

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním
vzdělávání**

Nonfinancial remuneration of teachers in preprimary education

Věra Valtová

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2016

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání 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.

Praha, listopad 2016

Věra Valtová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala především Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za odborné vedení, podnětné připomínky, trpělivost, ochotu a vstřícnost při vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Davidu Cihláři za odbornou pomoc při zpracování statistických dat a také všem, kteří mi jakýmkoli způsobem pomohli s dokončením diplomové práce.

Věra Valtová

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá nefinančním odměňováním pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání. Úvodní část se věnuje obecnému vymezení základních pojmů, teorii personalistiky a odměňování. V další části jsou charakterizovány finanční a nefinanční formy odměňování. Jsou zde specifikovány jednotlivé druhy odměn. Závěrečná část práce analyzuje volby nejefektivnějších a nejvíce preferovaných forem nefinančního odměňování pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání. Srovnává názory a preference ředitelek a pedagogických pracovníků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personalistika, personální práce, personální řízení, personální činnosti, odměňování, finanční a nefinanční formy odměňování, preprimární vzdělávání

ABSTRACT

The thesis deals with non-financial remuneration of teachers in pre-primary education. The introductory part is devoted to a general definition of basic concepts, the theory of human resources and remuneration. The next section is characterized by financial and non-financial forms of remuneration. There are specified the different types of rewards. The final section analyzes the choice of the most efficient and preferred forms of non-financial reward teaching staff of pre-primary education. It compares the views and preferences of headmasters and teachers.

KEYWORDS

Human resources, human resources work, human resources management, human resources activities, remuneration, direkt financial and nonfinancial compensation, preprimary education

Obsah

1	ÚVOD.....	7
2	PERSONALISTIKA	9
2.1	Vymezení základních pojmů	9
2.2	Vývoj a proměny personální práce	12
2.3	Personální činnosti jako prostředek personální práce.....	15
3	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	20
3.1	Vymezení základních pojmů	20
3.2	Odměňování zaměstnanců a právní úprava	23
3.3	Finanční formy odměňování a zákoník práce.....	25
4	PERSONÁLNÍ PRÁCE A ODMĚŇOVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ V PREPRIMÁRNÍM VZDĚLÁVÁNÍ.....	28
4.1	Vymezení základních pojmů	29
4.2	Personální práce ředitelky v preprimárním vzdělávání	30
4.3	Finanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání ...	33
4.4	Nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání	37
4.5	Shrnutí teoretické části.....	42
5	VÝZKUMNÁ ČÁST.....	44
5.1	Metodologie výzkumného šetření.....	44
5.2	Metodika a realizace výzkumu	45
5.3	Popis výběrového souboru.....	45
5.4	Výsledková část	46
5.5	Výstupy z rozhovorů.....	74
5.6	Shrnutí analytické části	76
6	ZÁVĚR PRÁCE.....	77

7	SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	79
8	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
9	SEZNAM TABULEK	82
10	SEZNAM GRAFŮ	82
11	SEZNAM PŘÍLOH	84

1 ÚVOD

Oblast školství a vzdělávání doprovází každého z nás téměř po celý život. Různými formami se učíme a následně vzděláváme od narození až do smrti. Jsme ovlivňováni působením různých vzdělávacích institucí, počínaje preprimárním vzděláváním uskutečňovaným prostřednictvím mateřských škol, přes základní a střední vzdělávání až po vysoké školství. Někteří aktivně pokračují ve svém vzdělávání až do pozdního věku studiem na univerzitách třetího věku. Během celoživotního vzdělávacího procesu jsme ve svých různých etapách života vybavováni potřebnými znalostmi, dovednostmi a kompetencemi pro uplatnění se v pracovním procesu, ale i v životě. Vzděláváním nás provází pedagogičtí pracovníci, na které rádi vzpomínáme. Jejich náročnou práci však dokážeme většinou plně ocenit, až když sami dospějeme a vracíme se do škol v roli studenta, pedagoga, rodiče nebo prarodiče.

Téma nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání jsem si zvolila především z profesního důvodu. Odměňování v resortu školství, ale i v jiných odvětvích je dlouhodobě diskutovaným pojmem.

Za odvedenou práci má být každý člověk spravedlivě odměněn. Odměna v různých podobách nás provází a motivuje po celý život. Někteří z nás preferují pouze formy finanční odměny a někteří potřebují ještě něco navíc, něco pro osobní dobrý pocit nebo pro radost.

Odměňování v jakékoli podobě je pro každého člověka velmi důležité a žádoucí. V současných ekonomických podmínkách v oblasti školství se věnuje značná pozornost možnostem různého provázání finančních odměn s nefinančními odměnami, které přispívají k lepším pracovním výkonům a ohodnocením zaměstnance.

Cílem práce je na základě výzkumu zjistit, jak probíhá nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání. Dílčími cíli je zjistit, které formy nefinančního odměňování preferují ředitelky preprimárního vzdělávání a které formy nefinančního odměňování preferují pedagogičtí pracovníci.

Práce je rozdělena do tří částí, teoretické, výzkumné a závěru.

V teoretické části se věnuji obecnému vymezení základních pojmů, teorii personalistiky a odměňování. Zaměřuji se zejména na finanční a nefinanční formy odměňování.

Výzkumná část analyzuje volby nejefektivnějších a nejvíce preferovaných forem nefinančního odměňování pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání. Srovnává názory a preference ředitelek a pedagogických pracovníků.

Vše vychází z dotazníků kvantitativního výzkumu pro ředitelky a pedagogické pracovníky preprimárního vzdělávání a je shrnuto v analytické části.

V závěru je celý výzkum vyhodnocen.

2 PERSONALISTIKA

Personalistika (personální práce) je důležitou součástí řízení každé organizace a stejně jako celá společnost prochází neustálým vývojem a postupnými proměnami. Na úspěchu, prosperitě a dosažení cílů organizace se podílejí především lidé, kteří jsou jejími rozhodujícími a ovlivňujícími činiteli. Zabývají se potřebnými procesy a činnostmi pro zajištění efektivního řízení a chodu organizace. V rámci personalistiky se hovoří o personální práci jako jedné z oblastí řízení, která se zabývá lidmi v organizaci.

Cílem kapitoly je vymezení základních pojmů, které se vztahují k personalistice (personální práci), objasnit vývoj a proměny personální práce a definovat personální činnosti, které jsou nástrojem výkonu personální práce.

2.1 Vymezení základních pojmů

V odborné literatuře se nacházejí pojmy jako personalistika, personální práce, personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů.

„Personalistika je oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích upravených pracovněprávními předpisy. Prostřednictvím vlastních zaměstnanců organizace zabezpečuje požadovanou práci a dosahuje strategických cílů.“ (Šikýř, 2012, s. 43)

Palán (2002, s. 152) ve výkladovém slovníku označuje personalistiku za obecné označení personálních činností, specifickou činnost, jejímž smyslem je vytváření předpokladů k dosažení toho, aby lidé jednali ve shodě s cíli toho, kdo řídí.

„Personalistika zahrnuje obsazování a udržování obsazených pozicí v organizaci. Provádí se pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, náborem, výběrem, hodnocením, plánováním profesního rozvoje pracovníků, odměňováním, personálním informačním systémem, pozitivními pracovními vztahy včetně

kolektivního vyjednávání, školením stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly a cíle organizace byly účinně a afektivně dosahovány.“ (Černíková, 2009, s. 8)

„Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Stručně řečeno, personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky).“ (Koubek, 2011, s. 15)

Personální práce jako součást personalistiky podle d'Ambrosové *„představuje obecné označení pro oblast personálních aktivit podniku. V moderní terminologii je chápána jako soubor činností orientovaných na výkonnou složku řízení lidských zdrojů.“ (d'Ambrosová a kol., 2015, s. 16)*

Uvedené citace charakterizují personalistiku a personální práci jako shodné pojmy obecného významu. Personalistika je svým celkovým obsahem zaměřena především na lidi a na práci s nimi. Zabývá se řízením a vedením lidí v různých organizacích na různých stupních.

