog absolvovat v určité konkrétní profesní pozici.

Kvalifikační požadavky určují speciální požadavky zaměstnavatele na zaměření nebo obor vzdělání, případně další požadavky pro výkon některých prací, které může vedle existujících kvalifikačních předpokladů zaměstnavatel požadovat.

Dle platových předpisů je nesplnění předpokladů nebo požadavků vzdělání zpravidla sankcionováno, v případě stanovení platového stupně se jedná o odpočet praxe (Valenta, 2016, s. 24-26).

### **2.3.2 Odměňování pedagogických pracovníků na střední škole**

Ve školství se může odměňování objevit ve třech podobách, a to jako přímá finanční odměna, nefinanční hmotná a nefinanční nehmotná odměna. Přímá finanční odměna zahrnuje pevné tarifní platy a nadtarifní složky. Nefinanční hmotnou odměnou mohou být volné hodiny, sestavení si rozvrhu dle svých časových možností, lepší vybavení kabinetu. Nefinanční nehmotná odměna může mít podobu poděkování, pochvaly, ocenění práce nebo úcty.

Učitelé středních škol jsou odměňováni v rámci 9. – 14. platové třídy a toto rozdělení upravuje Metodický výklad k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování do platových tříd podle katalogu prací. Spadají do stejné skupiny spolu s učiteli, učiteli praktického vyučování a učiteli odborného výcviku, učiteli základních škol, základních uměleckých škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a škol samostatně zařízených pro děti, žáky a studenty se speciálními vzdělávacími potřebami (MŠMT, 2013-2016).

### **2.3.3 Právní postavení škol a školských zařízení**

Školy a školská zařízení mohou být zřizovány kraji, obcemi a dobrovolnými svazky obcí jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace podle zvláštního právního předpisu. Školu může zřizovat také ministerstvo jako školské právnické osoby nebo státní

příspěvkové organizace dle zvláštního právního předpisu a § 169. Školy a školská zařízení mohou být také zřizovány jako organizační složky státu nebo jako jejich součásti za předpokladu, že jejich zřizovateli jsou Ministerstvo obrany, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo spravedlnosti a Ministerstvo práce a sociálních věcí. V případě zřízení škol při diplomatické misi nebo konzulárním úřadu České republiky Ministerstvem zahraničních věcí jsou školy součástí těchto úřadů. Při zřizování škol a školských zařízení plní ministerstva a ostatní organizační složky státu funkci zřizovatelů jménem státu (Zákoník práce, 2016).

#### **2.3.4 Charakteristika subjektu střední školy**

Dle § 57 školského zákona je definice subjektu střední školy následující: „*Střední vzdělávání rozvíjí vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty získané v základním vzdělávání důležité pro osobní rozvoj jedince. Poskytuje žákům obsahově širší všeobecné vzdělání nebo odborné vzdělání spojené se všeobecným vzděláním a upevňuje jejich hodnotovou orientaci. Střední vzdělávání dále vytváří předpoklady pro plnoprávný osobní a občanský život, samostatné získávání informací a celoživotní učení, pokračování v navazujícím vzdělávání a přípravu pro výkon povolání nebo pracovní činnosti.*“

Střední vzdělávání má tři stupně, a to střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem a střední vzdělání s maturitní zkouškou. Střední vzdělání lze získat také úspěšným zakončením vzdělávacího programu, který trvá jeden rok nebo dva roky denní formy vzdělávání. Pro získání středního vzdělání s výučním listem musí žák absolvovat vzdělávací program v délce dvou nebo tří let denní formy vzdělávání. Získání středního vzdělání s maturitní zkouškou je podmíněno absolvováním vzdělávacích programů šestiletého nebo osmiletého gymnázia, vzdělávacího programu v délce čtyř let denní formy vzdělávání, vzdělávacího programu nástavbového studia v délce dvou let denní formy vzdělávání nebo vzdělávacího programu studia, které je zkráceno pro získání středního vzdělání s maturitní zkouškou (Školský zákon, 2015).

Školní prostředí se významným způsobem podílí na vývoji a rozvoji lidského jedince. Obecně se jedná o instituci, která se aktivně zabývá rozvíjením, výchovou a vzděláváním dětí a mladých lidí a připravuje je na budoucí povolání. Základním úkolem je předávání poznatků a dovedností vhodnými metodami, snaha usměrňovat vliv výchovně-vzdělávacího

působení a podílení se na socializaci jedince a rozvoji osobnosti (Gillernová a kol., 2012, s. 9).

### **2.3.5 Předpisy upravující platové odměňování pedagogických pracovníků**

Tato kapitola se zabývá základními a podpurnými předpisy, které upravují odměňování ve školství.

#### **Mezi základní předpisy upravující odměňování ve školství patří:**

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen ZP), část šestá, § 109 až § 150 a § 224 odst. 2 v části desáté ZP, je základním právním předpisem, který zakládá celý systém odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen NV č. 564/2006 Sb.), je jedním z prováděcích předpisů k zákoníku práce. Jsou zde stanoveny mimo jiné podmínky pro zařazení zaměstnanců do platové třídy a do platového stupně a určení příslušného platového tarifu apod.
- Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy (nebo platu), o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů (dále jen NV č. 567/2006 Sb.), určuje výši minimální mzdy a nejnižší úrovně zaručené mzdy, které musí zaměstnavatele ve školství sledovat, aby nebyl nejnižší přiznaný plat zaměstnance nižší než stanovené minimum pro dané období.
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, je hlavním vodítkem, které napomáhá při zařazení zaměstnanců do platové třídy (Valenta, 2016, s. 7, MŠMT, 2013 – 2016).

#### **Podpurné předpisy zabývající se problematikou odměňování jsou:**

- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů;

- Nařízení vlády č. 289/2002 Sb., kterým se stanoví rozsah a způsob poskytování údajů do Informačního systému o platech;
- Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků;
- Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci;
- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním řádu pedagogických pracovníků (Valenta, 2016, s. 7).

## 2.4 Plat a jeho složky

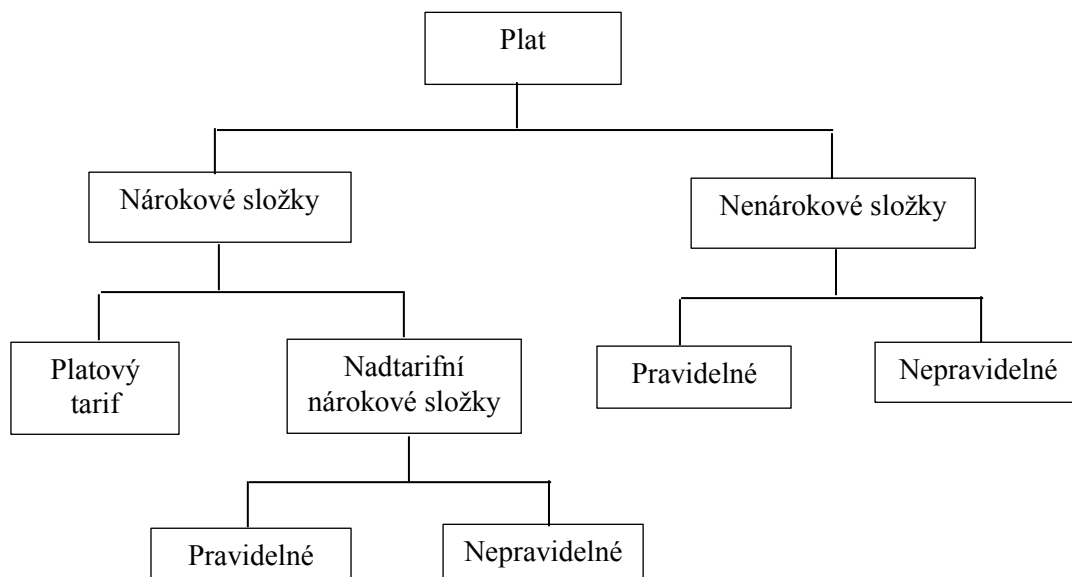
Plat je základní pojem, který je využíván pro účely odměňování zaměstnanců státu, územních samosprávných celků, státních fondů, příspěvkových organizací, zaměstnanců školských právnických osob, které jsou zřízeny Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí dle školského zákona. Plat pedagogického pracovníka není možné podle § 122 zákoníku práce „*určit jiným způsobem, v jiném složení a jiné výši, než stanoví zákoník práce a právní předpisy vydané k jeho provedení, nestanoví-li zvláštní zákon jinak.*“ Plat je velmi přesně definován právními předpisy nejen co do formy, ale i co se týká podmínek přiznání nároku na jeho jednotlivé složky a většinou i co do výše těchto složek. Hlavním důvodem je úplné krytí finančních prostředků na platy z veřejných rozpočtů, konkrétně ze státního rozpočtu a případně z rozpočtů územních samosprávných celků (Valenta, 2016, s. 9 – 10, d'Ámbrosová& kolektiv, 2014, s. 156).

V resortu školství převažuje odměňování platem. Jednou ze tří hlavních zásad je odměňování dle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti a obtížnosti vykonávané práce, dle pracovní výkonnosti a dosažených pracovních výsledků. Další zásadou je zařazení stejně náročných prací do stejných platových tříd. Poslední zásadou je, že nárokové složky tvoří rozhodující podíl platu (MŠMT, 2013-2016).

Plat je peněžní plnění poskytované za výkon práce v pracovním poměru. Zákoník práce a prováděcí nařízení vlády upravují všechny složky platu. Za nejvýznamnější složky platu se

považují ty, které jsou stanoveny formou pevné měsíční částky. Jedná se o platový tarif, osobní příplatek, příplatek za vedení, zvláštní příplatek, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, specializační příplatek pedagogického pracovníka. Následující obrázek znázorňuje základní členění jednotlivých složek platu dle zákoníku práce a nařízení vlády č. 564/2006 Sb. (d' Ambrosová&kolektiv, 2014, s. 163)

Obrázek 5 - Základní členění jednotlivých složek platu



Zdroj: Valenta, 2016

#### 2.4.1 Nárokové a nenárokové složky platu

Plat se skládá z nárokových a nenárokových složek platu. Mezi nárokové složky patří:

1. **Platový tarif**, který je určen platovou třídou a platovým stupněm v platových tabulkách dle § 123 ZP a NV č. 564/2006 Sb.
2. **Příplatek za vedení** (včetně zastupování) u vedoucích zaměstnanců náleží zaměstnancům dle § 124 a § 11 odst. 4 ZP ve výši 5 – 15 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.
3. **Příplatek za noční práci** přísluší zaměstnanci ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku dle § 125 ZP.
4. **Příplatek za práci v sobotu a v neděli** obdrží zaměstnanec za práci v sobotu nebo v neděli ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku dle § 126 ZP.

