

Univerzita Karlova
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**ODMĚNA ZA PRÁCI NA ZÁKLADNÍ ŠKOLE
RUKOVĚŤ PRO ŘEDITELE ZÁKLADNÍ ŠKOLY**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Mgr. Lubomír Marek
Obor:	Školský management
Forma studia:	bakalářské
Vedoucí ZBP:	PaedDr. Jiří Knoll
Datum odevzdání práce:	10. 4. 2007

Čestné prohlášení

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

.....
Mgr. Lubomír Marek

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá tvorbou „rukověti“, jak odměňovat za práci zaměstnance na základní škole.

Vycházím jednak z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 30 ředitelů českých plně organizovaných veřejných základních škol, a z vlastních zkušeností v řídicí funkci.

Summary:

The final bachelor's paper deals with creating "manual" how to pay employees at basic schools.

The sources are both the survey in which 30 directors of Czech public basic schools participated in and my own director's experience.

Klíčová slova:

Personální management, vedení lidí, odměňování, rukověť, vnitřní předpis, motivování, hodnocení, způsob tvorby, vymezení funkcí, platové stupně, platové třídy, kvalifikační předpoklady, učitel, vychovatel, asistent pedagoga, účetní, školník, topič, uklízečka, zvláštní příplatek, příplatek za vedení, osobní příplatek.

Obsah

Úvod	4
1 Odměna za práci na základní škole – působnost	5
1.1 Vývoj právních dokumentů pro určování finanční odměny ve školství	5
1.2 Výzkum, hypotéza, názory ředitelů základních škol na obtížnost a potřebnost řešení odměny za práci zaměstnanců školy za pomoci zpracování vnitřního předpisu	5
1.2.1 Výzkum – graf - numerické vyjádření	7
1.2.2 Výzkum – graf – procentuální vyjádření	9
1.2.3 Analýza výzkumu (dle jednotlivých otázek)	11
2 Tvorba „rukověti“ a její struktura	15
2.1 Struktura „rukověti“	15
2.1.1 Důvod – proč „rukověť“	15
2.1.2 Studium zákonů, nařízení vlády, vyhlášek a dalších předpisů a norem.	15
2.1.3 Tvorba vnitřního předpisu	16
2.1.3.1 Struktura vnitřního předpisu	16
2.1.3.2 Vymezení funkcí ve vnitřním předpisu	17
2.1.3.3 Vnitřní předpis – stručný obsah kapitol (s vysvětlením).....	17
2.1.3.3.1 Kvalifikační předpoklady	17
2.1.3.3.2 Započitatelná praxe – zařazení zaměstnance do plat. stupně	18
2.1.3.3.3 Zařazování zaměstnance do platové třídy	18
2.1.3.3.4 Příplatek za vedení	20
2.1.3.3.5 Zvláštní příplatek	20
2.1.3.3.6 Osobní příplatek	20
2.1.3.3.7 Specializační příplatek pedagogického pracovníka	20
2.1.3.3.8 Odměna	21
2.1.3.4 Vnitřní předpis – vzor.....	21
3 Význam „rukověti“	30
4 Vzor „rukověti“ (stručná osnova).....	31
Závěr	32
Seznam použité literatury	33
Příloha	35

Úvod

Ředitel školy musí být odborníkem v mnoha oblastech. Části jedné z nejcitlivějších manažerských funkcí – vedení lidí - se věnuji ve své práci.

Jedná se o oblast personálního managementu – konkrétně o odměnu za práci ve škole (školském zařízení).

A vzhledem k tomu, že jsem ředitel plně organizované veřejné základní školy, zabývám se odměňováním za práci zaměstnanců ve školách zřizovaných orgány územně samosprávných celků.

Každý, kdo pracuje, má nárok na spravedlivou odměnu za práci, kterou vykonává. Pochopitelně podle jasných a právně podložených pravidel. Mám na mysli odměnu peněžní, i když jsem si vědom, že forma odměny může být i nepeněžní (různé zaměstnanecké benefity nebo morální podpora apod.), což však není tématem této práce.

Mojí snahou je pomoci začínajícím vedoucím pracovníkům ve školství se orientovat v této oblasti a hlavně vytvořit jakousi „rukověť“ pro ředitele školy, jejíž význam je blíže vysvětlen v závěru této práce.

Zpracování návrhu postupu tvorby tohoto dokumentu má široké pole využitelnosti pro mnohé školy a školská zařízení v celé České republice, i přes jejich různorodost.

Každá škola má sice svá specifika, ale návrh „rukověti“ lze jistě využít v základních obrysech na každé z nich.

1 Odměna za práci na základní škole - působnost

Odměna za práci zaměstnanců školy se opírá o ustanovení Listiny základních práv a svobod, které hovoří o právu na spravedlivou odměnu za práci.

Aby tento předpoklad byl naplněn, musí se postupovat podle daných právních norem, které umožňují řešení této problematiky.

Specifikace a konkretizace zmíněných předpisů by měla být zveřejněna ve vnitřním předpisu dané školy.

1.1 Vývoj právních dokumentů pro určování finanční odměny ve školství

Hovořím-li pouze o posledních patnácti letech tohoto vývoje, odvíjí se odměňování pracovníků ve školství převážně od zákona č. 143/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů, kde se v § 3, odst. 4 hovoří o povinnosti zpracování vnitřního platového předpisu (v organizaci bez přítomnosti odborové organizace na pracovišti). Dalšími dokumenty byl např. zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů, různá nařízení vlády atd.

Od 1. 1. 2007 je nutno vycházet především ze zákona č. 262/2006 Sb., (zákoník práce), ve znění pozdějších předpisů a z nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

Tyto právní normy jsou právě podkladem pro tvorbu vnitřního předpisu, který se této oblasti týká (další právní dokumenty jsou uvedeny v kapitole 2.1.2).

1.2 Výzkum, hypotéza, názory ředitelů základních škol na obtížnost a potřebnost řešení odměny za práci zaměstnanců školy za pomoci zpracování vnitřního předpisu

Téma odměna za práci na základní škole jsem si vybral z toho důvodu, že v době, kdy jsem sám začínal ve funkci ředitele školy, přesně jsem nevěděl, jakým způsobem mám hodnotit a posléze odměňovat své spolupracovníky, abych byl spravedlivý a objektivní.

Studoval jsem různé materiály, právní dokumenty. Vše bylo jistě přínosné, avšak konkrétním dokumentem specifickým pro naši školu bylo až vytvoření vnitřního předpisu, který se týkal právě této problematiky.

Proto se domnívám, že vytvoření „rukověti“, jak se orientovat v oblasti odměňování s pomocí konkrétního vnitřního předpisu, bude přínosné především pro začínající ředitele škol.

Elektronickou poštou jsem rozeslal celkem 38 dotazníků svým kolegům – ředitelům základních škol, převážně z Pardubického kraje (ale nejen z něho).