Vzhledem k tomu, že úspěšnost organizace je ve velké míře závislá na lidech, kteří pro ni pracují, je prioritním zájmem personalistiky zajistit pro organizaci dostatečný počet schopných a motivovaných lidí, kteří by svým pracovním výkonem dopomohli k dosažení stanovených cílů (Šikýř, 2012, s. 16). Tímto efektivním zajištěním lidí může organizace úspěšně obstát ve spleťtém konkurenčním prostředí a nadále se úspěšně rozvíjet a budovat si tak svoji prosperitu.

Smyslem personální práce je:

- vyhledávat pro danou pracovní pozici nejvhodnějšího zaměstnance s potřebnými znalostmi, dovednostmi a osobními vlastnostmi
- pro konkrétního zaměstnance nastavit pracovní úkoly tak, aby je mohl maximálně využít, přinášely mu uspokojení a byly mu motivací k vyššímu výkonu
- maximálně využívat zaměstnance v rámci jejich kvalifikace, způsobilosti a také efektivní využití pracovní doby
- snažit se o efektivní přístupy k vedení lidí, formování pracovních skupin a podporování pozitivních pracovních vztahů, které se odrážejí v soudržnosti zaměstnanců a jejich loajalitě k organizaci
- uskutečňovat personální a sociální rozvoj zaměstnanců, který má velký vliv na jejich pracovní výkon a také na sdílení společných cílů (Koubek, 2011, s. 15-16).

Klíčovými vykonavateli personální práce (personalistiky) jsou převážně personalisté, kteří se svou prací významně podílejí na celkovém chodu organizací.

Profil personalisty podrobně popisuje Koubek, který uvádí: „*Moderní personalista musí mít v první řadě nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech organizace. Musí být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa apod.), musí mít dosti rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejich nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu psycholog. Musí umět jednat s lidmi, musí se neustále učit, rozvíjet své organizační schopnosti, být v pravém slova smyslu flexibilní a zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v organizaci. Stále více musí být partnerem v podnikání.*“ (Koubek, 2008, s. 35)

Od velikosti organizace se odvíjí množství jejich zaměstnanců a s tím související i potřebný počet personalistů.

V oblasti školství jsou s malými organizacemi spojovány s ohledem na svou velikost také školy, kde funkci personalisty zajišťují převážně ředitelé škol.

„V malé organizaci místo personalisty zpravidla vytvořeno není (není to ekonomicky únosné) a personální činnosti zásadního významu (výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.) zajišťuje majitel nebo vrcholový manažer.“ (Šikýř, 2014, s. 26)

Personalistiku provází již historicky určitý vývoj a proměny, které jsou pro ni charakteristické.

2.2 Vývoj a proměny personální práce

Vývoj personalistiky souvisí s celkovou globalizací spolu se změnami v sociální a ekonomické oblasti. Změny v chápání personální práce se odrážejí nejen v podmínkách podnikání, ale také v prosperitě organizace, uplatnění se na trhu práce a stále nových požadavků v důsledku rozvoje společnosti.

Odborná literatura popisuje a člení oblast personální práce do tří vývojových etap, a to personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. (Koubek, 2008, s. 14-15, Šikýř, 2012, s. 28-30, Barták, 2010, s. 17, Kocianová, 2010, s. 10-11)

Uvedené etapy naznačují postupné proměny v souvislosti s novými náhledy na celkové řízení organizací a využívání lidského prvku, jako významného činitele pro organizace.

Jednotlivé etapy personální práce včetně jejich charakteristik jsou tyto:

Obrázek 1: Koncepce a vývojové etapy personalistiky

Zdroj: Šikýř, 2012, s. 29

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personalistika	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Dodnes se však uvedené koncepce v různých podobách využívají pro specifické potřeby různých organizací.

Nejstarší historické pojetí personální práce představuje název **personální administrativa (správa)**. Ve své době byla chápána jako služba, která především zajišťovala veškeré administrativní práce a procedury při zaměstnávání lidí. Součástí služby bylo zároveň pořizování, uchovávání a aktualizace dokumentace jako podkladů pro potřeby plánování, výběru, zaučení, hodnocení a odměňování lidí, včetně poskytování informací o zaměstnancích vedoucím organizací. Zaujímal pasivní roli. (Koubek, 2008, s. 14, Šikýř, 2012, s. 29, d' Ambrosová, 2015, s. 15)

V souvislosti s neustálým vývojem společnosti, jejími potřebami a nároky ve všech oblastech života, je další, druhou vývojovou etapou personální práce, **personální řízení**.

„Personální řízení představuje historicky druhou koncepci personální práce, která se v řízení organizací začala prosazovat od čtyřicátých až padesátých let 20. století. Změna v pojetí personální práce byla spojena s pokračujícím rozvojem průmyslové výroby v podmínkách zostrující se konkurence a měnících se potřeb zákazníků.“ (Šikýř, 2014, s. 33)

V této vývojové etapě začíná mít personální práce aktivní roli a personální řízení zaujímat zvláštní přístup v managementu organizací. Průmyslová revoluce, která významně ovlivnila hospodářský, sociální a ekonomický pokrok a rozvoj vyspělých zemí ve světě se tak zasloužila o konkurenční výhody různých organizací. (Vojtovič, 2011, s. 14)

Personální řízení má svou historii tradující se před první světovou válkou a od té doby se neustále vyvíjí a zdokonaluje v závislosti na vývoji a potřebách společnosti.

Personální práce však stále zůstává na úrovni operativního řízení a nevěnuje pozornost strategickým otázkám, které se týkají lidí včetně jejich rozvoje.

Řízení lidských zdrojů je třetí, nejnovější vývojovou etapou personální práce, která je v organizacích používána do současné doby a i nadále se rozvíjí a zdokonaluje.

Koubek uvádí že: *„Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.“* (Koubek, 2008, s. 15)

Armstrong popisuje řízení lidských zdrojů jako činnost, která se zaměřuje na člověka v pracovním procesu. Lidé jsou nejcennějším aspektem organizace a svou prací přispívají individuálně i kolektivně k dosažení stanovených cílů organizace. (Armstrong, 2007, s. 27)

Podobně tuto vývojovou etapu popisuje Barták v souvislosti například s globalizací, růstem hyperkonkurence, elektronizací informací a rozvojem politického a hospodářského života. V této vývojové etapě vidí zásadní změnu personalistiky, kdy dochází *„k přechodu od administrativního, organizačně správního ev. sociálního zaměření personálních činností, zaměřených na zaměstnance jako na víceméně pasivní pracovní sílu, k novému pojetí personalistiky jako metodické, poradenské a expertní podpory managementu zaměřené na efektivnější řízení lidských zdrojů posilováním profiremní orientace, motivace a aktivizace zaměstnanců.“* (Barták, 2010, s. 17)

V tomto období vývojové etapy personální práce jsou již zmiňováni také manažeři, kteří se stávají významným aspektem organizací, ve kterých zastávají důležitou personální roli.

Řízení lidských zdrojů se aktivně zaměřuje na strategický, vnitřně provázaný a cíleně orientovaný přístup k řízení lidí a na jejich získávání v rámci zájmů organizace. Je kladen důraz na zájmy managementu a na jeho odpovědnost za řízení lidských zdrojů. (Kocianová, 2010, s. 11)

Personální práce procházela během téměř osmdesátiletého období svým postupným vývojem, stávala se významnou oblastí v řízení organizace a v každé fázi se vždy

intenzivněji zaměřovala na lidský kapitál. Lidé a personalistika velmi úzce souviseli s úspěchem a rozvojem podniků, firem a organizací.