5. **Plat nebo náhradní volno za práci přesčas** obdrží zaměstnanec, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na náhradním volnu místo platu za práci přesčas, ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku a v případě dnů nepřetržitého odpočinku v týdnu ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku dle § 127 ZP.
6. **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí** náleží zaměstnanci dle § 128 ZP, § 6 a § 7 NV č. 567/2006 Sb. ve výši nejméně 5 % částky, kterou stanoví ZP jako základní sazbu minimální mzdy za měsíc.
7. **Zvláštní příplatek** náleží zaměstnancům, kteří vykonávají práci, která je spojena s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo obtížnými pracovními režimy dle § 129 ZP, § 8 a přílohy NV č. 564/2006 Sb. ve výši, kterou určí zaměstnavatel v rámci rozpětí, které je stanoveno pro skupinu s pracovními podmínkami, ve kterých zaměstnanec soustavně vykonává práci.
8. **Příplatek za rozdělenou směnu** náleží zaměstnanci pracujícím ve směnách, které jsou rozděleny na 2 nebo více částí dle § 130 ZP ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku za každou takto rozdělenou směnu, čímž se rozumí směna, ve které souvislé přerušení práce nebo jejich souhrn činí nejméně 2 hodiny.
9. **Příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah** přísluší výlučně pedagogickým pracovníkům při splnění zákonem stanovených podmínek za činnost vykonávanou nad rozsah hodin stanovený ředitelem školy a náleží mu za to příplatek ve výši dvojnásobku průměrného hodinového výdělku za každou vykonanou hodinu přímé pedagogické činnosti nad stanovený rozsah dle § 132 ZP a NV č. 75/2005 Sb., ve znění pozdějších předpisů.
10. **Specializační příplatek pedagogického pracovníka** obdrží pedagogický pracovník ve výši 1 000 Kč až 2 000 Kč měsíčně dle § 133 ZP a § 9 vyhlášky č. 317/2005 Sb. za vykonávání specializovaných činností, k jejichž výkonu je nezbytné dalších kvalifikačních předpokladů, které jsou taxativně stanoveny v § 9 vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.

11. **Plat nebo náhradní volno za práci ve svátek** obdrží zaměstnanec ve výši průměrného hodinového výdělku za hodinu práce ve svátek nebo může obdržet náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek dle § 135 ZP.(MŠMT, 2013 – 2016, Zákoník práce, 2016, d' Ambrosova a kol., 2014, s. 165).

Mezi nenárokové složky platu patří osobní příplatek a odměny. Osobním příplatkem se oceňuje dlouhodobé dosahování velmi dobrých pracovních výsledků ve srovnání s ostatními zaměstnanci. Zaměstnanec může obdržet osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazen. V případě zaměstnanců, kteří jsou zařazeni do desáté až šestnácté platové třídy, může zaměstnavatel poskytnout osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, ve které je zaměstnanec zařazen. Pokud se změní podmínky, které podmiňovaly přiznání osobního příplatku, je zaměstnavatel oprávněn zvýšit, snížit, či odejmout osobní příplatek, neboť se jedná o nenárokovou složku platu (d' Ambrosova&kolektiv, 2014, s. 164).

Odměny se udělují za úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu. Může se jednat o odměny při životních a pracovních výročích nebo může jít o odměny za poskytnutí pomoci při mimořádných událostech (MŠMT, 2013-2016, Zákoník práce, 2016).

Za plat se považuje i doplatek do výše minimální mzdy nebo do příslušné nejnižší úrovně zaručené mzdy. Platem však nejsou náhrady výdajů poskytované v souvislosti se zaměstnáním, mezi něž patří např. náhrady platu, odstupné, cestovní náhrady nebo odměna za pracovní pohotovost mimo pracoviště (d' Ambrosova&kolektiv, 2014, s. 165).

#### **2.4.2 Platový výměr**

Platovým výměrem informuje zaměstnavatel zaměstnance o výši platu a jeho vydání je jednostranným aktem řízení, kdy není potřeba žádného souhlasu zaměstnance nebo jiné vyjádření. V zákoníku práce je uvedena povinnost zaměstnavatele vydat zaměstnanci platový výměr v písemné formě. V platovém výměru musí být uvedena informace o platové třídě a platovém stupni, konkrétní výše platového tarifu a všechny pravidelné složky platu (nárokové i nenárokové), které jsou zaměstnanci přiznány. Naopak nepravidelné složky

platu nejsou součástí platového výměru. V případě jakékoli změny musí zaměstnavatel upozornit zaměstnance písemnou formou a musí zároveň uvést důvod změny. Písemnou informaci o změně musí zaměstnanec obdržet nejpozději první den období, od kterého je změna platná. Pokud například ředitel školy změní platové výměry zaměstnancům s účinností od 1. ledna z důvodu změny platových tarifů a jejich první školní den připadá na pozdější datum, např. 4. ledna, je nezbytné všem zaměstnancům předat nový platový výměr již v průběhu prosince. Je nezbytné, aby první kalendářní den platnosti nového platového výměru měl každý zaměstnanec informaci o změně svého platu (Valenta, 2016, s. 27).

### **2.4.3 Kritéria finančního odměňování**

Kritéria finančního odměňování můžeme rozdělit na dvě základní skupiny, a to kritéria daná právními předpisy a další kritéria nad rámec právních předpisů, která se mohou u jednotlivých škol lišit. Kritéria daná právními předpisy umožňují malý rozdíl mezi finančním ohodnocením průměrného a vynikajícího (aktivního) učitele ve stávajícím systému odměňování. Kritéria konkrétní školy se mohou výrazně podílet na rozdílech v konečných částkách odměňování jednotlivců. Kritéria bývají uvedena ve vnitřních předpisech školy, nejsou univerzální, proto na každé škole budou nastaveny jinak. Je nezbytné, aby kritéria byla popsána velmi podrobně a byla pro všechny pochopitelná. Mezi kritéria lze zařadit rozsah zpracovávané agendy, počet žáků, práce ve ztížených podmínkách (oddělené pracoviště, doprovod na sportoviště/do bazénu), vedení agend o bezpečnosti práce/požární ochraně, vedení učitelské knihovny apod.

S pojmem „kritérium“ se setkáme v odborné literatuře také v oblasti řízení pracovního výkonu při hodnocení pedagogických pracovníků. Jedná se o metodu hodnocení, zkoumání a posuzování pracovního výkonu. *„Pravděpodobně nejběžnější metodou hodnocení zaměstnanců je hodnocení pomocí stupnice. Jde o univerzální metodu, použitelnou rovněž pro sebehodnocení zaměstnanců. Každé kritérium pracovního výkonu (množství práce, kvalita práce, včasnost práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.) se posuzuje zvlášť, přiřazením určitého stupně pracovního výkonu. Používají se stupnice číselné, grafické, slovní nebo jejich kombinace. Určitým problémem bývá formulace a interpretace jednotlivých kritérií a stupňů pracovního výkonu“* (Šikýř a kol., 2016, s. 129).

Ve škole jsou požadavky na práci učitelů v podstatě shodné. Je tedy velmi náročné stanovit kritéria pro hodnocení a odměňování pracovníkům na stejné pozici, kteří vykonávají v podstatě stejnou pracovní činnost a mají ze zákona shodný stupeň vzdělání. Z toho vyplývá jakýsi prvek „rovnostářství“, který je podpořen i zákonnými normami (platové tabulky nařízení vlády č. 564/2006Sb.), přestože novela v roce 2015 přinesla diferenciaci o další platový stupeň. Také další novela uvedeného nařízení vlády účinná od 1. 9. 2016 přinesla pozitivní změnu v odměňování pedagogických pracovníků v podobě plošného zvýšení platů v průměru o 8%. *„Společně s plošným zvýšením platů je nutné vyrovnat se s požadavkem větší variability hodnocení na základě pedagogické práce učitelů. K tomu by měl primárně sloužit kariérní systém, ale také větší možnost ředitelů oceňovat pedagogy podle jasných kritérií k tomu určených“* (EDUIN, Audit vzdělávacího systému 2016).

Při odměňování hrají důležitou roli vnější a vnitřní mzdovotvorné faktory. Mezi vnější mzdovotvorné faktory lze zařadit situaci na trhu práce a platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání týkající se odměňování, popřípadě v oblasti pracovně-právní ochrany a při zvláštním zacházení s některými skupinami pracovníků. Jedná se o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou apod.

Vnitřní mzdovotvorné faktory se týkají pracovních míst a pracovníků a lze sem zařadit faktory, které souvisí s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace, dále výsledky práce a pracovní chování pracovníka včetně úrovně jeho výkonu a pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě (Kocianová, 2010, s. 166).

Je potřeba zdůraznit, že škola vytváří specifické prostředí, kdy v hierarchii pracovních pozic nenajdeme takovou škálu, jako v jiných firmách. V plně organizované škole nalzáme nejvyšší management (ředitel), střední management (zástupce ředitele, výchovný poradce, koordinátoři, vedoucí školní jídelny, vedoucí správního úseku) a pak jednotlivé učitele.

Jaká kritéria ředitelé středních škol při odměňování uplatňují, bude předmětem zjišťování praktické části práce.

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 3 Výzkumné šetření

#### 3.1 Stanovení výzkumného problému

Výzkumným problémem této bakalářské práce je zjištění a porovnání kritérií finančního odměňování na středních školách s důrazem na osobní příplatky a odměny na střední škole, a to z pohledu ředitelů škol a pedagogických pracovníků. Odborné literatury, která se zabývá finančním odměňováním v různých organizacích, je velké množství. Literatury vztahující se ke kritériím finančního odměňování ve školách naopak velmi málo. Z tohoto důvodu byla, jako součást výzkumného šetření, provedena analýza platových předpisů pěti středních škol. Výzkumný problém byl stanoven na základě teoretických poznatků v dané oblasti a praktického šetření.

#### 3.2 Cíle a výzkumné otázky

Hlavním cílem této práce je zjistit, *jaká jsou kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků na SŠ se zaměřením na nenárokové složky platu* (osobní příplatek a odměna). Analyzovat, jaká kritéria považuje za důležitá vedení škol a jaká kritéria považují za důležitá pedagogičtí pracovníci. Na základě tohoto cíle byly zformulovány dílčí výzkumné otázky:

1. jaká kritéria považují ředitelé škol za nejvíce důležitá,
2. jaká kritéria považují za nejvíce důležitá pedagogičtí pracovníci.

Na základě teoretických východisek byl zpracován dotazník určený pro ředitele a pedagogy středních škol. Výstupem z těchto dotazníků by měla být odpověď na otázku, jaká jsou finanční kritéria odměňování na vybraných středních školách ve Středočeském kraji. Na základě teoretických východisek a praxe (analýza dokumentů) byl zpracován dotazník určený pro ředitele a pedagogy škol.

Dotazníkové šetření si klade za cíl zodpovědět tři základní otázky:

**Revize výzkumných předpokladů** proběhla formou předvýzkumu, kdy byl dotazník pro ředitele i pro pedagogické pracovníky zaslán na vybranou střední školu, která není účastníkem výzkumného šetření. Cílem předvýzkumu bylo ověřit, zda jsou položky v

dotaznících respondentům jasné a srozumitelné, formulace položek v dotaznících nepřipouští chápání více způsoby.

### **3.3 Charakteristika výzkumného souboru**

Základem pro výzkumný soubor se stal seznam středních škol České republiky dostupný na webových stránkách Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy ČR, ze kterého bylo vybráno deset středních škol Středočeského kraje. Všechny oslovené školy jsou zřizované krajem, na území Středočeského kraje.

Vlastního dotazníkového šetření se zúčastnilo 10 škol. Jedná se tedy o nereprezentativní vzorek, neboť do šetření nebyly zapojeny všechny střední školy v tomto kraji.