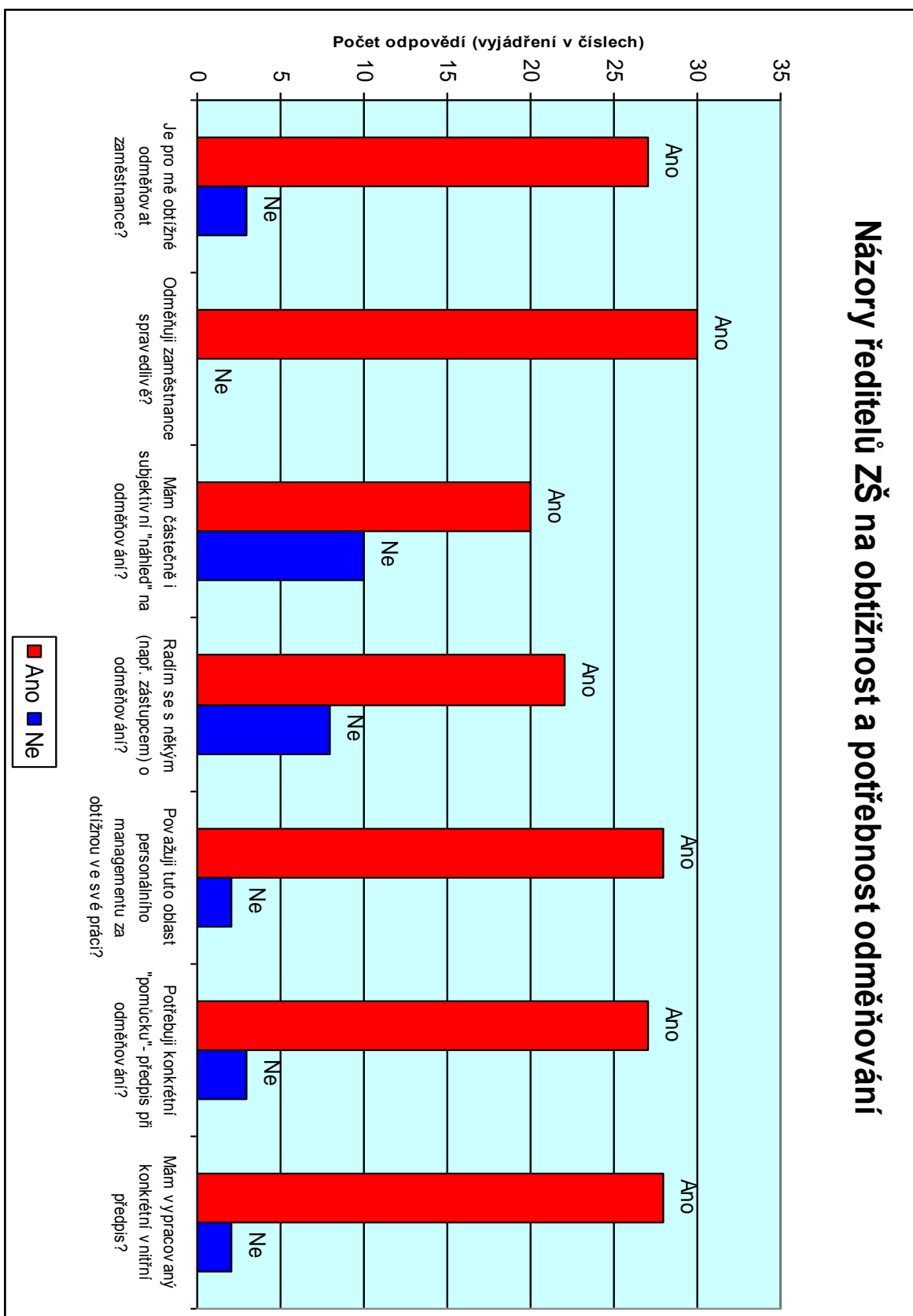
Návratnost byla velice dobrá, i když zajisté ne stoprocentní. V daném termínu jich odpovědělo celkem 30.

Výzkumem jsem chtěl zjistit názor těchto vedoucích pracovníků, kolegů, ředitelů základních plně organizovaných veřejných škol na obtížnost odměňování a poté i nutnost zpracování vnitřního předpisu, který by se touto oblastí zabýval.

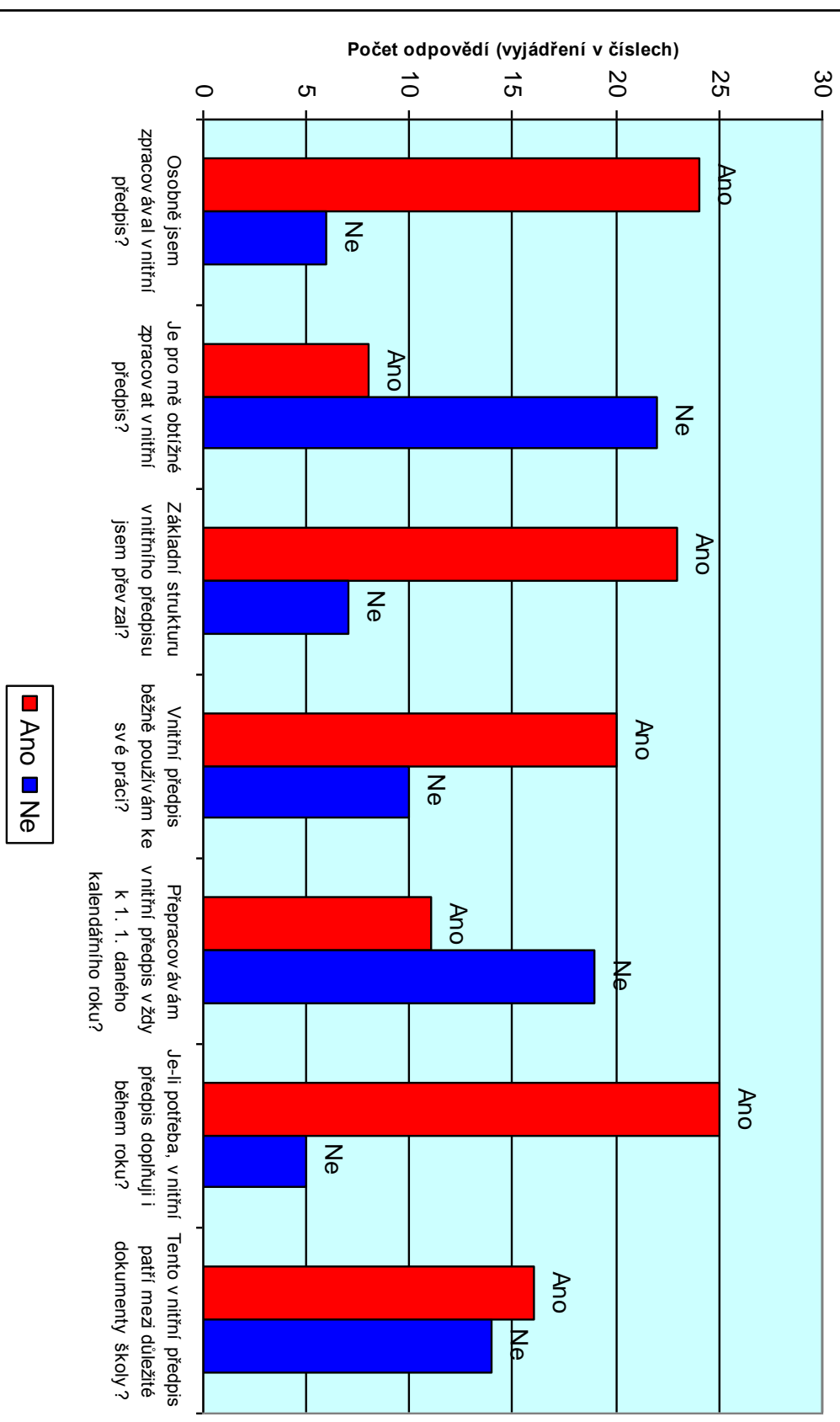
Dotazník jako metoda zjišťování odpovědí v písemné podobě na dané otázky byl přínosný a plně se mi osvědčil.