V moderní personalistice a to nejen v oblasti školství se v souvislosti s řízením lidských zdrojů stále více hovoří o řízení lidí a vedení lidí.

Řízení lidí – management dle Armstronga (2008, s. 17) spočívá v realizaci strategických cílů školy za pomoci efektivního zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvíjení všech potřebných zdrojů – lidských, informačních, materiálních a finančních.

Vedení lidí – leadership se zaměřuje na lidský kapitál každé organizace, tedy na lidi a na schopnost přesvědčování a motivování lidí k vykonávání sjednané práce, k dosahování požadovaných výkonů a k realizacím strategických cílů organizace.

Společně s rozvojem personální práce dochází také k rozvoji odborně specializovaných činností, jejichž prostřednictvím může být personální práce realizována. (Stýblo, 2011, s. 893)

2.3 Personální činnosti jako prostředek personální práce

Pojem personální činnosti bývá v odborné literatuře označován také jako personální služby nebo personální funkce. Personální činnosti vykonávají zpravidla personalisté, vedoucí pracovníci nebo manažeři. V odborné literatuře se setkáváme s různým členěním i počtem personálních činností prostřednictvím různých autorů.

Podle Tomšíkové (2014, s. 13, 14) představují personální činnosti významnou výkonnou část personální práce a uvádí jejich následující přehled:

- vytváření a analýza pracovních míst
- personální plánování
- získávání pracovníků
- výběr pracovníků
- přijímání pracovníků
- orientace a adaptace pracovníků

- rozmíst'ování pracovníků
- hodnocení a odměňování pracovníků
- péče o pracovníky
- jednání se zástupci zaměstnanců

Šikýř uvádí, že: „*Umožňují organizaci zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.*“ (Šikýř, 2012, s. 33).

Základními personálními činnostmi jsou podle Šikýře a kol. (2012, s. 19, 20) výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání. Vzájemným spojením těchto personálních činností lze zaměstnancům zajistit vhodné pracovní prostředí a motivovat je tak ke zvýšení pracovního výkonu.

Koubek (2011, s. 17, 18) a Barták (2011, s. 27) vymezují personální činnosti podrobněji následovně:

- Vytváření a analýza pracovních míst
Zabývá se definováním, tvorbou a popisem pracovních úkolů a pracovních míst, stanovením pravomocí a odpovědností pro jednotlivé pracovníky a aktualizací příslušných materiálů.
- Personální plánování
Zabývá se plánováním potřeby pracovníků v organizaci a plánováním personálního rozvoje pracovníků.
- Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků
Zabývá se získáváním uchazečů, výběrem vhodných pracovníků a jejich následným přijetím na pracovní pozice.
- Hodnocení pracovníků

Zabývá se hodnocením pracovního výkonu pracovníků, jejich rozvojovým potenciálem a rozhodnutím o opatřeních vyplývajících z hodnocení.

- Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru

Zabývá se zařazováním pracovníků do pracovních pozic, jejich povyšováním, přeřazováním, převáděním nebo propouštěním v rámci pracovních pozic.

- Odměňování

Zabývá se motivováním pracovníků, jejich hmotným a nehmotným odměňováním a poskytováním zaměstnaneckých výhod.

- Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Zabývá se potřebami vzdělávání včetně jeho plánování, hodnocení a účinností vzdělávacích programů.

- Pracovní vztahy

Zabývá se jednáním s odbory, zaměstnaneckými vztahy, komunikací v organizaci, vytvářením stylů vedení lidí, řešením konfliktů apod.

- Péče o pracovníky

Zabývá se pracovním prostředím, bezpečností a ochranou zdraví při práci, pracovní dobou, pracovním režimem, sociálními službami pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, kulturními a sportovními aktivitami apod.

- Personální informační systém

Zabývá se správou veškerých dat týkajících se pracovníků, poskytováním potřebných informací vnitřním i vnějším příjemcům apod.

- Adaptace

Zabývá se celkovou adaptací nově přijatých pracovníků na pracovní pozice.

- Průzkum trhu práce

Zabývá se za pomoci analýz populačního vývoje, nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich průzkumem potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci.

- Zdravotní péče o pracovníky

Zabývá se zdravotním programem pro pracovníky, pravidelnými kontrolami zdravotního stavu, léčbou, první pomocí nebo rehabilitací.

- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Zabývá se dodržováním ustanovení zákoníku práce a souvisejících příslušných zákonů a vyhlášek týkajících se zaměstnávání lidí, práce, odměňování nebo sociálních žádostí.

Jednotlivé personální činnosti nepředstavují v organizaci samostatné postavení. Jsou vzájemně provázané a svým obsahem tvoří komplex na sebe navazujících úkonů. *„Optimální řízení a vedení zaměstnanců v organizaci vyžaduje, aby jednotlivé personální činnosti byly uplatňovány jako systém, který směřuje k dosažení požadovaného výkonu zaměstnanců a realizaci strategických cílů organizace.“* (Šikýř a kol., 2012, s. 20)

Komplexní a podrobný systém personálních činností včetně vymezení účelu jednotlivých personálních činností obsahuje následující tabulka Šikýř a kol. (2012, s. 20, 21).

Obrázek 2: Účel personálních činností

Zdroj: Šikýř a kol., 2012, s. 20 - 21

Personální činnost	Účel personální činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definovat pracovní úkoly a tyto seskupovat do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracovat popisy a specifikace pracovních míst.
Plánování zaměstnanců	Plánovat potřebu, pokrytí potřeby a personální rozvoj zaměstnanců; zpracovat plány personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazovat nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa; získat vhodné uchazeče, vybrat nejvhodnějšího uchazeče, přijmout vybraného uchazeče, adaptovat přijatého uchazeče.
Řízení pracovního výkonu a Hodnocení zaměstnanců	Usměrňovat a podněcovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Poskytovat zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci (peněžní i nepeněžní) a stimulovat zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu.
Vzdělávání zaměstnanců	Utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
Péče o zaměstnance a pracovní podmínky	Dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon zaměstnanců v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod.).
Formování pracovních vztahů	Dosáhnout vyhovující úrovně formálních i neformálních vztahů, které vznikají v souvislosti s výkonem závislé práce mezi zaměstnanci, zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelem.
Využívání personálního informačního systému	Zajistit zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

Jak již bylo uvedeno, jednou ze základních personálních činností je odměňování pracovníků. Odměňování se podrobně bude věnovat následující kapitola.

3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování je v oblasti personální práce jednou z nejdůležitějších personálních činností a také velmi citlivou záležitostí. Spravedlivé odměňování klade na vedoucího pracovníka značné nároky, především z hlediska komunikace. V organizaci, kde komunikace efektivně nefunguje nebo nefunguje vůbec, je možné při sebemenším problému očekávat nesnáze. Pokud zaměstnavatel nebude věnovat dostatečnou pozornost pracovnímu výkonu a hodnotit ho, nemůže předpokládat spokojenost zaměstnance s jeho finančním odměňováním. Spravedlivé ohodnocení a odměňování je pro zaměstnance výsledkem za jeho odvedenou práci a další motivací pro zlepšování pracovního výkonu.

Cílem kapitoly je vymezení a vysvětlení základních pojmů, které se vztahují k odměňování, objasnění právního ukotvení této personální činnosti a aplikace systému odměňování v resortu školství a pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání.

3.1 Vymezení základních pojmů

Odměňování je primárně vymezeno v Listině základních práv a svobod (Usnesení ČNR, 1992, Hlava 4, Čl. 28) jako právo zaměstnance za práci obdržet spravedlivou odměnu.