Výběrový soubor má kritéria:

- územní (lokální),
- právní formy,
- organizační struktury,
- počtu žáků

Celkem je v České republice v provozu 1 333 středních škol, gymnázií a učilišť, na kterých vyučuje cca 50 tisíc pedagogických pracovníků. Ve Středočeském kraji je počet středních škol 159. Na vybraných 10 středních školách působí celkem 140 pedagogických pracovníků.

Dotazníkové šetření bylo realizováno v měsících leden – únor 2017, kdy prostřednictvím e-mailových dopisů bylo osloveno 10 ředitelů a 50 učitelů středních škol ve Středočeském kraji. Jejich osobní názory a postřehy vyplývající z ředitelské a učitelské praxe týkající se kritérií odměňování jsou vyhodnoceny v kap. 6.

Dotazník byl sestaven tak, že respondenty lze rozčlenit podle:

- věku
- délky pedagogické praxe (u pedagogů)
- délky praxe v řídicí funkci (ředitelů).

## 4 Časový harmonogram

Popis aktivity	2016						2017			
	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.
Stanovení cíle bakalářské práce	x									
Zahájení studia odborné literatury		x	x							
Vytvoření seznamu informací, které je potřeba zjistit, určení cílové skupiny			x							
Výběr škol za účelem analýzy dokumentů a dotazníkového šetření			x							
Provedení analýzy dokumentů				x						
Sestavení dotazníků					x					
Předvýzkum a úprava první verze dotazníků					x					
Rozeslání dotazníků						x				
Realizace dotazníkového šetření na školách							x			
Sumarizace získaných dat							x	x		
Vyhodnocení dotazníkového šetření								x		
Zpracování výsledků do bakalářské práce									x	
Odevzdání bakalářské práce										x

### 4.1 Metody a postupy

K dosažení cíle byly využity následující kvantitativní metody:

**- analýza dokumentů**

V rámci analýzy dokumentů byly zkoumány zejména vnitřní předpisy pro odměňování pedagogických pracovníků na středních školách.

**- dotazování – dotazník**

V rámci dotazování byly vytvořeny 2 typy dotazníků pro ředitele a pro pedagogy středních škol. Měřitelnost cíle proběhla prostřednictvím vyhodnocení dotazníků, které vyplnili ředitelé a pedagogové střední škol.

## 5 Analýza dokumentů

Metoda analýzy dokumentů patří mezi kvalitativní metody výzkumu, kdy se posuzuje obsahová stránka zkoumaného dokumentu. Porovnáním pěti uvedených dokumentů bylo zjištěno, v čem se sledovaná kritéria týkající se osobního ohodnocení a odměn shodují a v čem se naopak odlišují. Analýza je podkladem k sestavení otázek dotazníkového šetření.

Tabulka č. 1 Sledovaná kritéria pro osobní příplatek

Č.	Kritéria pro osobní příplatek	Vnitřní platový předpis střední školy				
		A	B	C	D	E
1	vytváření pozitivních vztahů na pracovišti	x		x		x
2	výchovně vzdělávací práce školy	x	x			
3	prezentace školy na veřejnosti, spolupráce s rodiči	x				x
4	pozitivní závěry kontrol České školní inspekce	x			x	
5	kvalita plnění pracovních povinností (dozory, účast na poradách, včasný příchod na pracoviště)		x		x	
6	odborná úroveň (ochota sebevzdělávání, tvůrčí přístup k výuce, vztah k využití IT, účast na vzdělávacích akcích mimo školu)		x		x	
7	kvalitní plnění většího rozsahu pracovních úkolů				x	x
8	plnění pracovních úkolů nad rámec pracovní smlouvy	x				
9	profilace a inovace výchovně vzdělávací činnosti školy	x				
10	mimořádné výsledky ve výuce, formy a metody výuky, kreativita, přístup k žákům		x			
11	úroveň vztahu ke škole (loajálnost, schopnost přijímat kritiku, ochota spolupracovat)		x			
12	kvalita provedení zadaných úkolů (včasnost, kvalita, samostatnost)		x			
13	správu sbírek, laboratoří, učeben a dílen			x		
14	dlouhodobou a systematickou práci ve výuce, inovaci výuky a výchovy			x		
15	péče o talentované žáky, výsledky v soutěžích SOČ, olympiádách, ročníkových projektech apod.			x		
16	vedení žákovské knihovny			x		
17	ochota plnění nestandardních úkolů			x		
18	dlouhodobá a soustavná péče o pracovní prostředí			x		
19	uvádění začínajících učitelů			x		
20	kontrolní a hospitační činnost				x	
21	aktivní přístup k výuce				x	
22	nadstandardní práce s větším počtem problémových žáků ve třídě				x	
23	příprava žáků na odborné soutěže (zejména nadregionální a republikové)				x	

Tabulka č. 2 Sledovaná kritéria pro odměny

Č.	Kritéria pro odměny	Vnitřní platový předpis střední školy				
		A	B	C	D	E
1	úspěšné založení projektů, získání grantu pro školu		x	x		
2	aktivní účast na propagaci školy (burzy škol, návštěvy ZŠ)		x			x
3	přípravy žáků na olympiády a soutěže		x			x
4	výrazné výsledky v práci se slabými a problémovými žáky		x			
5	efektivní práce „uvádějícího učitele“		x			
6	výrazný podíl na výuce dálkového studia		x			
7	plnění tematických úkolů		x			
8	iniciativní zajišťování maturitních, přijímacích a jiných zkoušek			x		
9	Za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu				x	
10	zvyšování kvalifikace, DVVP, sebezoděávání					x
11	akce mimo vyučování se žáky školy (včetně lyžařského kurzu apod.)					x
12	publikační činnost					x
13	mimořádná práce pro školu					x
14	nadstandardní práce se žáky					x
15	získání sponzorského daru					x
16	metodik prevence					x
17	kvalitní provedení inventarizace					x

### **Zhodnocení analýzy dokumentů**

Tabulka č.3 Kritéria pro odměňování PP

Kritéria pro odměňování PP		
Vnitřní platový předpis střední školy	Osobní příplatek	Odměny
A	X	-
B	-	X
C	X	X
D	X	-
E	X	X

Zdroj: vlastní zpracování

Komparací zaznamenaných dat bylo zjištěno, že z pěti posuzovaných vnitřních předpisů byla ve čtyřech případech stanovena kritéria pouze pro přidělení osobního příplatku, ve třech případech byla stanovena kritéria pouze pro odměny. Ve dvou případech byla stanovena

kritéria jak pro osobní příplatek, tak pro odměny. Rozdílně stanovená kritéria pro přiznání osobního příplatku přisuzují tomu, že obsah předpisu pro získání nenárokových složek není předepsán. Stanovení jednotlivých kritérií je plně v kompetenci ředitele školy a může být ovlivněno také finančními možnostmi školy.

Jednotlivá kritéria pro **osobní příplatek** jsou v případě zkoumaných středních škol dlouhodobějšího charakteru. V tab. č. 1 jsou seřazena sestupně dle četnosti využití:

1. Kritérium č. 1 uplatnily shodně ve třech školách
2. Kritéria č. 2 – 7 uplatnily shodně ve dvou školách
3. Kritéria č. 8 – 23 uplatnila vždy pouze jedna škola

Stanovená kritéria pro **odměny** mají jednorázový či opakovaný krátkodobý charakter. Shodně se objevují např. školní projekty, získání grantu pro školu, aktivní účast na propagaci školy, přípravy žáků na olympiády a soutěže. V tab. č. 2 jsou seřazena sestupně dle četnosti využití:

1. Kritérium č. 1 – 3 uplatnily shodně ve dvou školách
2. Kritéria č. 4 – 17 uplatnila vždy pouze jedna škola

Kritéria pro odměňování lze dále také sloučit do okruhů:

1. činnosti spojené s provozem školy - vedení sbírek, kabinetů, knihoven,
2. metodické a koordinační činnosti na úrovni školy, metodik prevence,
3. personální podpora uvádějící učitelé, vytváření pozitivních vztahů na pracovišti, sebevzdělávání,
4. nadstandardní pedagogická činnost k žákům i rodičům, individuální přístup k žákům, jednání s rodiči, ztížené podmínky v počtu žáků se speciálními vzdělávacími potřebami, péče o talentované žáky,
5. obecné podávání nadstandardního pracovního výkonu-kvalitní plnění většího rozsahu pracovních úkolů, precizní dokončování pracovních úkolů, samostatnost.

Na základě výše provedené analýzy lze konstatovat, že v případě odměn kladou ředitelé škol největší důraz na kritéria, která představují „zlepšování školního zázemí“.

Menší pozornost pak věnují kritériím týkajícím se „získávání finančních prostředků a reprezentaci“. U osobního ohodnocení se jeví jako nejzásadnější kritéria, která podporují „obecné podávání nadstandardního pracovního výkonu“.

## 6 Dotazníkové šetření

K nejvyužívanějším technikám ve výzkumu se řadí dotazník. Dotazník je „*písemný způsob dotazování*“ (Reichel, 2009, s. 184) a řadí se mezi kvantitativní metody sběru informací. Za jeho výhody se považuje hlavně rychlost zpracování požadovaných informací k dané problematice, oslovení vysokého počtu respondentů, kteří hledají odpovědi v krátkém časovém limitu. Dotazník byl sestaven na základě analýzy dokumentů vnitřních platových předpisů pěti středních škol. Dotazník obsahuje otázky uzavřené i otevřené. U uzavřených otázek jsou využívány předepsané slovní odpovědi nebo odpovědi, které mají dle Likerta bodovou škálu 1-4, kdy hodnota 1 vyjadřuje hodnotu maximální důležitosti a hodnota 4 minimální důležitosti. (Gavora, P. 2010, s. 110-114). Použitá škála, viz tab. č.4.

Tab. č. 4 Škála hodnocení

Hodnota	1-4	1	2	3	4
Vztah	Kritéria finančního odměňování pro osobní příplatek	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Méně důležité	Nedůležité

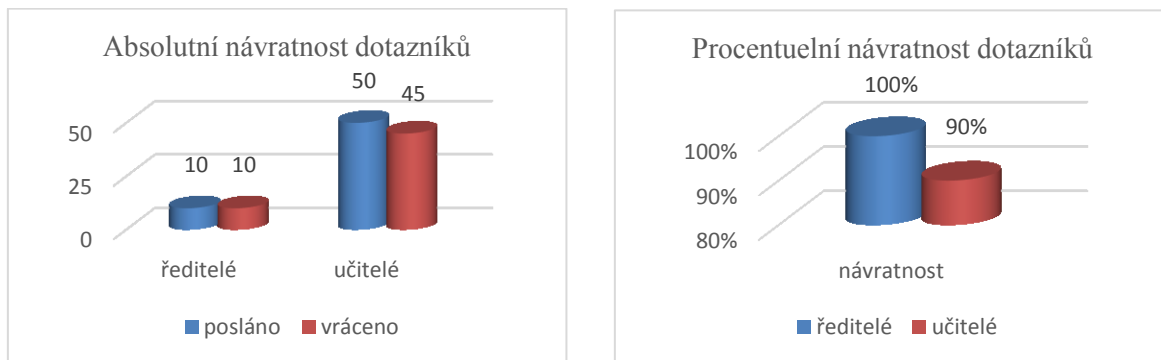
Otevřené otázky dávají prostor respondentům se vyjádřit k jednotlivým otázkám. Důležitou součástí přípravy dotazníku je předvýzkum, který se zabývá testováním dotazníku na vybraném vzorku respondentů, aby se ověřila srozumitelnost a jednoznačnost kladených otázek. Dotazník byl ověřen pedagogickými pracovníky na vybrané střední škole, která není součástí výzkumu.