1. 2. 1 Výzkum – graf - numerické vyjádření

Výzkum – graf – numerické vyjádření – 1. část



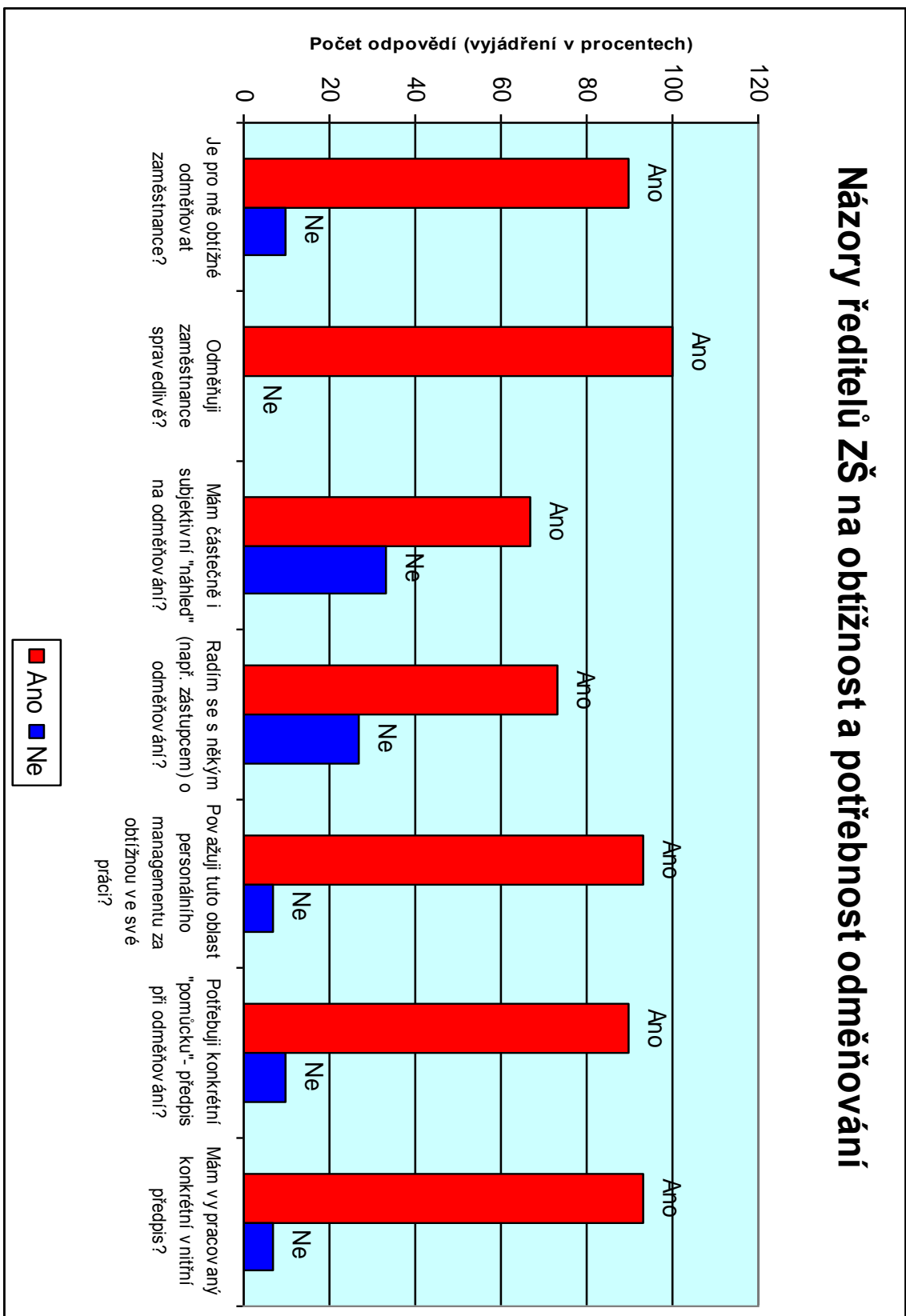
Návrhy ředitelů ZŠ na obtížnost a potřebnost odměňování



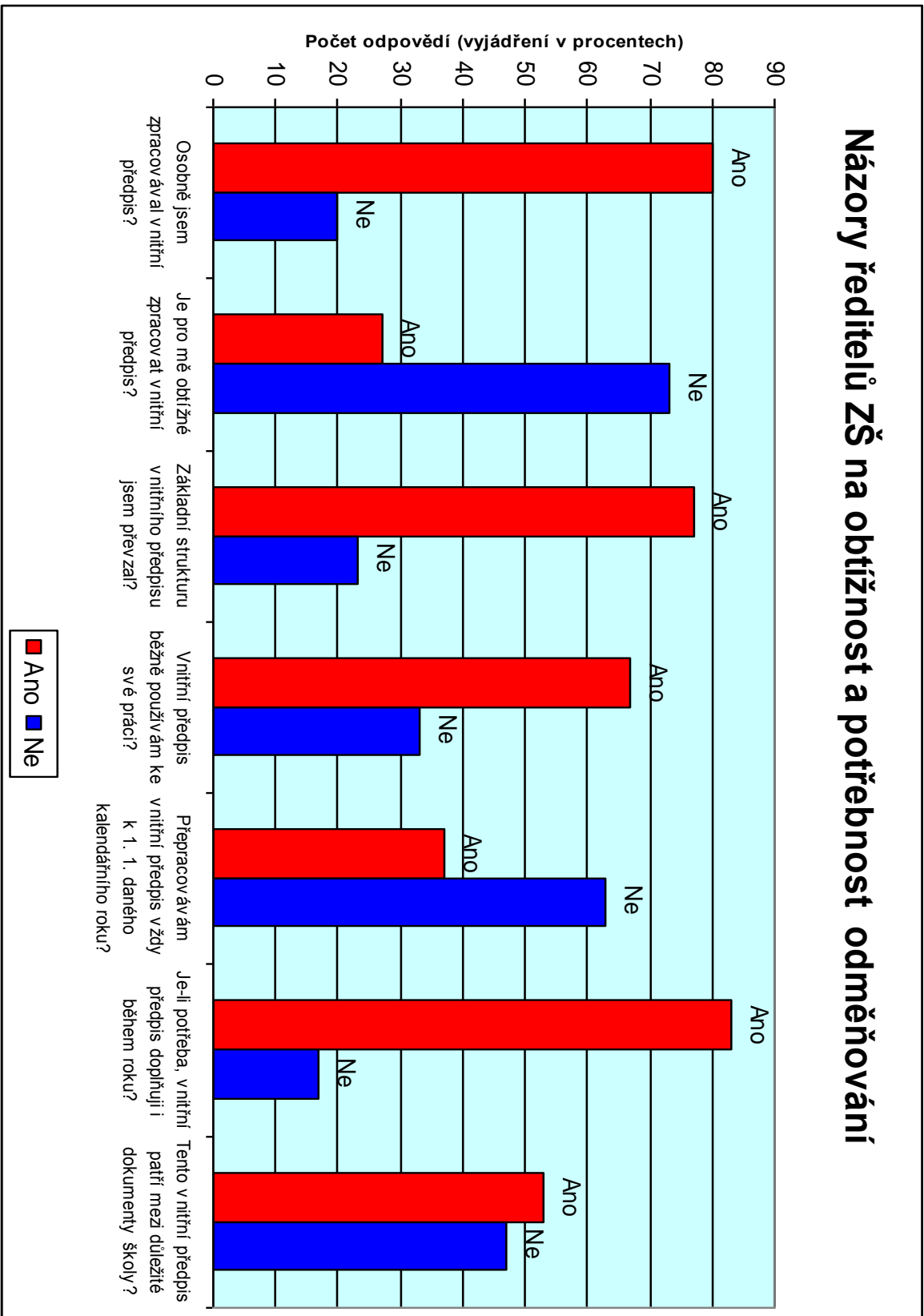
Výzkum – graf – numerické vyjádření – 2. část