Právo zaměstnance na odměňování za odvedenou práci je již po dlouhou řadu let citlivě vnímáno a diskutováno. Je mu přisuzována značná důležitost nejen pro organizaci samotnou, ale také přímo pro zaměstnance.

Kocianová uvádí, že: *„Odměňování (označované také jako „kompenzace/náhrada“ za práci) je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici.“* (Kocianová, 2010, s. 160)

d'Ambrosiová vnímá pojem odměňování podobně, jako protihodnotu za pracovní úsilí a vykonanou práci. (d'Ambrosiová a kol., 2015, s. 14)

Možností jak odměňovat zaměstnance za odvedenou práci je mnoho. Je nezbytné vytvořit v organizacích správnou strategii odměňování a systém odměňování. Odměňováním, strategií odměňování a systémem odměňování se v odborné literatuře zabývá několik autorů.

Strategii odměňování charakterizuje Armstrong (2015, s. 416) jako výchozí bod pro navrhování a aplikaci systému odměňování se zaměřením na výkonnost, konkurenceschopnost a spravedlnost. Strategie by měla vycházet z celkové vize organizace, akceptovat potřeby organizace a zaměstnanců, včetně uspokojování těchto potřeb.

Systém odměňování následně Armstrong (2015, s. 421-422) popisuje jako vzájemnou propojenost procesů a postupů odměňování, jehož klíčovými složkami jsou peněžní a nepeněžní odměny. Peněžní a nepeněžní odměny lze mezi sebou kombinovat a vytvořit následný systém celkové odměny.

Podle Koubka (2011, s. 158) není systém odměňování nic jiného než způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků. Armstrong (2007, s. 515) doplňuje, že odměňování pracovníků by mělo probíhat spravedlivě, slušně a důsledně.

Systém odměňování je však nutné chápat především jako systém velmi dobře promyšlený a propracovaný, splňující určitá kritéria.

Čopíková, Horváthová (2010, s. 4) systém odměňování rozšiřují o nutnost zavedení efektivního, jasného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v každé organizaci. Kritéria blíže popisují následovně:

1. Motivační systém odměňování

- zaměstnanci budou lépe motivováni, pokud bude jejich odměna srovnatelná s odměnami v jiných organizacích a bude odpovídat vynaloženému úsilí při výkonu práce

2. Spravedlivý systém odměňování

- bude založen na stejném odměňování pro všechny zaměstnance a případné rozdíly budou jasně a srozumitelně odůvodněné

3. Transparentní systém odměňování

- bude založen na jednoduchosti a pochopitelnosti

Armstrong (2009, s. 23) systém odměňování v organizaci rozšiřuje o další kritéria, kterými jsou strategie, politika, praxe, procesy a postupy. Uvedená kritéria blíže popisuje následovně:

1. Strategie odměňování

- zabývá se dlouhodobým plánováním realizace politiky odměňování, včetně procesů k dosahování cílů organizace

2. Politika odměňování

- zabývá se např. stanovením, že úrovně peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám

3. Praxe odměňování

- zabývá se mzdovými strukturami, včetně analýz údajů sloužících k případným úpravám mezd a platů

4. Procesy odměňování

- zabývá se praktickou stránkou odměňování

5. Postupy (procedury) odměňování

- zabývá se úkony k udržení a funkčnosti systému

Žufan považuje dobře nastavený systém odměňování v organizaci za velmi významný motivační faktor pro zaměstnance, neboť tak zajišťuje jejich loajalitu a věrnost organizaci. (Žufan, 2012, s. 95)

Systém odměňování zaměstnanců v organizacích se skládá z mnoha důležitých a vzájemně na sebe navazujících strategií, procesů a postupů. Je významným faktorem v personálním řízení, dosahování stanovených cílů organizace a spokojenosti zaměstnanců.

Funkční a účinný systém odměňování zaměstnanců v organizaci by měl podle Gregara (2010, s. 27) splňovat následující úkoly:

- přilákat dostatečný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání

- ustálit žádoucí zaměstnance
- odměňovat zaměstnance za úsilí, výsledky práce, loajalitu, zkušenosti a schopnosti
- v ziskových organizacích by měl napomoci ke konkurenceschopnému postavení na trhu práce
- systém odměňování musí být logický a odpovídat potřebám organizace
- být jasný a akceptovatelný
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami
- sloužit jako stimul pro zvyšování kvalifikace a schopností zaměstnanců
- zabezpečit vhodným způsobem kontrolu nákladů práce s ohledem na ostatní náklady a příjmy

Smyslem odměňování je podle Šikýře spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, a to prostřednictvím peněžních i nepeněžních forem odměňování. (Šikýř, 2014, s. 116 – 117)

Současné moderní pojetí odměňování podle Buchty (2013, s. 16) a Gregara (2010, s. 26) je mnohem širší oproti uplynulým letům. Nezaměřuje se již pouze na peněžní odměňování, ale obsahuje také pochvaly, vzdělávání, povýšení, zaměstnanecké výhody, přidělení specifického náradí, stroje nebo zařízení kanceláře. V této souvislosti se hovoří o vnějších odměnách. Vnitřní odměny, které souvisejí s osobností, hodnotami, potřebami a zájmy zaměstnance obsahují například spokojenost, příjemné pocity z úspěšnosti, užitečnosti, uznání a postavení.

3.2 Odměňování zaměstnanců a právní úprava

Odměňování za vykonanou práci, včetně forem odměňování, je jednou z klíčových oblastí pracovněprávních vztahů.

Obecná úprava pracovněprávních vztahů, dotýkající se všech zaměstnanců je ustanovena zákonem. Specifická úprava pracovněprávních vztahů, upřesňující odměňování různých zaměstnanců (například pedagogických zaměstnanců) je určena v nařízeních vlády.

Podle Fryče (2013, s. 3) je odměňování zaměstnanců právně zakotveno v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění (dále jen ZP), část šestá, § 109 - § 150 a část desátá, § 224 odst. 2.

Uvedený zákoník práce podrobně upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.

Dále je odměňování zaměstnanců stanoveno v následujících nařízeních vlády a vyhláškách:

- nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v platném znění (dále jen NV č. 564/2006 Sb.)
- 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 v platném znění (dále jen NV č. 567/2006 Sb.)
- nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě v platném znění
- 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
- vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků v platném znění

Hlavní zásady odměňování společné pro všechny zaměstnance, především zásada rovnosti a spravedlivé odměny jsou zakotveny v zákoníku práce. Zásady je nutné respektovat a řídit se jimi na všech stupních vedení při rozhodování o odměně za odvedenou práci.

Dle ustanovení § 109 zákoníku práce má každý pracovník za vykonanou práci nárok na mzdu, plat nebo odměnu z dohod vykonávaných mimo pracovní poměr. Výše mzdy nebo platu se poskytuje „*podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.*“ (ZP, § 109)

Zároveň je tímto zákonem ustanoveno, že všem zaměstnancům u zaměstnavatele přísluší stejná mzda, plat nebo odměna z dohody za odvedenou práci stejnou nebo za odvedenou práci stejné hodnoty. (ZP, § 110)

Současný systém odměňování je podle Šikýře členěn do dvou základních forem. Jedná se o formu peněžní (finanční) a o formu nepeněžní (nefinanční).

Za peněžní formu odměny je považována mzda, plat, odměna z dohody a další nárokové nebo nenárokové složky vyplácené pracovníkům v penězích.