Na přípravě dotazníkového šetření jsem spolupracovala s kolegyněmi, Michaelou Vencovou a Irenou Marešovou, které měly shodné téma bakalářské práce, ovšem s rozdílnou cílovou skupinou ředitelů a pedagogů (ZŠ a ZUŠ).

Dotazník byl respondentům distribuován prostřednictvím elektronické pošty s odkazem na internetový portál [www.surveio.com](http://www.surveio.com). Úvod dotazníku obsahuje název zadavatele, definování cílů a uvedení pokynů týkající se vyplnění dotazníků. Prostřední část zahrnuje otázky, které respondenti vyplní prostřednictvím nabízených odpovědí. Jsou formulovány uzavřené i otevřené odpovědi. Celkem je položeno 13 otázek. Závěr dotazníku je věnován poděkování respondentovi za jeho spolupráci.

Celkem bylo do škol distribuováno 60 dotazníků, z nichž se jich 55 vrátilo. Dotazníky určené pro ředitele škol se vrátily v 100%. Z dotazníků určených pro pedagogické pracovníky se jich vrátilo 90%. Rozložení návratnosti je patrné z přiloženého grafu.

Graf č. 1 Návratnost dotazníků



## 7 Zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření

Jednotliví respondenti jsou rozděleni do dvou základních skupin:

- Ředitelé škol
- Pedagogičtí pracovníci

Počty respondentů v dotazovaných skupinách se od sebe výrazně liší. K vyhodnocení jsou proto jejich názory vyjádřeny v procentech, což umožní jejich porovnání a vyhodnocení.

Pro vyhodnocení dotazníkového šetření byly využity základní statistické metody:

- Aritmetický průměr – Při použití Likertovy škály hodnocení platí, že čím nižší je výsledná hodnota aritmetického průměru, tím významnější je kritérium pro respondenty
- Směrodatná odchylka – čím nižší je hodnota směrodatné odchylky, tím jednotnější jsou respondenti v dané dotazované skupině.

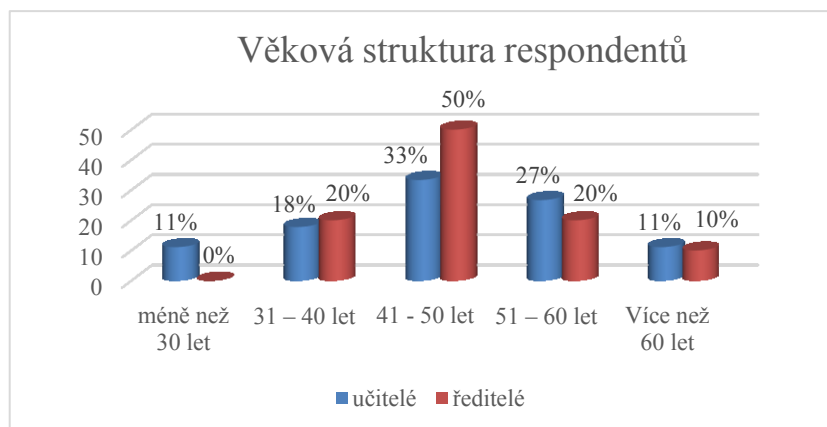
Předmětem dotazníkového šetření bylo nalezení odpovědí na následující výzkumné otázky:

- Jaká jsou kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků.
- Jaká kritéria považují ředitelé škol za nejvíce důležitá.
- Jaká kritéria považují za nejvíce důležitá pedagogičtí pracovníci.

### 1. Dotazník pro učitele a ředitele školy: Jaká je Vaše věková struktura?

Cílem dané otázky bylo zjistit věkovou kategorii respondentů. V následujícím grafu jsou znázorněny věkové skupiny učitelů a ředitelů.

Graf č. 2 Věková struktura respondentů



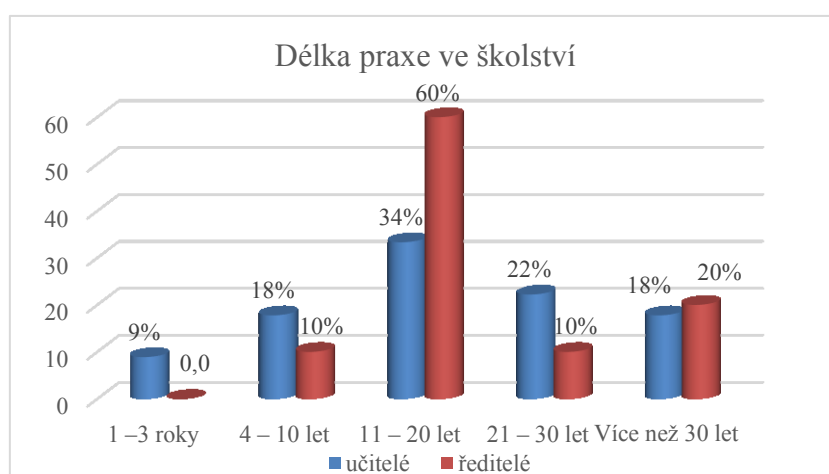
Zdroj: vlastní zpracování

Graf ukazuje, že věkové rozdělení respondentů odpovídá Gaussově rozdělení. Nejpočetnější je věková kategorie 41 – 50 let, jak u učitelů, tak i u ředitelů, a to v poměru 33 %, 50 %. K další početné skupině patří učitelé a ředitelé ve věku 51 – 60 let – 27 %, 20 %. Nejméně učitelů a ředitelů je zastoupeno ve věkové kategorii méně než 30 let – 11 % a 0 %.

## 2. Dotazník pro učitele a ředitele školy: Délka pedagogické praxe ve školství

Cílem je zjistit délku pedagogické praxe ve školství u dotazovaných.

Graf č. 3 Členění respondentů podle délky pedagogické praxe

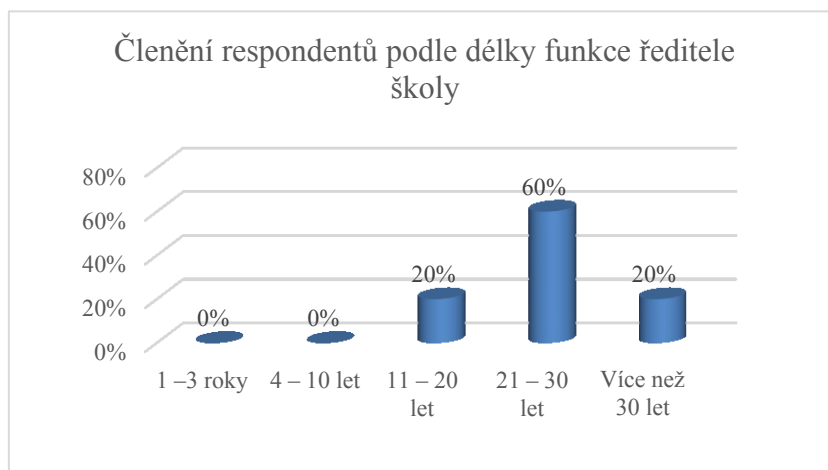


Zdroj: vlastní zpracování

Nejpočetnější je skupina pedagogických pracovníků s praxí 11 – 20 let – učitelé 34 %, ředitelé 60 %. Dále následuje skupina učitelů s praxí 21 – 30 let (22 %) a ředitelů s praxí více než 30 let (20%). Nejkratší dobu praxe ve školství 1 – 3 roky mají učitelé v 9 %. Na ředitelské pozici nepracuje nikdo s praxí kratší, než 3 roky.

### Dotazník pro ředitele: Jak dlouho jste ve funkci, kterou vykonáváte?

Graf č. 4 Členění respondentů podle délky funkce ředitele školy



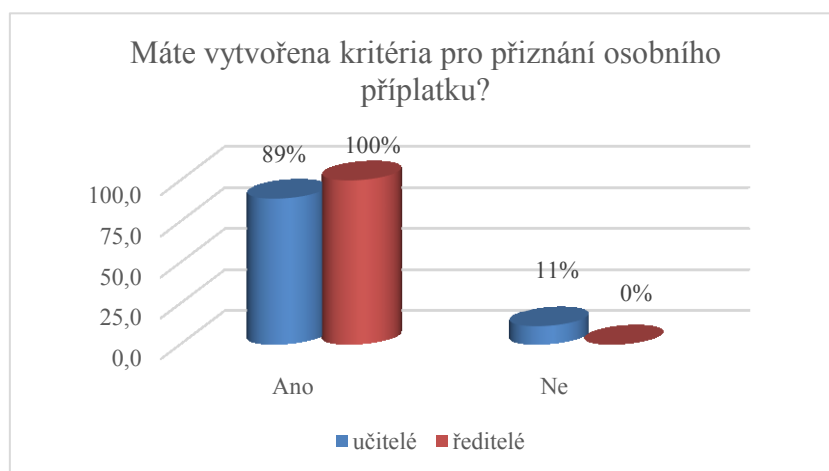
Zdroj: vlastní zpracování

Nejpočetněji jsou zastoupeni ředitelé, kteří jsou ve funkci 21 – 30 let tj. 60 %. Další větší skupinu tvoří ředitelé, kteří jsou ve vedoucí funkci 11 – 20 let a více než 30 let, což je celkem 40 %. Ve skupině nebyl žádný respondent s dobou praxe ve funkci kratší než 10 let.

### 3. Dotazník pro učitele a ředitele školy: Má Vaše škola vytvořena kritéria pro přiznání osobního příplatku?

Osobní ohodnocení je součástí motivačního systému. Tento systém může fungovat pouze v případě, že jsou s ním pedagogičtí pracovníci seznámeni. V této otázce jsem zjišťovala, zda dotazovaní pedagogičtí pracovníci vědí, že má škola vytvořena kritéria pro přiznání osobního příplatku.

Graf č. 5 Máte vytvořena kritéria pro přiznání osobního příplatku?



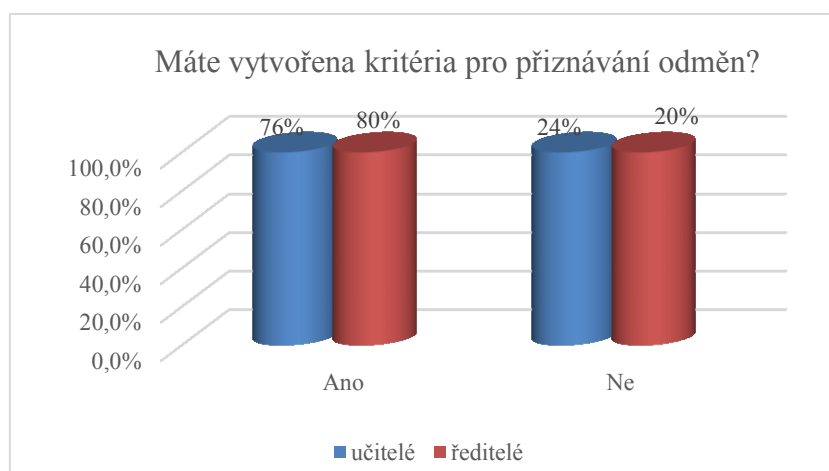
Zdroj: vlastní zpracování

Všechny dotazované školy měly zpracovány kritéria pro přiznání osobního příplatku. Dotazníkem bylo zjištěno, že 11 % dotazovaných pedagogických pracovníků nebyla seznámena s kritérii týkajícími se osobního příplatku. Podle očekávání všichni ředitelé mají informaci o zpracování kritérií pro přiznání osobního příplatku.