1. 2. 2 Výzkum – graf - procentuální vyjádření

Výzkum – graf – procentuální vyjádření – 1. část



Názory ředitelů ZŠ na obtížnost a potřebnost odměňování



1.2.3 Analýza výzkumu (dle jednotlivých otázek)

Jedná se o pestrou škálu odpovědí a výsledky jsou velice zajímavé (někdy možná předpověditelné a jindy překvapivé).

Za každou otázkou je stručný komentář k výsledným odpovědím a za nimi následuje jejich číselné a procentuální vyjádření (ano/ne).

Konec této části (1.2.3) hovoří o potvrzení předpokládaného závěru.

Otázka č. 1 – Je pro mě obtížné odměňovat zaměstnance?

Při zadání této otázky do dotazníku jsem sice předpokládal vcelku kladnou odpověď, ale ne zcela. Výsledek předčil mé očekávání. Pro drtivou většinu ředitelů škol je odměňování zaměstnanců velice obtížné. A to zřejmě z důvodu snahy o spravedlivé naplnění tohoto nelehkého úkolu.

Vyjádřeno číselně:	ano.....27	ne.....3
Vyjádřeno v procentech:	ano.....90 %	ne.....10 %

Otázka č. 2 – Odměňuji zaměstnance spravedlivě?

Určitě vnitřní přesvědčení každého vedoucího pracovníka nutí říci, že ano. A to je v pořádku. Proto bych byl velmi překvapen, kdyby i byť jeden respondent odpověděl, že ne. Výsledek potvrzuje předpoklad.

Vyjádřeno číselně:	ano.....30	ne.....0
Vyjádřeno v procentech:	ano.....100 %	ne.....0 %

Otázka č. 3 – Mám částečně i subjektivní „náhled“ na odměňování?

Obdobně jako u prvních dvou otázek jsem předpokládal kladnou odpověď ve většině případů. Výsledek však není úplně jednoznačný.

A zřejmě proto, že část kolegů upřednostnila jen úzce objektivní pohled a ta druhá asi zahrнула částečně náznak přínosu své vlastní osobnosti v pozitivním slova smyslu.

Vyjádřeno číselně:	ano.....20	ne.....10
Vyjádřeno v procentech:	ano.....67 %	ne.....33 %

Otázka č. 4 – Radím se s někým (např. se zástupcem) o odměňování?

Otázka směřující ke způsobu vedení školy. Jde o to, zda ředitel upřednostňuje jen svůj vlastní názor a nechce se nechat ovlivnit, byť svým spolupracovníkem. Nebo zda si kolegu vyslechne a poté se rozhodne s přihlédnutím k jeho sdělení nebo ne. Předpokládal bych ve většině případů odpověď ano.

Vyjádřeno číselně:	ano.....22	ne.....8
Vyjádřeno v procentech:	ano.....73 %	ne.....27 %

Otázka č. 5 – Považuji tuto oblast personálního managementu za obtížnou ve své práci?

Předpokládal bych převážně kladnou odpověď, neboť jde o velmi citlivou a náročnou oblast. Až na dvě výjimky tomu tak skutečně je.

Vyjádřeno číselně:	ano.....28	ne.....2
Vyjádřeno v procentech:	ano.....93 %	ne.....7 %

Otázka č. 6 – Potřebuji konkrétní „pomůcku“ (předpis) pro odměňování?

Otázka č. 7 – Mám vypracovaný konkrétní vnitřní předpis?

Podíl kladných a záporných odpovědí na tyto úzce související otázky, které jsem opakovaně zadával v podobných dotaznících s časovým odstupem stejným ředitelům škol, je obdobný. Tedy – jednoznačné převládání kladných odpovědí. Zajímavé je, že to málo záporných odpovědí pochází od kolegů z jediného regionu.

Vyjádřeno číselně (ot. č. 6):	ano.....27	ne.....3
Vyjádřeno v procentech (ot. č. 6):	ano.....90 %	ne.....10 %

Vyjádřeno číselně (ot. č. 7):	ano.....28	ne.....2
Vyjádřeno v procentech (ot. č. 7):	ano.....93 %	ne.....7 %

Otázka č. 8 – Osobně jsem zpracoval vnitřní předpis?

Zde jsem sledoval vlastní zainteresovanost ředitele na tvorbě vnitřních předpisů a směrnic školy.

Vyjádřeno číselně:	ano.....24	ne.....6
Vyjádřeno v procentech:	ano.....80 %	ne.....20 %

Otázka č. 9 – Je pro mne obtížné zpracovat vnitřní předpis?

Zde bych očekával odpovědi ve smyslu – zkušený ředitel = ne, začínající ředitel = ano. (Pro doplnění – dotazník zpracovalo 20 zkušených respondentů a 10 méně zkušených nebo začínajících ředitelů škol.)

Vyjádřeno číselně:	ano.....8	ne.....22
Vyjádřeno v procentech:	ano.....27 %	ne.....73 %

Otázka č. 10 – Základní strukturu vnitřního předpisu jsem převzal?

Obdobně jako v dotazníku, který jsem zadával před časem, snažil jsem se v této otázce sledovat spíše ředitelovu praxi, určité zvyklosti řešení pracovních postupů, zadání. Jestli většinu směrnic a vnitřní předpis tvoří úplně sám nebo přebírá vzory (předpokládám osvědčené) a jen je obměňuje podle podmínek své školy. Výsledek je následující.

Vyjádřeno číselně:	ano.....23	ne.....7
Vyjádřeno v procentech:	ano.....77 %	ne.....23 %

Otázka č. 11 – Vnitřní předpis běžně používám ke své práci?

Záporná odpověď je pro mě, který vnitřní předpis běžně používá, trochu nepochopitelná, avšak nevylučuji ji. Také se tak stalo, i když v takovém poměru (ano/ne), který jsem nepředpokládal. Domníval jsem se, že kladných odpovědí bude více.

Vyjádřeno číselně:	ano.....20	ne.....10
Vyjádřeno v procentech:	ano.....67 %	ne.....33 %

Otázka č. 12– Přepracovávám vnitřní předpis vždy k 1. 1. daného kalendářního roku?

Předpokládal jsem vyrovnanost odpovědí. Záporných však bylo více.

Vyjádřeno číselně:	ano.....11	ne.....19
Vyjádřeno v procentech:	ano.....37 %	ne.....63 %

Otázka č. 13 – Je-li potřeba, vnitřní předpis doplňuji i během roku ?

V tomto případě sleduji ředitelovu operativnost. Ta by měla vyplývat z potřeby, nutnosti. Ve většině případů se jedná o nějakou změnu (legislativní, funkční). Očekával bych většinu kladných odpovědí. Výsledek to potvrdil.