Za nepeněžní formu odměny se považují např. různé pochvaly, ocenění, uznání, odborný rozvoj, pověřování zajímavými úkoly, flexibilita pracovní doby, přátelská pracovní atmosféra, samostatnost, odpovědnost za práci, zaměstnanecké výhody apod. (Šikýř, 2014, s. 117)

Zaměstnanci rozpočtových organizací, kam spadají také pedagogové veřejných škol, jsou dle ustanovení § 109 za svou práci odměňováni platem. Odměňování platem je zákoníkem práce vymezeno v § 122 až 137 a § 224. Podrobně jsou pravidla a podmínky zařazení zaměstnanců upraveny v nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v platném znění.

Zde se jedná o specifické zaměstnance, o kterých již bylo obecně hovořeno výše. Podrobněji se o odměňování těchto zaměstnanců bude hovořit v dalších kapitolách.

3.3 Finanční formy odměňování a zákoník práce

Za finanční formy odměňování jsou považovány mzdy, platy, odměny, nárokové složky platu a nenárokové složky platu. Pro správné pochopení těchto forem odměňování budou následně jednotlivě charakterizovány.

Odměňování mzdou je upraveno § 113 – 121 ZP

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem za odvedenou práci. Tuto formu odměňování uplatňují zaměstnavatelé, jejichž hlavní činnost směřuje ve většině případů k dosažení zisku. Zde se jedná především

o podnikatelské subjekty. Uplatňují ho rovněž například veřejné vysoké školy, soukromé a církevní školy, zdravotní pojišťovny, občanská sdružení, nadace, politické strany a jiné. (Fryč, 2013, s. 3)

Odměňování platem je upraveno § 109 ods.3, § 122 – 137 a § 224 odst. 2 ZP

Plat je peněžité plnění poskytované zaměstnanci, jehož zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba. Činnost zaměstnavatele je financována z veřejných zdrojů. Zde se jedná o nepodnikatelské subjekty, kterými jsou příspěvkové organizace. (Fryč, 2013, s. 3)

Odměňování z dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr je upraveno § 111 a § 138 ZP

Odměňování z těchto dohod je peněžité plnění poskytované za odvedenou práci podle toho, zda byla práce vykonávána dohodou o provedení práce či dohodou o pracovní činnosti. (Fryč, 2013, s. 3)

Odměňování za pracovní pohotovost je upraveno § 140 ZP

Odměňování za pracovní pohotovost je peněžité plnění poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem za připravenost (pohotovost) konat práci. (Valenta, 2016, s. 67)

Uvedené formy finančního odměňování jsou pro zaměstnavatele a zaměstnance považovány v dané oblasti za základní složky.

Další součástí platu jsou dle zákoníku práce a nařízení vlády nárokové složky platu a nenárokové složky platu.

Nárokové složky platu stanovuje zákoník práce spolu s nařízením vlády o platových poměrech. Za nárokové složky platu jsou považovány:

- platový tarif, který je určen platovou třídou a platovým stupněm v platových tabulkách - § 123 zákoníku práce a nařízení vlády o platových poměrech

- příplatek za vedení (včetně zastupování) u vedoucích zaměstnanců - § 11 a 124 zákoníku práce
- příplatek za noční práci - § 125 zákoníku práce
- příplatek za práci v sobotu a v neděli - § 126 zákoníku práce
- plat nebo náhradní volno za práci přesčas - § 127 zákoníku práce
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí - § 128 zákoníku práce, § 6 a § 7 nařízení vlády o platových poměrech
- zvláštní příplatek u zaměstnanců, kteří vykonávají práce podle míry neuropsychické zátěže nebo s jiným možným rizikem ohrožení zdraví nebo života - § 129 zákoníku práce a § 8 nařízení vlády o platových poměrech
- příplatek za rozdělenou směnu - § 130 zákoníku práce
- příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah - § 132 zákoníku práce a nařízení vlády č. 75/2005 Sb.
- specializační příplatek pedagogického pracovníka - § 133 zákoníku práce a § 9 vyhlášky č. 317/2005 Sb.
- plat nebo náhradní volno za práci ve svátek - § 135 zákoníku práce
- smluvní plat - § 122 zákoníku práce

Nenárokové složky platu stanovuje pouze zákoník práce. Za nenárokové složky platu jsou považovány:

- osobní příplatek - § 131 zákoníku práce – ocenění dlouhodobého dosahování velmi dobrých pracovních výsledků nebo plnění většího rozsahu pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci
- odměna za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu - § 134 zákoníku práce

- odměna cílová za splnění předem stanoveného mimořádně náročného úkolu - § 134a zákoníku práce
- odměny při životních a pracovních výročích nebo za poskytnutí pomoci při mimořádných událostech - § 224, odst. 2 zákoníku práce

Zákoník práce podrobně stanovuje finanční odměňování zaměstnanců za vykonanou práci, včetně různých příplatků, které jim za práci náleží. Avšak nikde nezmiňuje formy nefinančního odměňování. Pouze v § 119 se dotýká neutrální mzdy, která je však pro příspěvkové organizace, jejichž zaměstnanci jsou odměňováni platem, bezvýznamná.

4 PERSONÁLNÍ PRÁCE A ODMĚŇOVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ V PREPRIMÁRNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Školy vzhledem ke své velikosti nemají oproti firemnímu prostředí své samostatné personální útvary. Zatímco ve firmách personální práce a personální činnosti vykonává několik pracovníků, zpravidla odborných specialistů, tak ve školství tuto pozici zastává zpravidla pouze jeden pracovník. Tím je ředitel školy, popřípadě mu pomáhá jeho zástupce nebo vedoucí pracovník na nižším stupni vedení. Ředitelé škol mají v současné době na starosti celkový chod školy, včetně pedagogické, ekonomické a personální oblasti, avšak nemají odborné personální znalosti na takové úrovni jako odborní specialisté.

Gosiorovský v souvislosti s chodem školy uvádí, že: *„Současné školství potřebuje vedoucí pracovníky, kteří mají znalosti z oblasti managementu, personalistiky a psychologie, protože dovednosti z těchto oblastí hrají klíčovou roli pro správný chod příslušné organizace“*. (Gosiorovský, 2010, s. 7)

Cílem kapitoly je vymezení a vysvětlení základních pojmů, které se vztahují k preprimárnímu vzdělávání, k personální práci v mateřské škole, k pedagogickým pracovníkům mateřských škol a jejich odměňování.

4.1 Vymezení základních pojmů

Vzdělávání je členěno podle Mezinárodní standardní klasifikace vzdělání, tzv. ISCED (International Standard Classification of Education). ISCED byla vypracována především pro statistická data, uspořádání vzdělávacích programů a klasifikací do vzdělávacích úrovní a oborů. Na základě této klasifikace je členěno následovně:

- **ISCED 0 – preprimární vzdělávání (bez vzdělání)**
- ISCED 1 – primární vzdělávání
- ISCED 2 – nižší sekundární vzdělávání
- ISCED 3 – vyšší sekundární vzdělávání
- ISCED 4 – postsekundární vzdělávání nižší než terciární
- ISCED 5 – první stupeň terciárního vzdělávání
- ISCED 6 – druhý stupeň terciárního vzdělávání [online]

V odborné literatuře se nacházejí termíny jako preprimární vzdělávání, předškolní vzdělávání nebo předškolní výchova. Všechny uvedené termíny mají totožný význam.