#### 4. Dotazník pro učitele a ředitele školy: Má Vaše škola vytvořena kritéria pro přiznávání odměn?

Možnost přiznávání odměn je další součástí uceleného motivačního systému. V této otázce jsem zkoumala povědomí pedagogických pracovníků o kritériích pro přiznávání odměn v jejich škole.

Graf č. 6 Máte vytvořena kritéria pro přiznávání odměn?



Zdroj: vlastní zpracování

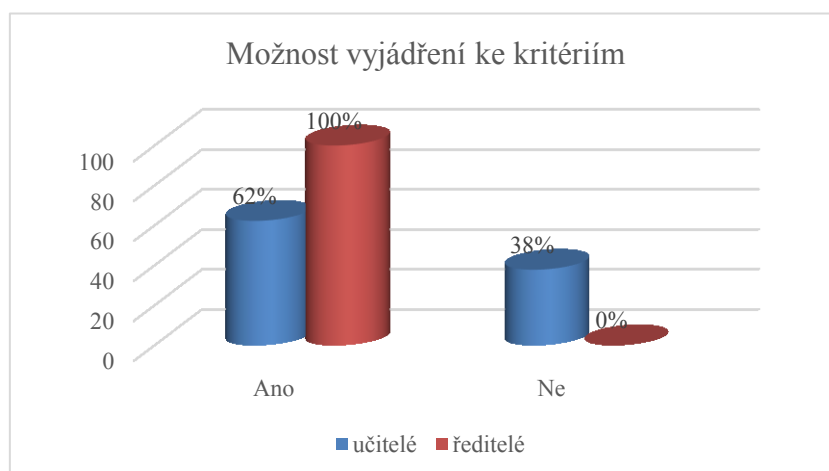
V 80% dotazovaných škol byla zpracována kritéria pro přiznávání odměn. Dotazníkem bylo zjištěno, že 4 % dotazovaných pedagogických pracovníků nebyla seznámena s kritérii týkajícími se přiznávání odměn.

#### 5. Dotazník pro učitele: Mohli jste se vyjádřit ke stanoveným kritériím týkajících se odměn?

#### Dotazník pro ředitele: Mohli se Vaši učitelé vyjádřit k obsahu daných kritérií týkajících se odměn?

Dotazovaní se mohli vyjádřit, zda mají možnost vyslovit své názory týkající se stanovení obsahu kritérií odměn.

Graf č. 7 Možnost vyjádření ke kritériím odměn



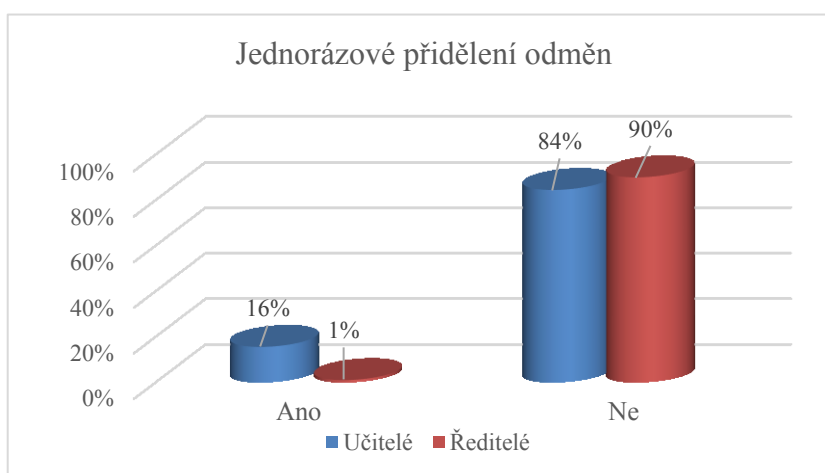
Zdroj: vlastní zpracování

Dle vyjádření ředitelů je na všech školách možnost vyjádřit se ke kritériím pro přidělování odměn. Z grafu ale vyplývá, že 38% pedagogických pracovníků o této možnosti neví.

## 6. Dotazník pro učitele a ředitele školy: Dáváte přednost jednorázovému přidělení finančních prostředků v rámci odměn?

Odměny představují složku platu, která velmi motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu. Respondenti byli tázáni, zda jsou pro ně výhodnější jednorázové odměny či nikoliv.

Graf č.8 Jednorázové přidělení finančních prostředků v rámci odměn



Zdroj: vlastní zpracování

V odpovědích na tuto otázku jak ředitelé, tak i pedagogičtí pracovníci poměrně shodně vyjádřili svůj názor, že nepreferují jednorázové přidělování odměn

## 7. Dotazník pro učitele a ředitele školy: V případě, že vyberete možnost odpovědi ano, Uveďte proč:

Příklad odpovědí pedagogických pracovníků:

- Výplaty odměn jsou vyplaceny hned po vykonání práce.
- Vyšší plat.
- Vždy jsou vyplaceny za konkrétní odvedenou práci.
- Kvalitní výkon by měl být vždy oceněn.

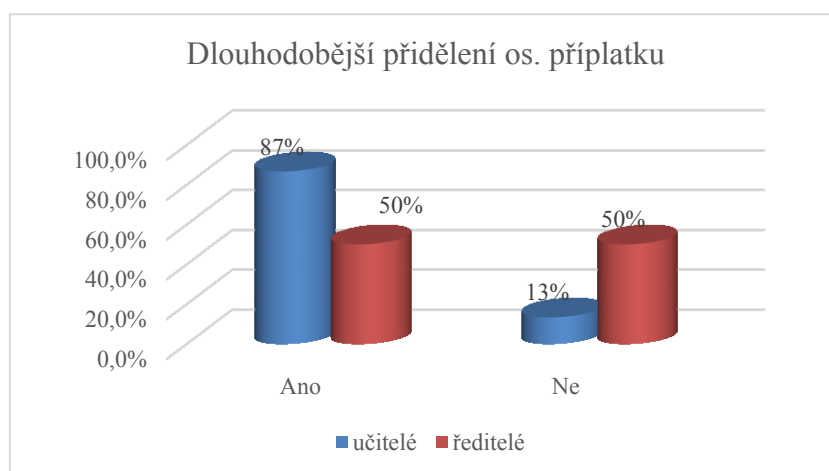
Příklad odpovědí ředitelů:

- Odměna za konkrétní úkol.

- Odměňujeme tak jednorázové aktivity.
- Variabilita ve vztahu k rozpočtu.
- Přijde mi to lepší.

## 8. Dotazník pro učitele a ředitele školy: Dáváte přednost dlouhodobějšímu přidělení finančních prostředků v rámci osobního příplatku?

Graf č 9 Dlouhodobější přidělení osobního příplatku



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí na tuto položenou otázku vyplývají rozdíly na pojetí osobního příplatku z časového hlediska. Většina dotazovaných učitelů má zájem na dlouhodobém poskytování osobního příplatku tj. 87 %. Ředitelé jsou ve svém názoru rozděleni na dvě stejné skupiny.

## 9. Dotazník pro učitele a ředitele školy: V případě, že jste odpověděl/a kladně, uveďte proč?

Příklad odpovědí pedagogických pracovníků:

- Vyjadřuje a motivuje dlouhodobý přínos činnosti učitele pro školu.
- Pokud se pedagog aktivně dlouhodobě podílí na zkvalitnění výuky, prezentaci školy, apod. měl by být ohodnocen jiným způsobem, než učitel, který toto nedělá (posoudit zda má na toto nárok musí pak vedení školy).
- Spravedlivější přístup a ne dle nárazových požadavků.
- Je to pro mne výhodnější.

Příklad odpovědi ředitelů:

- Řeší se tak dlouhodobější aktivity, pro zaměstnance je tento systém jasnější a přehlednější. Řediteli dává možnost jednorázového snížení v případě neplnění zadaných úkolů.
- Řeší celoroční aktivity.
- Omezeně, závazné ve vztahu k rozpočtu.
- Škola má relativně stabilní kádr pedagogických pracovníků.

### 10. Dotazník pro učitele a ředitele školy: Uveďte, která kritéria pro přiznání osobního příplatku jsou pro Vás prioritou

Tabulka č.5 Statistické vyhodnocení otázky č. 10 z dotazníků

Prioritní kritéria pro přiznání osobního příplatku	Ředitelé škol		Učitelé	
	Průměrná hodnota	Směrodat. odchylka	Průměrná hodnota	Směrodat. Odchylka
Stálé aktivity (vedení sbírek, kabinetů, knihoven)	1,4	0,66	1,96	1,0
Vedoucí-vzdělávání týmu (předmětové komise)	<b>1,2</b>	0,40	2,13	1,1
Uvádějící učitel	<b>1,1</b>	0,30	2,16	1,0
Vedoucí zájmových útvarů	1,7	0,78	2,04	0,85
Metodik prevence	1,4	0,66	1,89	0,91
Aktivní výchovné působení na žáky	<b>1,1</b>	0,30	<b>1,84</b>	0,79
Uplatňování indiv. přístupu k žákům a zákonným zástupcům	1,3	0,66	<b>1,69</b>	0,84
Počet žáků se SVP vč. cizinců a žáků mimořádně nadaných ve vzdělávacím procesu	2,0	1,0	2,16	1,01
Sebevzdělávání, zvyšování kvalifikace	1,3	0,45	<b>1,33</b>	0,47
Účast žáků v soutěžích, olympiádách	1,6	0,66	2,09	0,97

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že v názorech na význam jednotlivých kritérií se ředitelé škol s pedagogickými pracovníky značně odlišují. Částečnou shodu našli pouze u kritéria aktivní výchovné působení na žáky. Ovšem i zde panuje značná názorová nejednotnost.