Vyjádřeno číselně:	ano.....25	ne.....5
Vyjádřeno v procentech:	ano.....83 %	ne.....17 %

Otázka č. 14 – Tento vnitřní předpis patří mezi důležité dokumenty školy?

Spekulovat lze o výsledku jak směrem k většině kladných odpovědí, tak opačně k většině záporných odpovědí. Převažuje velice mírná většina kladných odpovědí.

Vyjádřeno číselně:	ano.....16	ne.....14
Vyjádřeno v procentech:	ano.....53 %	ne.....47 %

Výzkum prokázal, že většina ředitelů škol považuje oblast odměňování zaměstnanců za obtížnou. A to především proto, že chtějí a hlavně musí být objektivně spravedliví.

Velký počet z nich klade důraz i na možnost konzultace před konečným rozhodnutím (např. se svým zástupcem).

Pro snadnější řešení této problematiky má většina oslovených vedoucích pracovníků vytvořen i vnitřní předpis, který běžně při své práci potřebují a používají a který operativně a aktuálně během roku přizpůsobují podmínkám ve své škole.

Předpokládaný výsledek – potvrzení obtížnosti řešení části personálního managementu, konkrétně oblasti odměňování – mě utvrdil v tom, proč se chci tématu *odměna za práci na základní škole* a následně tvorbě *rukověti*, která se touto problematikou zabývá, věnovat.

2 Tvorba „rukověti“ a její struktura

Tvorba „rukověti“, jak odměňovat zaměstnance na základní škole, znamená vytvoření systematického postupu, jak si počínat, co udělat nejdříve, co po té a co na závěr.

Jde o jakýsi harmonogram prací, které je nutno provést, kde závěrečnou částí je vzor „rukověti“.

2.1 Struktura „rukověti“

V této kapitole je vysvětlen postup při tvorbě „rukověti“.

2.1.1 Důvod – proč „rukověť“

Pro ředitele školy, který pracuje systematicky, na základě své pracovní náplně, na základě určitých zadání, na základě pracovních cílů, na základě určitých principů, ne tedy jen intuitivně, jehož heslem je spíše jen „hašení požárů“, tedy řešení vystupňovaných problémů, je důležitý určitý vzor, mustr, předem daný postup, „rukověť“, jak inkriminovanou oblast řízení řešit.

2.1.2 Studium zákonů, nařízení vlády, vyhlášek a dalších předpisů a norem

Nejprve je nutné se seznámit se všemi zákony, nařízeními vlády, vyhláškami a dalšími právními a organizačními předpisy a normami.

K těm základním patří zákon č. 262/2006 Sb., (zákoník práce), ve znění pozdějších předpisů, dále nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady, ve znění pozdějších předpisů, nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních

zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Nesmíme zapomenout pochopitelně ani na zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zákon 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Dalším souvisejícím dokumentem je například nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, v platném znění a vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, v platném znění.

Všechny tyto předpisy a normy jsou potřebné ke tvorbě takového dokumentu, který nám zaručí jasná pravidla pro objektivní hodnocení práce podřízených zaměstnanců a tím i jejich spravedlivé odměňování.

Takovým dokumentem by se na každé škole měl stát vnitřní předpis (především na školách a školských zařízeních bez odborové organizace).

2.1.3 Tvorba vnitřního předpisu

Jakýmsi pomyslným „hmatatelným“ a potřebným vrcholem „rukověti“ by z mého pohledu měl být příklad zpracování vnitřního předpisu školy, který se právě popisovanou oblastí zabývá. Musí být stanovena jak účinnost, tak platnost.

2.1.3.1 Struktura vnitřního předpisu

Struktura vnitřního předpisu může mít řadu forem. Záleží na zpracovateli, jakou si zvolí. Předpis musí být srozumitelný ve svých základních částech všem zaměstnancům školy, musí být přehledný, graficky upravený (hlavní kapitoly, vedlejší kapitoly, jejich členění apod.), musí mít logickou posloupnost a návaznost. Neměl by být přehnaně zdouhavý. Určitě by měl mít řazení podle zvolené hierarchie. Například od určení kvalifikačních předpokladů přes zařazování zaměstnanců do platových

stupňů a tříd, až k příplatkům a odměnám. To znamená nejdříve nárokové složky platu a poté nenárokové.

2.1.3.2 Vymezení funkcí ve vnitřním předpisu

Před vlastním zpracováním vnitřního předpisu je zapotřebí shromáždit veškerou osobní dokumentaci všech pracovníků školy (pedagogických i nepedagogických), řádně překontrolovat její správnost (tzn. doklady o vzdělání – kvalifikační předpoklady atd.).

Důležité z pohledu zařazení vedoucích zaměstnanců je i správně zpracovaná organizační struktura školy.

Předpokladem pro korektní a smysluplné vytvoření tohoto vnitřního předpisu je i to, aby se týkal pracovních pozic – funkcí, které skutečně v dané škole existují.

V případě, že by došlo k navýšení či změně těchto funkcí, je nutné zareagovat a v dodatku k vnitřnímu předpisu je ihned doplnit.

2.1.3.3 Vnitřní předpis – stručný obsah kapitol (s vysvětlením)

2.1.3.3.1 Kvalifikační předpoklady

Jsou zde uvedeny dvě základní právní normy kvalifikačních předpokladů pro pedagogické i nepedagogické pracovníky.

Jednak nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a navíc pro pedagogické pracovníky zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

2.1.3.3.2 Započitatelná praxe – zařazení zaměstnance do platového stupně

V této části vnitřního předpisu jsou dva odstavce. V prvním z nich je uvedena doba rozhodná pro zařazení zaměstnance do platového stupně dle nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Ve druhém odstavci se jedná o zvláštním způsobem určený platový tarif některým zaměstnancům.

2.1.3.3.3 Zařazování zaměstnance do platové třídy

Tato kapitola je nejdelší, obsahuje celkem sedm odstavců. První tři popisují zařazování pedagogických pracovníků do platových tříd a zbývající popisují zařazování ostatních pracovníků školy.

V prvním odstavci se jedná o zařazování učitelů základní školy, kde máme tyto možnosti – zařazení do 11., 12., popřípadě 13. či dokonce 14. platové třídy. A to v závislosti na nejnáročnější vykonávané výchovně vzdělávací činnosti a pochopitelně na kvalifikačních předpokladech.

Druhý odstavec pojednává o zařazování vychovatelek školní družiny. V případě žáků základní školy se většinou jedná o *komplexní výchovatelkou činnost ve školách a školských nebo jiných zařízeních rozvíjející zájmy, znalosti a tvořivé schopnosti dětí, žáků i studentů nebo specificky rozvíjející osobnost dítěte nebo žáka i studenta* – uvádí nařízení vlády č. 469/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů (3), proto jsou vychovatelky zařazovány do 9. platové třídy.

Třetí odstavec popisuje funkci asistenta pedagoga, jehož pracovní náplň může být velice různorodá. V případě, že se jedná o asistenta, který provádí *činnost podle přesně stanovených postupů a pokynů učitele nebo vychovatele zaměřenou na speciálně vzdělávací nebo specifické výchovné potřeby dítěte, žáka nebo studenta* – uvádí nařízení vlády č. 469/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů (3), je zařazen do 8. platové třídy.

Funkce v úvodu této kapitoly (pedagogické) jsou odměňovány podle přílohy č. 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb., a ty následující, nepedagogické – viz další text, jsou odměňovány podle přílohy č. 1 výše zmíněného nařízení vlády.