Průcha a kol. se zabývá termínem předškolní výchova, ke kterému uvádí: „*Angl. preprimary education, preprimární vzdělávání (úroveň ISCED 0). Výchova zabezpečující uspokojování přirozených potřeb dítěte a rozvoj jeho osobnosti.*“ (Průcha a kol., 2009, s. 228)

Výchova dítěte probíhá od jeho narození primárně v rodině. Postupně se k rodinné výchově přidává i preprimární vzdělávání (předškolní vzdělávání), které je institucionálně zajišťováno mateřskými školami. (RVP PV, 2004, s. 5)

Mateřská škola je legislativně zakotvena v rámci české vzdělávací soustavy jako druh školy, poskytuje předškolní vzdělávání dětem zpravidla od tří do šesti let a je veřejnou službou. (školský zákon, § 7, § 34)

Na školy zapsané v rejstříku škol a školských zařízení v souladu se zákonem číslo 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání v platném znění (dále jen školský zákon) se vztahuje ustanovení, které specifikuje postavení **ředitele školy** jako statutárního orgánu a zároveň určuje jeho práva a povinnosti. Jednou z mnoha povinností je, že odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb. Dále odpovídá za použití přidělených finančních prostředků ze státního rozpočtu.

Zákon číslo 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících v platném znění určuje **pedagogického pracovníka** jako vykonavatele přímé pedagogické činnosti a jasně vymezuje, kdo je za pedagogického pracovníka považován. V preprimárním vzdělávání uskutečňovaném v mateřské škole je jím zpravidla učitel.

Ředitel školy jako statutární orgán je v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění (dále jen zákoník práce) zároveň také **vedoucím zaměstnancem**. V rámci svých pravomocí si může určit sobě podřízené vedoucí zaměstnance, kteří jej zastupují a ve shodě s organizační strukturou školy a řídí další zaměstnance při výkonu jejich práce.

4.2 Personální práce ředitelky v preprimárním vzdělávání

Personální práci v podmínkách preprimárního vzdělávání lze přirovnat k personální práci v malých firmách. V obou případech se jedná o organizace s nízkým počtem zaměstnanců, kde nejsou přítomni personalisté a veškerá personální práce tak spočívá především na vedoucích pracovnících. V podmínkách preprimárního vzdělávání se jedná o ředitelku mateřské školy, která může některé vybrané činnosti delegovat na zástupce a ostatní vedoucí pracovníky a to včetně pravomocí a zodpovědností.

Šikýř a kol. uvádí, že: „*Součástí řízení školy je personalistika, personální práce, spojená s řízením a vedením zaměstnanců školy. Zajišťování personalistiky je pravomocí a odpovědností ředitele školy a ostatních vedoucích zaměstnanců pověřených řízením a vedením podřízených zaměstnanců.*“ (Šikýř a kol., 2012, s. 15)

Ředitelka školy je v rámci své manažerské role plně zodpovědná za kvalitní personální vedení a její úloha v oblasti personálního managementu je jednou z klíčových činností. Jedná nejen v zájmu organizace, ale i v zájmu zaměstnanců školy. Kocianová (2012, s. 92) uvádí, že pokud jsou zaměstnanci školy seznámeni s její personální politikou, lépe si tak budují vztah ke škole a mají zájem na jejím dobrém fungování.

Pouze s dostatkem schopných a motivovaných pedagogických i nepedagogických zaměstnanců může zajistit její konkurenceschopnost, efektivní fungování a dosahování vytyčených cílů školy.

Efektivnost řízení školy spolu s dosažením požadovaného výkonu závisí na provázanosti strategie, organizační struktury a personálních činností. (Šikýř a kol., 2012, s. 18)

Podle Syslové a kol. (2012, s. 56 - 58) jsou nejdůležitějšími oblastmi v personální práci ředitelky mateřské školy plánování a výběr, rozvíjení a hodnocení, odměňování, ochrana a zaměstnanecké vztahy.

V oblasti **plánování a výběru** se ředitelka zabývá především:

- formulováním obecných a hlavních cílů školy
- stanovováním priorit školy
- tvorbou informační základny o budoucích potřebách školy
- plánováním výběru vhodných a motivovaných pracovníků, kritérii výběru pracovníků, jejich odbornou přípravou

V oblasti **rozvíjení a hodnocení** se ředitelka zabývá především:

- vedením pracovníků k dalšímu rozvoji a vzdělávání
- inspirací a zkvalitněním jejich práce
- podporou týmové spolupráce
- objektivním hodnocením pracovního výkonu

V oblasti **odměňování a ochrany** se ředitelka zabývá především:

- stanovením kritérií pro odměňování (platů, zaměstnaneckých výhod apod.)
- poskytováním odborné pomoci

V oblasti **zaměstnaneckých vztahů** se ředitelka zabývá především:

- podporováním pozitivních zaměstnaneckých vztahů
- pozitivní motivací zaměstnanců a péčí o ně
- efektivním řízením a vedením zaměstnanců

V oblasti **vzdělávání zaměstnanců** se ředitelka zabývá především:

- zvyšováním odborné přípravy a profesionálním rozvojem zaměstnanců
- efektivními poradami s informováním o nových metodách ve vzdělávání dětí i dospělých
- vytvářením nových možností pro další vzdělávání zaměstnanců

Základní personální činnosti vykonávané vedoucími zaměstnanci školy, především pak ředitelkou školy, podobně vymezuje také Šikýř a kol. (2012, s. 19):

- **Výběrem** škola zajišťuje pro požadovaný výkon práce schopné a motivované pracovníky.
- **Hodnocením** výkonu pracovníků škola garantuje pracovníkům spravedlivé odměňování, další vzdělávání a efektivní řízení.
- **Odměňováním** škola motivuje zaměstnance a spravedlivě oceňuje jejich pracovní výkon.
- **Vzděláváním** škola neustále utváří, podporuje a rozšiřuje znalosti, dovednosti a chování pracovníků.

Ředitelka je ve svém postavení statutárního orgánu školy vázána značnou odpovědností při vykonávání celé škály rozmanitých aktivit, ať už organizačního a provozního (administrativního, ekonomického, právního apod.) charakteru, tak zároveň i rozvojového a strategického plánování, oblastí komunikační, spoluprací s partnery školy a dalšími aktéry vzdělávání. Současně také personální prací, včetně oblastí vedení a rozvoje zaměstnanců. S těmito a dalšími aktivitami spolu s pedagogickou výchovnou a vzdělávací činností, souvisí i značná časově náročná vytíženost ředitelky školy.

Jak již bylo zmíněno, může ředitelka v rámci svých kompetencí a s ohledem na organizační strukturu školy, některé vybrané personální činnosti delegovat na zástupce a ostatní vedoucí pracovníky nebo zprostředkovat jejich zajištění poskytovatelem personálních služeb, avšak stále míra plné odpovědnosti zůstává na ředitelce školy. (Šikýř a kol., 2012, s. 38)

Personální práci vedoucího pracovníka (ředitelky) právně upravuje především zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění a zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon v platném znění.

Další právní legislativou pro personální práci ředitelky preprimárního vzdělávání jsou např.:

- zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících v platném znění
- vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání v platném znění
- vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů v platném znění
- příslušná nařízení vlády a další právní legislativa

Konkrétní ustanovení příslušných zákonů, vyhlášek a nařízení jsou pro ředitelku závazná, proto by je měla dobře znát a při svém personálním řízení a rozhodování plně respektovat a dodržovat.

Práce s lidmi je jednou z klíčových a zároveň nejproblematictějších oblastí manažerských činností v personální oblasti. Každá ředitelka si je velmi dobře vědoma toho, že kvalitní lidé a zaměstnanci jsou nejcennějším kapitálem, který škola má.

Personální práce ředitelky v preprimárním vzdělávání obsahuje velké množství úkonů spojených s personálními činnostmi. Vzhledem k tomu jsou zde stručně uvedeny pouze nejdůležitější úkony při výkonu personalistiky ve škole.

4.3 Finanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání

Odměňování je jednou z klíčových personálních činností ředitelky preprimárního vzdělávání. Účelem odměňování je spravedlivě ocenit pracovní výkon zaměstnance.