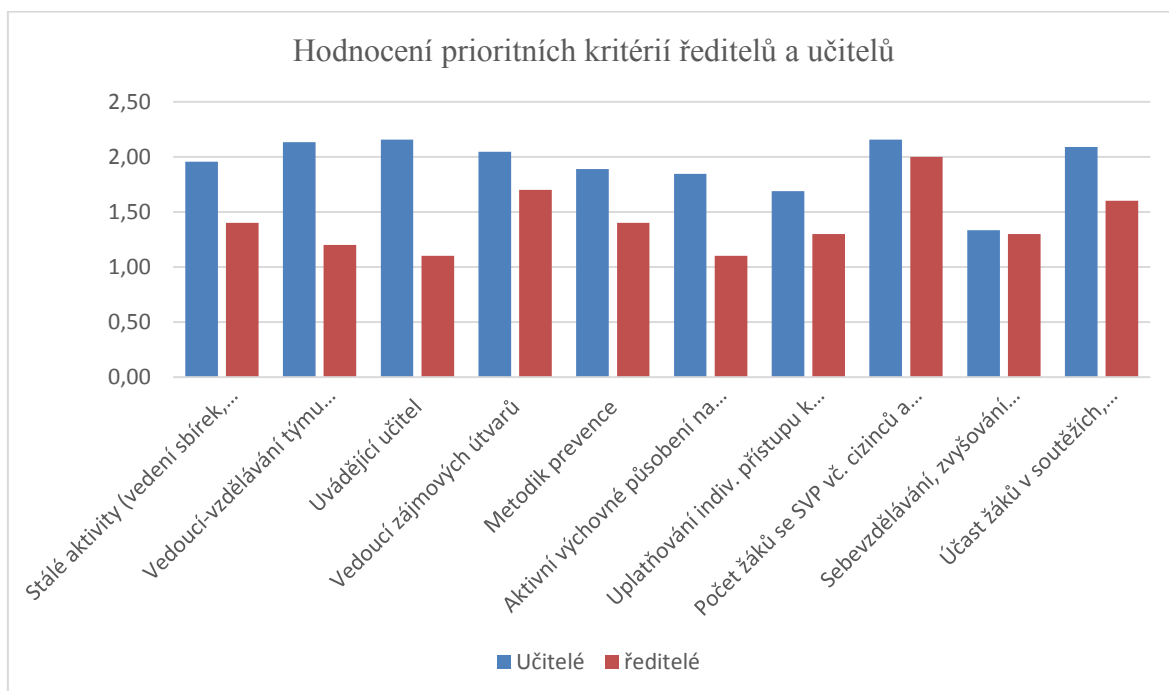
### **Vyhodnocení dotazníků ředitelů škol – osobní příplatek**

Z hodnocení kritérií v dotazníkovém šetření je zřejmé, že obě skupiny respondentů mají společný cíl „zkvalitnění výuky“. Každá skupina respondentů při hodnocení inklinuje ke kritériím, která přímo souvisí s jejich náplní práce ve školském zařízení. Ředitelé škol tak pro přidělení osobního příplatku preferují především kritéria související se zefektivněním managementu školy. Preferují například činnost uvádějícího učitele, aktivní výchovné působení na žáky a vedoucí-vzdělávání týmu (předmětové komise). Nejméně důležité kritérium pro ně pak je počet žáků se SVP vč. cizinců a žáků mimořádně nadaných ve vzdělávacím procesu. Tyto závěry potvrzují také výpočty směrodatných odchylek hodnocení jednotlivých kritérií. Největší názorovou shodu našli ředitelé škol v hodnocení kritérií činnost uvádějícího učitele a výchovné působení na žáky se směrodatnou odchylkou 0,3, Naopak největší názorová rozdílnost je z výpočtu směrodatné odchylky patrná u hodnocení kritéria Počet žáků se SVP vč. cizinců a žáků mimořádně nadaných ve vzdělávacím procesu se směrodatnou odchylkou 1,0.

### **Vyhodnocení dotazníků učitelů škol - osobní příplatek**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že tři nejdůležitější kritéria pro přidělení osobního příplatku pro učitele škol jsou sebevzdělávání, zvyšování kvalifikace a uplatňování individuálního přístupu k žákům a zákonným zástupcům. Nejméně důležité kritérium pro ně pak je počet žáků se SVP vč. cizinců a žáků mimořádně nadaných ve vzdělávacím procesu a uvádějící učitel. Tyto závěry potvrzují také výpočty směrodatných odchylek hodnocení jednotlivých kritérií. Největší názorovou shodu našli učitelé škol v hodnocení kritéria sebevzdělávání a zvyšování kvalifikace se směrodatnou odchylkou 0,47, Naopak největší názorová rozdílnost je z výpočtu směrodatné odchylky patrná u hodnocení kritéria vedoucí-vzdělávání týmu (předmětové komise).

Graf č. 11 – Hodnocení prioritních kritérií pro přiznání osobního příplatku ředitelů a učitelů



Zdroj vlastní zpracování

**11. Dotazník pro učitele a ředitele školy: Jaká jiná kritéria finančního odměňování (neuvedená v tabulce), uplatňuje vedení Vaší školy pro přiznávání osobního příplatku – uveďte**

Cílem této otázky bylo zjistit, jaká další kritéria odměňování se používají v platovém systému škol.

Příklad odpovědi pedagogických pracovníků:

- Aktivní účast na dozorech.
- Projektové dny.
- Tvorba rozvrhu hodin, maturitní zkoušky, přijímací zkoušky, kurzy.

Příklad odpovědi ředitelů:

- Výzdoba školy.
- Časová operativnost při plnění pracovních úkolů

## 12. Dotazník pro učitele a ředitele školy: Jaká kritéria pro přiznávání odměn jsou pro Vás nejdůležitější?

Z tabulky č 6 je zřejmé, že v názorech na význam jednotlivých kritérií se ředitelé škol s pedagogickými pracovníky značně odlišují. Částečnou shodu našli pouze u kritéria zpracování školských projektů rov. Programů. Ovšem i zde panuje značná názorová nejednotnost.

Tabulka č. 6 Důležitost kritérií pro přiznávání odměn

Důležitost kritérií pro přiznávání odměn	Ředitelé škol		Učitelé	
	Průměrná hodnota	Směrodat. odchylka	Průměrná hodnota	Směrodat. odchylka
Kvalita výuky	<b>1,20</b>	<b>0,40</b>	1,73	0,77
Vedení a organizace soutěže	1,50	0,67	<b>1,53</b>	0,71
Zpracování školských projektů rov. programů	<b>1,40</b>	0,48	<b>1,69</b>	0,72
Prezentace školy na veřejnosti	1,80	0,68	<b>1,47</b>	<b>0,54</b>
Doučování či jiná podpora žáků	1,50	0,67	1,96	0,83
Nadstandardní přístup k hodnocení	1,80	0,96	2,16	0,86
Akce mimo vyučování s žáky školy	<b>1,40</b>	0,64	1,84	0,91
Tvorba ŠVP	<b>1,40</b>	0,64	1,78	0,82

Zdroj: vlastní zpracování

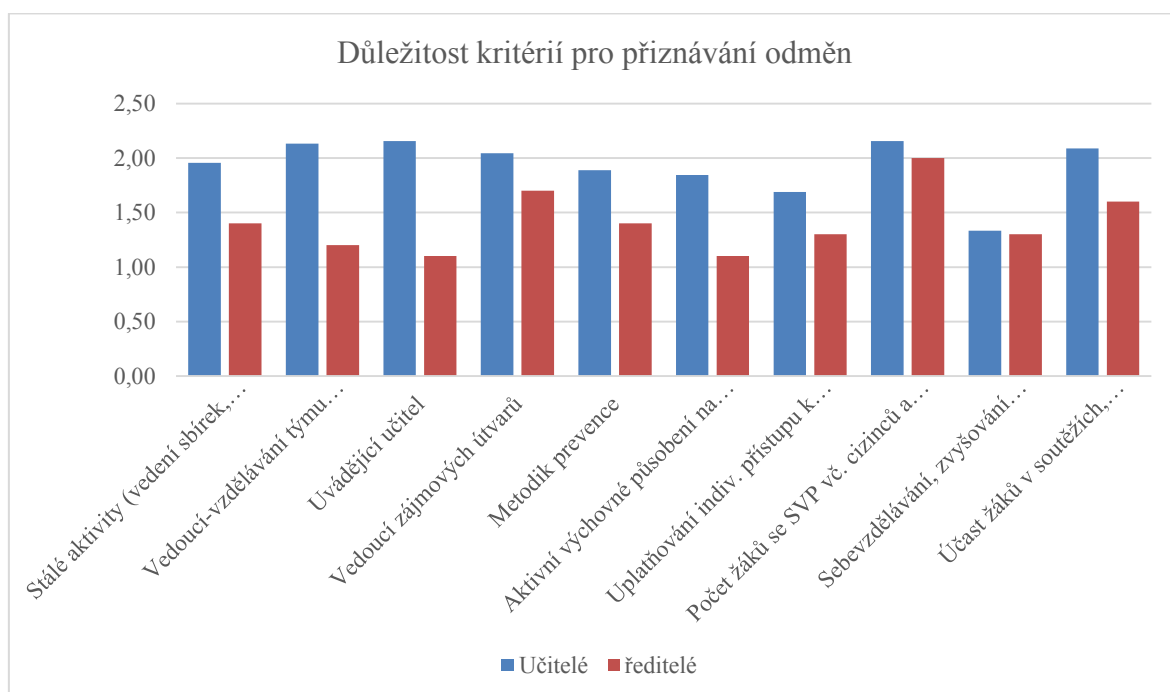
### Vyhodnocení dotazníků ředitelů škol

Z dotazníkového šetření důležitosti kritérií pro přiznávání odměn vyplynulo, že ředitelé řadí mezi nejdůležitější kritéria pro vyplacení odměn kvalitu výuky, zpracování projektů, akce mimo vyučování se žáky a tvorbu ŠVP. Za nejméně důležité kritérium ředitelé oslovených škol považují prezentaci školy na veřejnosti a nadstandardní přístup k hodnocení. Tyto závěry potvrzují také výpočty směrodatných odchylek hodnocení jednotlivých kritérií. Největší názorovou shodu našli ředitelé škol v hodnocení kritéria kvalita výuky. Naopak největší názorová rozdílnost je z výpočtu směrodatné odchylky patrná u hodnocení kritéria nadstandardního přístupu k hodnocení.

## Vyhodnocení dotazníků učitelů škol

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro učitele škol je nejdůležitějším kritériem pro přiznání odměny prezentace školy na veřejnosti vedení a organizování soutěže a zpracování školních projektů. Za nejméně důležité kritérium považují učitelé nadstandardní přístup k hodnocení. Největší shody dosáhli učitelé škol při hodnocení kritéria prezentace školy na veřejnosti.

Graf č. 12 Důležitost kritérií pro přiznávání odměn

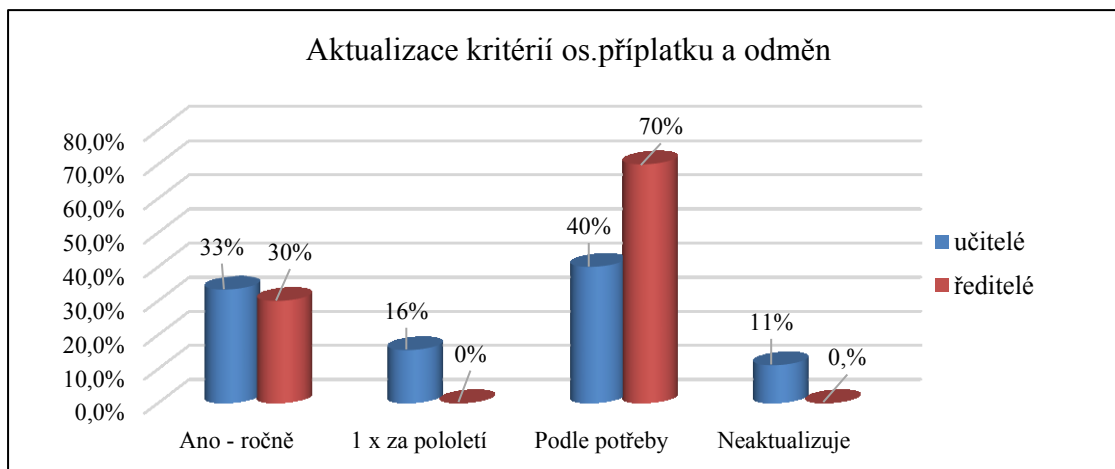


Zdroj: vlastní zpracování

### 13. Dotazník pro učitele a ředitele školy: Jak často jsou aktualizovány kritéria pro stanovení osobního příplatku a odměn.