Čtvrtý odstavec je vodítkem k zařazování účetní školy. Možností je dle „katalogu prací“ zase více a to podle vykonávané té nejnáročnější činnosti.

Na většině základních škol se jedná o samostatné vedení účetnictví účetní jednotky (bez podřízených pracovníků), tehdy je tento pracovník zařazen do 9. platové třídy.

V pátém odstavci jsou zařazeni provozní zaměstnanci, konkrétně uklízečky. A to tak, že jsou ve 2. platové třídě (12. platový stupeň) – součástí jejich práce musí však být kromě běžného úklidu i tzv. „velký úklid“ (umývání oken, úklid po řemeslnících apod.).

Šestý odstavec hovoří o zařazení strojníka – topiče. U této funkce je možností snad nejvíce, avšak hlavní a podstatnou záležitostí pro zařazení je výkon a složitost příslušného vytápěcího zařízení. To znamená, že se může jednat o obsluhu malé výměňkové stanice bez automatické regulace, tedy prakticky to nejjednodušší zařízení, až po provoz velkých tepelných zdrojů.

Jako příklad zařazení uvádím 4. platovou třídu (10. platový stupeň) - vytápění plně organizované základní školy pavilonového typu se dvěma budovami pro první a druhý stupeň, jedné budovy školní jídelny a sportovní haly.

Sedmý odstavec se věnuje zařazení školníka – domovníka. Protože se jedná o klasické domovnícké práce spojené s méně náročnými řemeslnými úkony, je zařazen do 5. platové třídy (poslední platový stupeň, tedy číslo 12). Pochopitelně i tato funkce s sebou nese možnost odlišných zařazení, to je však už na řediteli školy, aby posoudil, jakou nejnáročnější činnost školník vykonává a podle toho ho zařadil.

2.1.3.3.4 Příplatek za vedení

V této kapitole jsou stanoveny příplatky za vedení. Jedná se o zástupce ředitele a školníka.

Pozn. Odměnu za práci ředitele, tzn. i příplatek za vedení, stanovuje rada MěÚ či starosta (záleží na „velikosti“ obce) zvláštním předpisem (dle § 124 zákona č. 262/2006 Sb., (zákoník práce), ve znění pozdějších předpisů). A je součástí platového výměru ředitele školy.

2.1.3.3.5 Zvláštní příplatek

V této kapitole se jedná o stanovení zvláštního příplatku jednak učitelům základní školy, kteří soustavně vykonávají *práci třídního učitele ve třídách* nebo soustavně vykonávají *práci třídního učitele ve třídách se žáky různých postupných ročníků v rámci jedné třídy* – uvádí nařízení vlády č. 564/2006 Sb. (5).

Výše příplatku je pochopitelně značně odlišná. Třídní učitel vykonávající tuto činnost ve třídě s jedním ročníkem má tento příplatek podstatně nižší než jeho kolega, který má ve třídě více ročníků.

2.1.3.3.6 Osobní příplatek

Tato kapitola řeší osobní příplatek. Dobré je stanovení kritérií, podle kterých se tento příplatek vyplácí. Nesmí jich být zbytečně mnoho (doporučuji asi 6), musí být transparentní a všem známá (vnitřní předpis je veřejně přístupný pracovníkům školy ve sborovně).

2.1.3.3.7 Specializační příplatek pedagogického pracovníka

Tento příplatek má svoji legislativní oporu v zákoně č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a ve vyhlášce č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, v platném znění.

2.1.3.3.8 Odměna

Tato kapitola se zabývá v první části poskytováním **odměny za práci**. Konkrétně *za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu* - uvádí § 134 zákona č. 262/2006 Sb., (zákoník práce), ve znění pozdějších předpisů (2, 10).

Tato odměna je poskytována prakticky ihned po splnění či vykonání těchto mimořádných činností, tedy následující kalendářní měsíc (příští výplatní termín).

Ve druhé části této kapitoly se hovoří o **péči o zaměstnance** (nespadá tedy přímo do vnitřního předpisu, nejedná se tedy o odměňování za práci, ale je součástí jiné vnitřní směrnice základní školy, její název může znít – Postavení zaměstnavatele a zaměstnanců zabezpečující pracovní, mzdové a sociální nároky).

A plyne z ní, že *zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout odměnu zejména při:*

- 1. dovršení 50 let věku a při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu nebo po nabytí nároku na starobní důchod*
- 2. poskytnutí pomoci při předcházení požárům nebo při živelních událostech, jejich likvidaci nebo odstraňování jejich následků nebo při jiných mimořádných událostech, při nichž může být ohrožen život, zdraví nebo majetek*

- uvádí § 224 zákona č. 262/2006 Sb., (zákoník práce), ve znění pozdějších předpisů (2,10).

2.1.3.4 Vnitřní předpis - vzor

V této kapitole uvádím příklad varianty vnitřního předpisu, podle kterého lze pracovat například na základní škole, která většinu součástí tohoto dokumentu může převzít nebo je částečně pozměnit podle sobě vyhovujících možností.

Nenabízím dogma, ale alternativu vnitřního předpisu.

VNITŘNÍ PŘEDPIS

Vnitřní předpis upravuje platové podmínky všech pedagogických a nepedagogických zaměstnanců ZŠ Třemošnice, která je jejich zaměstnavatelem.

Následující ustanovení pouze specifikují některá ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., (zákoník práce), ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

I. Kvalifikační předpoklady

Kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací v jednotlivých platových třídách jsou uvedeny v § 2 odst. 1 a odst. 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

II. Započitatelná praxe – zařazení zaměstnance do platového stupně

1. Doba rozhodná pro zařazení zaměstnance do platového stupně výše uvedeného nařízení vlády:

- a) viz § 4 odst. 1
- b) viz § 4 odst. 2
- c) viz § 4 odst. 3 – praxe v závislosti na míře využití pro výkon požadované práce se započítává 2/3
- d) viz § 4 odst. 4
- e) viz § 4 odst. 5
- f) viz § 4 odst. 6
- g) viz § 4 odst. 7

- h) viz § 4 odst. 8
- i) viz § 4 odst. 9
- j) viz § 4 odst. 10

2. V platových třídách 1., 2., 3., 4., 5. se neuplatňuje platový stupeň (tzn. že není rozlišeno zvyšování platu dle počtu let a odborné praxe) - § 6 odst. 1 písm. a) výše uvedeného nařízení vlády.

III. Zařazování zaměstnanců do platových tříd

1. a) Učitelé základní školy se zařazují do 11. platové třídy.

Vzdělávací a výchovná činnost zaměřená na získávání vědomostí a dovedností ve všeobecně vzdělávacích nebo odborných předmětech podle školního vzdělávacího programu nebo podle individuálních vzdělávacích plánů ve spolupráci s dalšími odborníky a dalších metodických doporučení z oblasti pedagogiky a psychologie – uvádí nařízení vlády č. 469/2002 Sb., ve znění pozdějších přepisů (3).

- b) Učitelé základní školy se zařazují do 12. platové třídy.

Komplexní vzdělávací a výchovná činnost ve všeobecně vzdělávacích nebo odborných předmětech spojená s tvorbou a průběžnou aktualizací pedagogické dokumentace, kterou pedagogický pracovník vytváří, a podle níž postupuje při výkonu své přímé pedagogické činnosti nebo spojená s tvorbou a průběžnou aktualizací individuálních vzdělávacích plánů - uvádí nařízení vlády č. 469/2002 Sb., ve znění pozdějších přepisů (3).