Zajištění souladu mezi výkonem, hodnocením a následnou odměnou není jednoduchou záležitostí. Odměna by měla nejen uspokojovat, ale zároveň také motivovat zaměstnance a přispívat k jejich stabilizaci v organizaci.

V souvislosti se spravedlivým a efektivním odměňováním by měla mít každá organizace na základě kritérií zpracován jasný a pevný systém odměňování. Odměňování již netvoří pouze tradiční mzdy v podobě tarifu, osobního příplatku a odměn, ale současné také různé zaměstnanecké výhody, například úprava pracovní doby, pojištění, půjčky, příspěvky na stravování a rekreaci. (Syslová, 2012, s. 57)

Ředitelka školy v roli zaměstnavatele je vázána zákoníkem práce, který jí v souvislosti se vznikem pracovního poměru ukládá základní povinnosti. Jedná se především o povinnost vyhotovení pracovní smlouvy a platového výměru. (Syslová, 2012, s. 154)

V oblasti veřejného školství probíhá odměňování pedagogických pracovníků formou platu, který určuje zaměstnavatel v souladu se zákoníkem práce, nařízením vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a vnitřním platovým předpisem školy.

Vzhledem k poměrně rozsáhlému množství jednotlivých položek finančního odměňování pedagogických pracovníků budou pro lepší orientaci v této oblasti jednotlivé vybrané položky následně blíže specifikovány.

Rozhodující podíl platu tvoří nárokové složky. **Plat** určuje podle § 122 zákoníku práce a nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě zaměstnavatel. V případě pedagogických pracovníků ředitel, který je statutárním orgánem organizace. V případě ředitele určuje plat zřizovatel organizace.

Dalšími složkami platu jsou osobní příplatky, příplatky za vedení, zvláštní příplatky, specializační příplatky a odměny.

Platový výměr vyhotovený ředitelkou školy obsahuje zařazení zaměstnance do platové třídy a platového stupně. Výsledkem zařazení zaměstnance vznikne platový tarif. (Syslová, 2012, s. 155)

Platový tarif se skládá z platové třídy a z platového stupně. Do platového tarifu je zaměstnanec zařazován na základě obtížnosti a namáhavosti vykonávané práce a na základě počtu let započitatelné praxe. (Šikýř a kol., 2012, s. 131)

Do **platové třídy** je podle Syslové (2012, s. 155) zaměstnanec zařazen podle nejnáročnější činnosti, kterou vykonává. Tyto činnosti jsou stanoveny podle jednotlivých druhů povolání a podle jednotlivých platových tříd uvedených v nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě v platném znění (dále jen „katalog prací“). Pro zařazení do odpovídající platové třídy musí zaměstnanec současně splňovat potřebnou kvalifikaci, která je pro danou platovou třídu stanovena nařízením vlády o platových poměrech. Požadované kvalifikační předpoklady pro práci pedagoga na jednotlivých druzích a typech škol určuje zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících v platném znění (dále jen „zákon o pedagogických pracovnících“).

Do **platového stupně** je zaměstnanec zařazován na základě délky započitatelné praxe. Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro pedagogické pracovníky obsahuje pět platových stupňů. (Syslová, 2012, s. 156)

Nárokové složky platu jsou součástí platu zaměstnance. Obsahují různé příplatky, na které mají zaměstnanci nárok a musí je dostat vyplaceny. Jedná se o příplatek za vedení, příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a v neděli, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, zvláštní příplatek, příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah, specializační příplatek, cílovou odměnu, plat nebo náhradní volno za práci ve svátek. (Šikýř a kol., 2012, s. 134-135)

Příplatek za vedení přísluší vedoucímu zaměstnanci, a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Přísluší také zaměstnancům, kteří zastupují vedoucí zaměstnance. V rámci školy se jedná o zástupce statutárního orgánu, tudíž o zástupce ředitele školy. Zákoník práce rozlišuje čtyři stupně řízení s různým finančním ohodnocením. Ředitelky mateřské školy se zpravidla přímo dotýká druhý stupeň řízení. (Syslová, 2012, s. 159-160)

Specializační příplatek přísluší pedagogickému pracovníkovi, který kromě přímé pedagogické činnosti vykonává různé specializované činnosti. K výkonu těchto činností jsou však nutností další kvalifikační předpoklady. V praxi mateřské školy se využívá především v souvislosti s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami nebo s tvorbou a následnou koordinací školních vzdělávacích programů. (Syslová, 2012, s. 162)

Příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah přísluší pedagogickému pracovníkovi, který vykonává přímou pedagogickou činnost nad rozsah hodin stanovený ředitelem školy. V praxi mateřské školy se využívá spíše než příplatku možnost čerpání náhradního volna. (Syslová, 2012, s. 164)

Příplatek za noční práci přísluší pedagogickému pracovníkovi při výkonu noční práce na pobytových akcích organizovaných školou. Jedná se například o školu v přírodě, kterou mateřská škola pořádá. (Syslová, 2012, s. 163)

Příplatek za práci v sobotu a v neděli lze využít například při výkonu práce na pobytových akcích organizovaných školou. Opět se jedná o školu v přírodě jako v případě příplatku za noční práci. Dále lze uvedený příplatek využít v souvislosti s dalším vzděláváním pedagogických pracovníků. (Syslová, 2012, s. 163)

Nenárokovými složkami jsou takové složky platu, na které nemá právo každý zaměstnanec. Poskytují se jako ocenění práce, kterou zaměstnanec vykonává nad rámec svých povinností. Konkrétní okruh činností, za který bývá zpravidla poskytována odměna nebo osobní příplatek je stanoven ve vnitřním platovém předpisu organizace.

Odměnu může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu. Výše odměny není limitována a záleží pouze na řediteli školy v jaké výši a kdy bude odměna vyplacena. Má spíše jednorázový charakter. (Syslová, 2012, s. 165)

Osobní příplatek může zaměstnavatel poskytnout tomu, kdo dlouhodobě dosahuje vynikajících pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci. (Syslová, 2012, s. 160)

V rámci motivačního, spravedlivého a efektivního odměňování zaměstnanců je žádoucí podle Fryče (2013, s. 3) akceptovat následující primární zásady:

1. Odměňovat podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti a obtížnosti vykonávané práce, podle pracovní výkonnosti a dosažených pracovních výsledků.
2. Stejně náročné práce zařazovat do stejných platových tříd - odvětvová srovnatelnost.
3. Nárokové složky tvoří rozhodující podíl platu.

V souvislosti se spravedlivým a efektivním finančním odměňováním pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání spočívají veškeré úkony této oblasti zpravidla na ředitele školy.

Jak uvádí Šikýř a kol. (2012, s. 33), jedná se o následující základní úkony:

- hodnotí práci a pracovní podmínky, včetně určení diference v odměňování podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek
- hodnotí zaměstnance a určuje diference v odměňování podle pracovního výkonu
- řídí náklady práce, zajišťuje efektivnost systému odměňování, včetně dodržování právních a vnitřních předpisů upravujících odměňování zaměstnanců

4.4 Nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání

Odměňování v jakékoli podobě je pro zaměstnance velmi hodnotné, přispívá k vyšším pracovním výkonům a motivuje k další práci. Je proto důležité mít v organizaci jasně nastaveno, za co odměnu dostanou, na čem závisí a jak bude velká. V současné době zaměstnanci nepreferují pouze odměňování finanční formou, ale oceňují také odměňování nefinanční formou.

Nefinanční odměny přispívají podle Armstronga (2015, s. 423) k uspokojování individuálních potřeb zaměstnanců souvisejících například s úspěchem, osobním růstem v podobě kariéry a rozvoji vlastních schopností a dovedností, pracovním prostředím nebo s uznáním za vykonanou práci.