Tato otázka řeší četnost aktualizování kritérií pro stanovení osobního příplatku a odměn, dotazovaným byly položeny možnosti uvedené v grafu č. 13

Graf č. 13 Aktualizace kritérií osobního příplatku a odměn



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf ukazuje, že nejčastěji jsou kritéria pro přidělování osobního příplatku a odměn aktualizována „dle potřeby“. Z odpovědí učitelů ovšem vyplývá, že nejvíce preferují aktualizaci 1x ročně. Tuto periodu vnímají učitelé jako ideální kompromis mezi stabilitou systému odměňování a jeho pružností.

Příklady odpovědí pedagogických pracovníků:

- Pololetí je příliš časté, rok je lepší.
- Podle potřeby je nesmysl.

Příklady odpovědí ředitelů:

- Pokud možno neměním, jsou dlouhodobá a transparentní.
- Odměny podle potřeby i několikrát za školní rok, osobní příplatky zhruba co 2-3 roky.

## 8 ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „Kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků na střední škole“ je zaměřena na objasnění problematiky odměňování především na nenárokové složky platu. Teoretická část je věnována vysvětlení základních pojmů týkajících se odměňování jako je motivace, plat a složky platu. Pro objasnění systému byl vybrán model střední školy zřizované státem a právní předpisy, které jsou nezbytné k realizaci odměňování pedagogických pracovníků.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, *jaká jsou kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků na SŠ* a následné porovnání kritérií finančního odměňování pedagogických pracovníků používaných na vybraných středních školách. Za účelem dosažení stanoveného cíle bylo využito metody analýzy dokumentů a dotazníkového šetření. Svou bakalářskou práci jsem se rozhodla zabývat kritérii odměňování středních škol také z důvodu, že na střední škole pracuji. Do výzkumného šetření bylo zahrnuto 10 náhodně vybraných středních škol Středočeského kraje. Celkem se výzkumného šetření zúčastnilo 10 ředitelů středních škol a 45 pedagogických pracovníků.

Na základě zvolených kvantitativních metod: analýzy dokumentů a dotazníkového šetření se mi podařilo dosáhnout všech uvedených cílů této bakalářské práce.

Analýzou dokumentů jsem zjistila, jaká kritéria odměňování jsou na vybraných středních školách v současné době používána.

Na základě hlavního cíle byly zformulovány dvě dílčí výzkumné otázky - jaká kritéria považují ředitelé škol za nejvíce důležitá a jaká kritéria považují za nejvíce důležitá pedagogičtí pracovníci.

Dotazníkovým šetřením jsem zjistila, jaká kritéria preferují ředitelé škol a jaká kritéria preferují samotní pedagogičtí pracovníci. Obě skupiny se shodují v tom, že existence kritérií pro odměňování je přínosná. Na význam jednotlivých kritérií mají ovšem rozdílné názory. Ředitelé škol se zaměřují především na zefektivnění systému fungování školního zařízení, ovšem pedagogičtí pracovníci se zaměřují především na rozvoj svých znalostí a schopností předávat je žákům.

Pro efektivní vedení škol a spravedlivé odměňování je podle mého názoru vhodné najít průnik kritérií preferovanými oběma skupinami zaměstnanců škol. Pak budou pedagogičtí pracovníci vhodněji motivováni ke své práci.

Výsledky této bakalářské práce mohou inspirovat ředitele středních škol k zavedení, nebo modifikaci stávajících kritérií pro odměňování. Komparací dotazníků lze zjistit, jaká je současná situace uplatňování finančního odměňování ve vybraných středních školách.

## 9 Seznam použitých informačních zdrojů

### 9.1 Literární zdroje

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů/Moderní pojetí a postupy. Grada Publishing a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7
- ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Grada Publishing a.s., 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2
- D'AMBROSOVÁ, H., Abeceda personalisty. 5. aktualizované. OLOMOUC: ANAG, 2014. 487 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- DOHNALOVÁ, M. a kolektiv. Lidské zdroje v sociálních podnicích. 1. vydání. Praha: WoltersKluwer, 2015. 188 s. ISBN 978-80-7552-061-6
- GAVORA, P. Úvod do pedagogického výzkumu. 2. vyd. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0
- GILLERNOVÁ, I. a kol. Sociální dovednosti ve škole. Grada Publishing, a.s., 2012. 248 s. ISBN 978-80-247-8194-5
- JANIŠOVÁ D. a KŘIVÁNEK M., Velká kniha o řízení firmy. Grada Publishing a.s., 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0
- KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- REICHEL, Jiří. 2009. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Vyd. 1. Praha: Grada, 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- ŠIKÝŘ, M. BOROVEC, D. TROJANOVÁ, I. Personalistika v řízení školy. 2. aktualizované vydání. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2016. 188 s. ISBN 978-80-7357-901-2
- ŠIKÝŘ M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Grada Publishing a.s., 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5215-9

- TROJANOVÁ, I. Vedení lidí ve školách a školských zařízeních. 1. vydání. Praha: WoltersKluwer, 2014. 120 s. ISBN 978-80-7478-656-3.
- URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. WoltersKluwer ČR, 2013. 272 s. ISBN 978-80-7357-925-8
- VALENTA, J. Aplikace platových předpisů ve školství: s komentářem a příklady z praxe. 6. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG,2016. 431 s. ISBN 978-80-7554-007-2

## 9.2 Internetové zdroje

- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce. AION. [online]. 2016 [cit. 2016-10-21]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. MŠMT. [online].2015[cit.2016-10-21].Dostupné z:<http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-zari>
- Metodický výklad k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování do platových tříd podle katalogu prací. MŠMT. [online].2013-2016[cit.2016-10-20].Dostupné z:[www.msmt.cz/file/28255/download/](http://www.msmt.cz/file/28255/download/)
- Školský zákon 561/2004 Sb. Economia, a.s.. [online]. 2015 [cit. 2016-10-20]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/skolsky-zakon/>
- doc. Dr. Jan Urban, CSc.. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. Wolters Kluwer ČR,a.s.. [online].2016[cit.2016-10-20].Dostupné z:<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>
- Radmil Švancar. JSOU PLATY NEJVĚTŠÍ PROBLÉM?. Učitel'ské noviny. [online]. 2013[cit.2016-11-02].Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=7633>
- Radmil Švancar. EKONOMICKÝ OBRAZ ŠKOLSTVÍ V ČERNÉ. Učitel'ské noviny. [online].2013[cit.2016-11-02].Dostupné z: <http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=7633>

- Daniel Morávek. 5 nástrojů, kterými zabráníte poklesu motivace vašich zaměstnanců. Podnikatel.cz. [online]. 2013 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z:
- <http://www.podnikatel.cz/clanky/5-nastroju-kterymi-zabranite-poklesu-motivace-vasich-zamestnancu/>
- <http://www.eduin.cz/>

## PŘÍLOHY

### 1. Průvodní dopis k dotazníku týkající kritérií v odměňování na středních školách

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

jmenuji se Martina Pučelíková a v současné době dokončuji bakalářské studium na Karlově univerzitě, obor Školský management. V souvislosti s tímto studiem provádím výzkumné šetření na téma Kritéria odměňování pedagogických pracovníků SŠ ve Středočeském kraji. Oslovuji ředitele a ředitelky veřejných středních škol ve Středočeském kraji. Ke sběru dat využívám anonymní dotazník, jehož elektronická forma Vám umožní snadné a rychlé zodpovězení otázek. Prosím, Vás tedy, věnujte svůj čas vyplnění dotazníku a učíňte tak nejpozději do 28. 2. 2017. Výsledky šetření budou zpracovány v průběhu měsíce března 2017. Veškeré údaje a odpovědi zůstanou anonymní. Pokud máte zájem o konečné výsledky tohoto šetření, prosím uveďte na konci dotazníku Vaši emailovou adresu. Ráda se s Vámi o výsledky podělím.

Elektronický dotazník naleznete pod tímto odkazem: <http://www.survio.com/survey/>

Děkuji Vám za ochotu při vyplňování přiloženého dotazníku a přeji Vám mnoho pracovních i osobních úspěchů.

S pozdravem

Martina Pučelíková

# DOTAZNÍK pro pedagogické pracovníky

## Příloha 2

Základní informace:

### 1. Věková kategorie:

- méně než 30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- více než 60 let

### 2. Jaká je délka Vaší pedagogické praxe?

- 1 –3 roky
- 4 – 10 let
- 11 – 20 let
- 21– 30 let
- více než 31 let

### 3. Má vaše škola vytvořena kritéria pro přiznání osobního příplatku?

- ano
- ne

### 4. Existují ve Vaší škole kritéria pro přiznávání odměn?

- ano
- ne

### 5. Měli jste možnost se vyjádřit ke kritériím týkající se odměňování?

- ano
- ne

### 6. Dáváte přednost jednorázovému přidělení finančních prostředků v rámci odměn?

- ano
- ne

### 7. Pokud jste odpověděli kladně, uveďte proč.:

### 8. Dáváte přednost dlouhodobějšímu přidělení finančních prostředků v rámci

**osobního příplatku?**

- ano  
 ne

**9. V případě, že jste odpověděl/a kladně, uveďte proč?****10. Uveďte, která kritéria pro přiznání osobního příplatku jsou pro Vás prioritou**

Možnosti	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Méně důležité	Nedůležité
Stálé aktivity (vedení sbírek, kabinetů, knihoven)	1	2	3	4
Vedoucí-vzdělávání týmu (předmětové komise)	1	2	3	4
Uvádějící učitel	1	2	3	4
Vedoucí zájmových útvarů	1	2	3	4
Metodik prevence	1	2	3	4
Aktivní výchovné působení na žáky	1	2	3	4
Uplatňování indiv. přístupu k žákům a zákonným zástupcům	1	2	3	4
Počet žáků se SUV vč. cizinců a žáků mimořádně nadaných ve vzdělávacím procesu	1	2	3	4
Sebevzdělávání, zvyšování kvalifikace	1	2	3	4
Účast žáků v soutěžích, olympiádách	1	2	3	4

**11. Jaká jiná kritéria finančního odměňování (neuvedená v tabulce), uplatňuje vedení Vaší školy pro přiznávání osobního příplatku – uveďte****12. Jaká kritéria pro přiznávání odměn jsou pro Vás nejdůležitější?**

Možnosti	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Méně důležité	Nedůležité
Kvalita výuky (vyhodnocení v rámci hodnotícího pohovoru)	1	2	3	4
Vedení a organizace (akademie, výstavy, soutěže)	1	2	3	4

Zpracování škol. projektů rozvojových programů	1	2	3	4
Prezentace školy na veřejnosti	1	2	3	4
Doučování či jiná podpora žáků ohroženým školním neúspěchem	1	2	3	4
Nadstandardní přístup k hodnocení žáků (např. vypracování slovního hodnocení)	1	2	3	4
Akce mimo vyučování s žáky školy	1	2	3	4
Tvorba ŠVP	1	2	3	4