- c) Učitelé základní školy se zařazují do 13. platové třídy.

Specializovaná metodologická činnost v oblasti pedagogiky a psychologie, k jejímuž výkonu je nezbytné získání specializace stanovené zvláštním právním předpisem - uvádí nařízení vlády č. 469/2002 Sb., ve znění pozdějších přepisů (3).

Jedná se o vedoucího pedagogického pracovníka, který je absolventem studia podle § 7 (a také § 15) vyhlášky č. 317/2005 Sb., ve znění pozdějších předpisů, nebo o výchovného poradce, který splňuje předpoklady podle § 8 vyhlášky č. 317/2005 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Pozn.

Vedoucí zaměstnanec je zařazen do platové třídy podle nejnáročnějších prací, jejichž výkon řídí nebo které sám vykonává (viz § 123, odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., (zákoník práce), ve znění pozdějších předpisů.

Učitel prvního ročníku má týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti 20 hodin.

2. Vychovatelé ŠD se zařazují do 9. platové třídy.

Komplexní výchovatelská činnost ve škole rozvíjející zájmy, znalosti a tvořivé schopnost dětí a mládeže nebo specificky rozvíjející osobnost dítěte nebo žáka včetně usměrňování variantních výchovných metod a hodnocení jejich účinnosti.

Odborné usměrňování zájmových aktivit specializovanými metodami výchovné práce, např. vůči problémovým dětem. (Vychovatel školní družiny má týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti 28 hodin.)

3. Asistent pedagoga se zařazuje do 8. platové třídy.

Vzdělávací a výchovná činnost podle přesně stanovených postupů a pokynů učitele nebo vychovatele zaměřená na speciální vzdělávání nebo specifické výchovné potřeby dítěte, žáka nebo skupiny dětí či žáků. (Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti je 30 hodin.)

4. Účetní se zařazuje do 9. platové třídy.

Samostatné vedení účetnictví účetní jednotky včetně řešení případu porušení povinností podle zákona o účetnictví s příslušnými orgány. Sestavování účetní závěrky účetní jednotky a její zveřejňování. Vedení účetních knih (deníku, hlavní knihy, knihy analytické evidence, jejich otevírání a uzavírání a sestavování účtového rozvrhu).

5. Uklízečky se zařazují do 12. platového stupně 2. platové třídy.

Mechanické mytí a leštění podlah, čištění osvětlovacích těles, čištění koberců el. vysavačem, úklid a dezinfekce klozetů, výměny záclon, závěsů, ručníků apod.

Čištění oken (i zdvihových) včetně jednoduchých ventilací, zrcadel, přepážek nebo stěn s olejovým nátěrem, s dlaždicemi apod.

6. Strojník – topič se zařazuje do 10. platového stupně 4. platové třídy.

Obsluha kotlů v nízkotlakých kotelnách II. kategorie s automatizovanými regulačními prvky (kotelny se součtem jmenovitých tepelných výkonů kotlů od 0,5 MW do 3,5 MW).

7. Školník – domovník se zařazuje do 12. platového stupně 5. platové třídy.

Domovnícké práce včetně odborných řemeslných prací při opravách a údržbě. (Například údržbářské práce, zahradnické, sklenářské, lakýrnické, malířské, zednické, zámečnické a truhlářské práce.)

Pozn.

Pedagogickým pracovníkům přísluší platový tarif podle stupnice platových tarifů uvedené v příloze č. 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

Ostatním zaměstnancům náleží platový tarif podle stupnice platových tarifů uvedené v příloze č. 1 nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

IV. Příplatek za vedení

Příplatek za vedení:

1. Zástupci ředitele ZŠ přísluší příplatek za vedení ve výši 3 400,- Kč.
2. Školníkovi přísluší příplatek za vedení ve výši 1 000,- Kč.

V. Zvláštní příplatek

Učitelům, kteří:

1. soustavně vykonávají práci třídního učitele, přísluší zvláštní příplatek ve výši 600,-Kč dle § 8 odst. 2 - skupina II nařízení vlády č. 564/2006 Sb., dle přílohy č. 4 tohoto nařízení,
2. soustavně vykonávají práci třídního učitele ve třídách se žáky různých postupných ročníků v rámci jedné třídy v základních školách, které nemají zřízeny všechny ročníky, přísluší zvláštní příplatek ve výši 1 200,- Kč dle § 8 odst. 2 – skupina II nařízení vlády č. 564/2006 Sb., dle přílohy č. 4 tohoto nařízení.

VI. Osobní příplatek

Náleží zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkonů než ostatní zaměstnanci – uvádí § 131 zákona č. 262/2006 Sb, (zákoník práce), ve znění pozdějších předpisů (2,10).

Kritéria ke stanovení osobního příplatku pracovníků školy jsou následující:

Osobnost pracovníka - kvalita výuky, výchovy, přístup k žákům, kvalita úklidu.

Vstřícnost, ochota a samostatnost při plnění úkolů nad rámec svých základních povinností.

Pomoc při řešení krizových situací.

Včasné a kvalitní provedení úkolů daných vedením školy.

Úroveň vedení dokumentace.

Vysoká odbornost a profesionalita zaměstnance oceňovaná i v rámci širší odborné veřejnosti.

Pozn.

Přiznání osobního příplatku lze udělit nejdříve po čtyřech měsících od uzavření pracovního poměru se zaměstnavatelem.

VII. Specializační příplatek pedagogického pracovníka

Pedagogickému pracovníkovi, který vedle přímé pedagogické činnosti vykonává také specializované činnosti, k jejichž výkonu jsou nezbytné další kvalifikační předpoklady, (viz zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů) se poskytuje příplatek ve výši 1 000,- Kč měsíčně – viz § 133 zákona č. 262/2006 Sb., (zákoník práce) ve znění pozdějších předpisů.

VIII. Odměna

A. Zaměstnancům ZŠ lze odměnu poskytnout za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu (viz § 134 zákona č. 262/2006 Sb.,(zákoník práce), ve znění pozdějších předpisů).

B. Péče o zaměstnance – odměna (nejedná se tedy o odměnu za práci) – viz níže - není součástí tohoto vnitřního předpisu, ale je součástí vnitřní směrnice č. 10 ZŠ Třemošnice (k postavení zaměstnavatele a zaměstnanců, zabezpečující pracovní, mzdové a sociální nároky).

Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout odměnu:

1. při dovršení 50 let věku a při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu nebo po nabytí nároku na starobní důchod finanční odměnu do výše 5 000,- Kč - viz § 224, odst. 2, písm. a) zákona č. 262/2006 Sb., (zákoník práce), ve znění pozdějších předpisů,
2. za poskytnutí pomoci při předcházení požárům nebo při živelních událostech, jejich likvidaci nebo odstraňování jejich následků nebo při jiných mimořádných událostech, při nichž může být ohrožen život, zdraví nebo majetek – viz § 224, odst. 2, písm. b) zákona č. 262/2006 Sb., (zákoník práce), ve znění pozdějších předpisů.

Vnitřní platový řád z 1. ledna 2006 pozbývá platnosti k 31. 12. 2006.

Tento vnitřní předpis (včetně B. – Péče o zaměstnance – odměna) nabývá účinnosti dnem 1. ledna 2007 a jeho platnost končí 31. 12. 2007.