13. Víte, jak často vedení školy aktualizuje kritéria pro stanovení osobního příplatku a odměn?

- ano, 1x ročně
- ne
- neaktualizuje
- jednou za pololetí
- nevím

# DOTAZNÍK pro Ředitele školy

## Příloha 3

Základní informace:

### 1. Věková kategorie:

- méně než 30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- více než 60 let

### 2. Jaká je délka Vaší pedagogické praxe ve vedoucí funkci?

- 1 –3 roky
- 4 – 10 let
- 11 – 20 let
- 21– 30 let
- více než 31 let

### 3. Má vaše škola vytvořena kritéria pro přiznání osobního příplatku?

- ano
- ne

### 4. Existují ve Vaší škole kritéria pro přiznávání odměn?

- ano
- ne

### 5. Mohli se Vaši pedagogičtí pracovníci k obsahu vyjádřit?

- ano
- ne

### 6. Upřednostňujete dlouhodobější přidělení finančních prostředků v rámci odměn?

- ano
- ne

### 7. Pokud jste odpověděli kladně, uveďte proč.:

### 8. Dáváte přednost dlouhodobějšímu přidělení finančních prostředků v rámci

**osobního příplatku?**

- ano  
 ne

**9. V případě, že jste odpověděl/a kladně, uveďte proč?****10. Uveďte, která kritéria pro přiznání osobního příplatku jsou pro Vás prioritou**

Možnosti	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Méně důležité	Nedůležité
Stálé aktivity (vedení sbírek, kabinetů, knihoven)	1	2	3	4
Vedoucí-vzdělávání týmu (předmětové komise)	1	2	3	4
Uvádějící učitel	1	2	3	4
Vedoucí zájmových útvarů	1	2	3	4
Metodik prevence	1	2	3	4
Aktivní výchovné působení na žáky	1	2	3	4
Uplatňování indiv. přístupu k žákům a zákonným zástupcům	1	2	3	4
Počet žáků se SUV vč. cizinců a žáků mimořádně nadaných ve vzdělávacím procesu	1	2	3	4
Sebevzdělávání, zvyšování kvalifikace	1	2	3	4
Účast žáků v soutěžích, olympiádách	1	2	3	4

**11. Jaká jiná kritéria finančního odměňování (neuvedená v tabulce), uplatňuje vedení Vaší školy pro přiznávání osobního příplatku – uveďte****12. Jaká kritéria pro přiznávání odměn jsou pro Vás nejdůležitější?**

Možnosti	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Méně důležité	Nedůležité
Kvalita výuky (vyhodnocení v rámci hodnotícího pohovoru)	1	2	3	4
Vedení a organizace (akademie, výstavy, soutěže)	1	2	3	4

Zpracování škol. projektů rozvojových programů	1	2	3	4
Prezentace školy na veřejnosti	1	2	3	4
Doučování či jiná podpora žáků ohroženým školním neúspěchem	1	2	3	4
Nadstandardní přístup k hodnocení žáků (např. vypracování slovního hodnocení)	1	2	3	4
Akce mimo vyučování s žáky školy	1	2	3	4
Tvorba ŠVP	1	2	3	4

13. Jak často aktualizuje kritéria pro stanovení osobního příplatku a odměn?

- ano, 1x ročně
- ne
- neaktualizuje
- jednou za pololetí
- nevím

## **Vnitřní platový předpis A**

Počet stran: 10

Odměňování pracovníků: v úvodu je uveden odkaz na právní normy (číslo a název předpisu), předpis se člení na 2 části (obecná část a odměňování pracovníků), obsahuje podmínky pro pedagogy i provozní pracovníky školy, termín splatnosti platu, forma platby (bezhotovostně na účet), výši příplatků za třídnictví, za specializované činnosti. Podmínky pro osobní příplatek jsou podrobně rozpracovány.

Nenárokové složky:

**Osobní příplatek** – kritéria jsou stanovena:

- výchovně vzdělávací práce školy,
- prezentace školy na veřejnosti, spolupráce s rodiči,
- vytváření pozitivních vztahů na pracovišti,
- pozitivní závěry kontrol České školní inspekce,
- plnění pracovních úkolů nad rámec pracovní smlouvy,
- profilace a inovace výchovně vzdělávací činnosti školy.

Přiznává se po uplynutí zkušební doby. Je oceněním „individuálně dlouhodobě kvalitním plněním pracovních zaměstnanců, iniciativní, inovativní přístup k pracovním povinnostem“.

**Odměny** – kritéria nestanovena.

## **Vnitřní platový předpis B**

Počet stran: 8

Odměňování pracovníků: v úvodu se nachází odkaz na právní normy (číslo a název předpisu), který obsahuje podmínky pro všechny zaměstnance školy. Předpis se zabývá odměňováním prací konaných mimo hlavní pracovní poměr (DPČ, DPP), dalším vzděláváním pedagogických pracovníků, suplováním. Předpis obsahuje výčet mimořádných odměn u příležitosti jubilea.

Nenárokové složky:

**Osobní příplatek** – kritéria jsou velice podrobně stanovena:

- mimořádné výsledky ve výuce, formy a metody výuky, kreativita, přístup k žákům,
- výsledky výchovné práce s žáky (vztah žáků k majetku školy, vedení žáků k dodržování pravidel slušného chování, působení osobním příkladem),
- kvalita plnění pracovních povinností (dozory, účast na poradách, včasný příchod na pracoviště),
- odborná úroveň (ochota sebevzdělávání, tvůrčí přístup k výuce, vztah k využití IT, účast na vzdělávacích akcích mimo školu),
- úroveň vztahu ke škole (loajlnost, schopnost přijímat kritiku, ochota spolupracovat),
- kvalita provedení zadaných úkolů (včasnost, kvalita, samostatnost).

**Odměny** – kritéria stanovena:

- úspěšné založení projektů, získání grantu pro školu,
- aktivní účast na propagaci školy (burzy škol, návštěvy ZŠ),
- výrazné výsledky v práci se slabými a problémovými žáky,
- přípravy žáků na olympiády a soutěže,
- efektivní práce „uvádějícího učitele,“
- výrazný podíl na výuce dálkového studia,
- plnění tematických úkolů.

Ředitel školy uděluje „Pololetní mimořádné odměny návrh příslušného zástupce ředitele školy.“

### **Vnitřní platový předpis C**

Počet stran: 9

Odměňování pracovníků: obecné ustanovení – odkaz na právní normy (číslo a název předpisu), působnost a zásady předpisu, další ustanovení - platové podmínky, kvalifikační předpoklady, platový tarif, nárokové složky – příplatek za vedení, zvláštní příplatek, příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah.

Nenárokové složky:

**Osobní příplatek** – stanovena kritéria pro:

- správu sbírek, laboratoří, učeben a dílen,
- dlouhodobou a systematickou práci ve výuce, inovaci výuky a výchovy,
- rozvíjení pozitivních vztahů, ochotu pomoci ostatním při plnění pracovních povinností,
- péče o talentované žáky, výsledky v soutěžích SOČ, olympiádách, ročníkových projektech apod.,
- vedení žákovské knihovny,
- ochota plnění nestandardních úkolů,
- dlouhodobá a soustavná péče o pracovní prostředí,
- uvádění začínajících učitelů.

Osobní příplatek zahrnuje dvě složky, základní a proměnnou.

Základní - zohledňuje kvalitu práce, dlouhodobé výsledky práce, dodržování Vnitřního řádu školy, pracovního řádu a ostatní kritéria výše uvedená.

Proměnná - zachycuje krátkodobé zvýšené úsilí, nárazové pracovní výkony, plnění zvláštních úkolů, mimoškolní činnost apod.

Osobní příplatek může být přiznán až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazen.

**Odměny** – stanovena kritéria:

- iniciativní zajišťování maturitních, přijímacích a jiných zkoušek,
- tematické úkoly a projekty.

Odměny přiznává pro zaměstnance ve své působnosti ředitel školy na návrh vedoucích pracovníků, jsou přiznány jedenkrát až dvakrát do roka.

### **Vnitřní platový předpis D**

Počet stran: 7

Odměňování pracovníků: v úvodu se nachází odkaz na právní normy (číslo a název předpisu), předpis zahrnuje následující ustanovení: určení platu, příplatek za vedení, zvláštní příplatek, osobní příplatek, odměna k životnímu jubileu, rozsah přímé pedagogické činnosti, specializační příplatek, odměny z DPP, DPČ, pracovní doba, termín výplaty.

Nenárokové složky:

**Osobní příplatek** – Osobní příplatek může zaměstnanec získat nejdříve po třech měsících od vzniku pracovního poměru. Osobní příplatek může být poskytnut na základě hodnocení zaměstnance, které je prováděno 2x ročně, a to obvykle k 1. září a k 1. březnu. Hodnocení zaměstnanců provádí přímý nadřízený zaměstnanci a vypracované ohodnocení předávají řediteli školy jako podklad pro stanovení výše osobního příplatku. Výše osobních příplatků pro zaměstnance školy je stanovena ředitelem školy na základě posouzení kvality dosahovaných pracovních výsledků. Hodnocení zaměstnanců je prováděno na základě těchto hlavních dlouhodobých kritérií:

- kontrolní a hospitační činnost,
- sledování dlouhodobého plnění úkolů vyplývajících z pracovních náplní, pracovního řádu a dalších vnitřních předpisů,
- aktivní přístup k výuce,
- využívání moderních didaktických technik a prostředků,
- sebevzdělávání, zvyšování kvalifikace,
- nadstandardní práce s větším počtem problémových žáků ve třídě,
- příprava žáků na odborné soutěže (zejména nadregionální a republikové),
- pozitivní závěry kontrol ČŠI a jiných kontrolních orgánů,
- kvalitní plnění většího rozsahu pracovních úkolů.

**Odměny** – Za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu může ředitel školy poskytnout zaměstnanci odměnu. Odměny se vyplácejí zpravidla 4x ročně, obvykle v září, v listopadu, v únoru a v červnu.

**Vnitřní platový předpis E**

Počet stran: 8

Odměňování pracovníků: předpis se člení na 24 článků.

Nárokové složky platu – v úvodu odkaz na právní normy (číslo a název předpisu), platový tarif, zařazení nových pracovníků do platových tříd a stupňů, rozsah přímé pedagogické činnosti, zvláštní příplatek.

Nenárokové složky:

**Osobní příplatek** - stanovena kritéria pro přiznání, dosahování velmi dobrých pracovních výsledků v těchto oblastech:

- prezentace školy na veřejnosti, spolupráce s rodiči,
- vytváření pozitivních vztahů na pracovišti,
- kvalitní plnění většího rozsahu pracovních úkolů.

**Odměny** – stanovena kritéria (bez finančních částek):

- zvyšování kvalifikace, DVVP, sebevzdělávání,
- příprava žáků na soutěže, doučování,
- akce mimo vyučování se žáky školy (včetně lyžařského kurzu apod.),
- prezentace školy na veřejnosti,
- publikační činnost,
- mimořádná práce pro školu,
- nadstandardní práce se žáky,
- získání sponzorského daru,
- metodik prevence,
- kvalitní provedení inventarizace.