V Třemošnici dne 1. ledna 2007

Mgr. Lubomír Marek
ředitel ZŠ Třemošnice

3 Význam „rukověti“

Z celé práce by mělo být patrné, že odměňování zaměstnanců ve školství (zde konkrétně v základní plně organizované veřejné škole) je sice záležitost obtížná, ale za pomoci určitého systému, který si vytvoří každý vedoucí pracovník sám, lze tuto problematiku řešit snadněji.

Jedná se o citlivou oblast personálního managementu (součást vedení lidí), kterou zpracovávám ve formě „rukověti“ – pomocníka kolegům, především začínajícím ředitelům škol.

Domnívám se, že její použití přispěje jednak k **lepší orientaci** vedoucích pracovníků ve školství v jedné z mnoha součástí řízení a také k jejich snaze o maximální **objektivně spravedlivý pohled** (z hlediska odměňování) na každého zaměstnance.

Vycházím-li ze zkušeností mnoha let ve funkci ředitele školy, domnívám se, že celá „rukověť“ má sice obecnou strukturu, ale lze podle ní postupovat i při stále se měnících zákonech, nařízeních vlády, vyhláškách apod.

Pochopitelně některé z částí tohoto manuálu se musí operativně přepracovat, aby odpovídal skutečnému stavu.

Netvrdím, že způsob popsany v této práci je jediný možný, ale je to spíše nabídka alternativy systému odměňování ve škole, která je zpracována na základě určitých zkušeností a znalostí nejen mých, ale i dalších mnou oslovených vedoucích pracovníků ve školství.

Součástí této „rukověti“ je i vzor vnitřního předpisu, který v sobě zahrnuje postuláty důležité pro ředitele školy (lepší orientace, objektivně spravedlivý pohled), ale je současně veřejně přístupnou normou pro odměňování zaměstnanců té konkrétní školy.

Musí to být dokument srozumitelný všem, přesný ve vyjádření veškerých informací bez možnosti zpochybnění.

Je to určitě důležitá součást vnímání vedení školy ostatními pracovníky. A ne nepodstatná. Naopak – každý, tedy i ředitel, musí dodržovat vnitřně daná pravidla, jejichž součástí je bezpochyby i tento vnitřní předpis.

Tato část „rukověti“ s sebou přináší i nejvíce variantních řešení. A to vzhledem k velkému množství různých druhů a typů škol a školských zařízení a z toho

plynucího značného počtu funkčních zařazení zaměstnanců, jejich kvalifikací, započitatelné praxe atd. I přesto má své opodstatnění jako vzor, možnost řešení. Konkrétní náležitosti si však musí v každé škole zpracovat ředitel samostatně, a to s přesně vymezenými potřebami pro vlastní zařízení.

4 Vzor „rukověti“ (stručná osnova)

V této kapitole jsou stručně chronologicky a systematicky zaznamenány jednotlivé kroky „rukověti“, tematicky zaměřené na odměnu za práci na základní škole.

Měl by to být jakýsi vzor „rukověti“, stručná osnova toho, s čím autor v předcházejících kapitolách seznamuje čtenáře – především ředitele škol.

Následují jednotlivé kroky.

- Úvod – zmínka o nutnosti zpracování „rukověti“.
- Právo na spravedlivou odměnu za práci.
- Krátká historie (od počátku 90. let minulého století do současnosti) odměňování.
- Výzkum, hypotéza, názory ředitelů na obtížnost a potřebnost řešení odměny za práci zaměstnanců školy pomocí zpracování vnitřního předpisu. Součástí je i analýza a výsledek (potvrzení analýzy) výzkumu, který předcházel vlastní tvorbu této práce.
- Vlastní tvorba „rukověti“.
- Struktura „rukověti“, včetně důvodu – „proč právě toto téma“.
- Nutnost studia zákonů, nařízení vlády, vyhlášek a dalších norem.
- Tvorba vnitřního předpisu včetně jeho vzoru.
- Vysvětlení významu „rukověti“.

Závěr

Cílem mé závěrečné bakalářské práce je zpracování ukázky možnosti odměňování zaměstnanců na základní plně organizované veřejné škole.

Zdůrazňuji možnosti, a to především pro začínající ředitele, pro které je souhrn informací soustředěný v této práci pouhou nabídkou, inspirací. Každý z nich má jistě tolik poznatků, aby s nimi pracoval dle vlastního uvážení. Každý si svou cestu volí sám.

Aby se informace dali lépe využít ve školské praxi, zpracoval jsem je v závěrečné bakalářské práci ve formě určitého, systematicky provázaného návodu, stručně řečeno „rukověti“, jak postupovat při řešení jedné z velmi citlivých povinností vedoucího pracovníka ve školství – spravedlivého finančního odměňování zaměstnanců.

V závěru své práce uvádím několik doporučení, která vycházejí z výsledků jak výzkumné, tak teoretické části.

- **Včasné pochopení (ihned po nástupu do funkce ředitele) spravedlivého objektivního odměňování zaměstnanců.**
- **Nabídka možnosti – vycházet ze zpracované „rukověti“ – inspirace, návod.**
- **Nutnost vytvoření vlastního systému odměňování.**
- **Potřebnost studia příslušných dokumentů, předpisů a norem.**

Seznam použité literatury

1. BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. 1. a 2. díl. Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-010-6; ISBN 80-7184-025-4.
2. JAKUBKA, J. a kol. *Zákoník práce, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2007*. Olomouc: ANAG, 2007. ISBN 978-80-7263-370-8.
3. Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.
4. Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.
5. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
6. Nařízení vlády 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.
7. SLAVÍKOVÁ, L. a kol. *Řízení pedagogického procesu*. Praha: Univerzita Karlova, 2004.
8. SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8.
9. SVOBODA, J. *Texty pro distanční vzdělávání. Modul: Motivování lidí*. Praha: Univerzita Karlova, 2004.
10. VALENTA, J. *Nový zákoník práce ve školské praxi*. Karviná: PARIS, 2006. ISBN 80-239-7620-6.
11. VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5.
12. Vyhláška MŠMT č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky, v platném znění.
13. Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.

14. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.
15. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Příloha

Obtížnost a potřebnost řešení odměny za práci (dotazník pro ředitele základní školy)

1.	Je pro mě obtížné odměňovat zaměstnance?	ANO	NE
2.	Odměňuji zaměstnance spravedlivě?	ANO	NE
3.	Mám částečně i subjektivní „náhled“ na odměňování?	ANO	NE
4.	Radím se s někým (např. zástupcem) o odměňování?	ANO	NE
5.	Považuji tuto oblast personálního managementu za obtížnou ve své práci?	ANO	NE
6.	Potřebuji konkrétní „pomůcku“ (předpis) při odměňování?	ANO	NE
7.	Mám vypracovaný konkrétní vnitřní předpis?	ANO	NE
8.	Osobně jsem zpracoval vnitřní předpis?	ANO	NE
9.	Je pro mě obtížné zpracovat vnitřní předpis?	ANO	NE
10.	Základní strukturu vnitřního předpisu jsem převzal?	ANO	NE
11.	Vnitřní předpis běžně používám ke své práci?	ANO	NE
12.	Přepracovávám vnitřní předpis vždy k 1. 1. daného kalendářního roku?	ANO	NE
13.	Je-li potřeba, vnitřní předpis doplňuji i během roku?	ANO	NE
14.	Tento vnitřní předpis patří mezi důležité dokumenty školy?	ANO	NE