Nefinanční odměny člení na vnější, kterými jsou uznání nebo pochvala a na vnitřní, které mají spojitost s pracovními výzvami a pocitem uspokojení.

Nefinanční formy odměňování zmiňuje také Koubek (2011, s. 156), avšak nazývá je zaměstnaneckými výhodami. Do těchto výhod zahrnuje např.:

- placenou dovolenou, zlevněné stravování, věcné dary k životnímu nebo pracovnímu výročí, různá firemní připojištění, možnost použití služebního automobilu k soukromým účelům, poskytování pracovního oděvu nebo příspěvku na něj, různé firemní kulturní akce a služby zároveň pro rodinné příslušníky, zvýhodněné nákupy firemních výrobků, dále
- vzdělávání a povýšení zaměstnanců
- příjemný styl vedení lidí, pochvaly a pozvání na slavnostní oběd nebo večeři
- pověřování významnými pracovními úkoly, vedením lidí nebo pověřování úkoly školitele nových zaměstnanců
- rozmanitou a zajímavou práci včetně dobrých a přátelských vztahů na pracovišti
- příjemné pracovní podmínky v podobě například přidělení samostatné kanceláře, počítače, přímého telefonního spojení, koberce místo linolea a jiné

Zaměstnanecké výhody Šikýř (2012, s. 143) definuje jako benefity, které jsou zaměstnancům poskytovány v souvislosti se zaměstnáním a člení je do tří skupin:

- benefity sociální povahy – pojištění, půjčky, dovolená, sport, kultura, rekreace
- benefity související s prací – stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělávání
- benefity spojené s postavením v organizaci – služební automobil, podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon, notebook

Na poskytování zaměstnaneckých výhod – benefitů se organizace zaměřují stále více, neboť jsou pro ni konkurenčním prostředkem na současném trhu práce. Formou benefitů se odlišují od ostatních zaměstnavatelů, neboť jimi poskytované odměny jsou pro danou organizaci specifické. (Žufan, 2012, s. 110)

Žufan (2012, s. 111 – 112) člení benefity na základě příjemců do tří skupin a specifikuje je následovně:

1. Benefity plošné – poskytované všem zaměstnancům, splňujícím kritéria, která nesouvisí s pracovním výkonem a zařazením. Do těchto benefitů patří:

- příspěvek na stravování v podobě dotace na provoz závodní restaurace nebo stravenek
- dovolená nad rámec rozsahu daná zákoníkem práce
- příspěvky na penzijní nebo kapitálové životní pojištění
- možnost nákupu služeb a zboží za režijní ceny
- nadstandardní zdravotní péče
- placené volno na léčení bez nutnosti pracovní neschopnosti
- příspěvky na rehabilitaci, rekondici a nákup zdravotních pomůcek
- účast na vzdělávání přímo nesouvisející s pracovním zařazením
- odměny a věcné dary k životním a pracovním jubileím
- dětské rekreace pro děti zaměstnanců

2. Benefity spojené s funkcí nebo pracovním zařazením. Do těchto benefitů patří:

- služební automobil s možností použití k soukromým účelům
- mobilní telefon
- pojištění odpovědnosti hrazené zaměstnavatelem
- vybavení pracoviště
- výběrové vzdělávací aktivity (např. zahraniční jazykové kurzy)

3. Benefity individuální – poskytované cíleně k uspokojení potřeb vybraných zaměstnanců, které napomáhají k jejich získání do organizace a udržení v organizaci. Do těchto benefitů patří:

- příspěvek na přestěhování
- pronajmutí bytu jako zajištění ubytování za sníženou cenu
- pomoc při umístění dětí do škol při změně bydliště
- příspěvky na mobilitu v rámci dojíždění za rodinou
- zaměstnání partnera nebo partnerky v místě nového bydliště

Poskytování zaměstnaneckých výhod – benefitů je přímo odvislé od velikosti firmy nebo organizace. Velké podniky zpravidla nabízejí svým zaměstnancům širokou paletu benefitů, ze kterých si mohou pro sebe zvolit takové, které jsou aktuálně nejvhodnější. Také v malých a středních firmách a organizacích jsou zaměstnancům nabízeny různé formy benefitů. (Koubek, 2011, s. 185)

V souvislosti s nefinančním odměňováním pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání nelze však uplatnit mnohé z výše uvedených zaměstnaneckých výhod nebo benefitů, přestože v této oblasti probíhá také nefinanční odměňování. Formy nefinančního odměňování pedagogických pracovníků nejsou nikde právně ukotveny a v právní legislativě zmiňovány.

Jak již bylo uvedeno výše, také v oblasti školství probíhá odměňování pedagogických pracovníků platem. Pro některé zaměstnance není plat rozhodujícím faktorem. Preferují např. osobní spokojenost, dobré pracovní podmínky, možnost seberealizace a mnohé jiné faktory.

V odborné literatuře hovoří o formách nefinančního odměňování, které je možné použít v praxi preprimárního vzdělávání, několik autorů.

Podle Šikýře (2014, s. 117) lze použít jako nefinanční formu odměňování pedagogických pracovníků formální i neformální pochvaly, odborný rozvoj, motivující pracovní úkoly, lepší pracovní prostředí, dokonalejší bezpečnost a ochranu zdraví při práci, partnerský styl řízení a vedení, přátelské pracovní vztahy, různé zaměstnanecké výhody.

Dle Buchty (2013, s. 16) lze použít jako nefinanční odměňování pedagogických pracovníků pochvaly, vzdělávání, spokojenost pracovníka s vykonávanou prací, radost z práce, pocit užitečnosti, pocit úspěšnosti, neformální uznání z okolí pracovníka a pracoviště, postavení v instituci a kariéra.

Gregar (2010, s. 26) uvádí jako nefinanční odměňování pedagogických pracovníků pochvaly, vybavení třídy, přidělení určitých vzdělávacích pomůcek, spokojenost pracovníka s vykonávanou prací, radost z práce, možnost účasti na určitých aktivitách, pocit užitečnosti a úspěšnosti, uznání okolí, postavení v instituci a kariéra.

Koubek (2011, s. 156) uvádí jako nefinanční odměňování pedagogických pracovníků poskytování pracovního oděvu, poskytování příspěvku na oběd, organizované kulturní akce, vzdělávání, formální pochvaly, pověřování významnými pracovními úkoly, pověřováním vedením lidí, pověřováním úkoly uvádějícího učitele, rozmanitou a zajímavou práci, dobré a přátelské vztahy na pracovišti, příjemný styl vedení lidí, vytváření příznivých pracovních podmínek.

Dle Armstronga (2015, s. 423) lze použít jako nefinanční odměňování pedagogických pracovníků uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, poskytování příležitostí k rozvoji schopností a kariéry, vytváření dobrého pracovního prostředí, pochvaly, dobrý pocit z práce.

Podle Syslové (2012, s. 57) lze použít jako nefinanční odměňování pedagogických pracovníků možnost úpravy pracovní doby, příspěvky na stravování, pojištění, půjčky, příspěvky na rekreaci.

Trojanová (2014, s. 48) uvádí jako nefinanční odměňování pedagogických pracovníků možnost rozvržení pracovní doby, možnost a financování dalšího vzdělávání, přidělení didaktické nebo ICT techniky, veřejné uznání, nabídku vyššího funkčního zařazení, vytváření dobrých podmínek a atmosféry na pracovišti, podpora samostatnosti, tvořivého myšlení, dalšího rozvoje a povzbuzování v činnosti.

Šikýř a kol. (2012, s. 124, 142) uvádí jako nefinanční odměňování pedagogických pracovníků formální i neformální pochvaly, odborný rozvoj, profesní růst, funkční postup, motivující pracovní úkoly, delegování, flexibilní pracovní režimy, příznivější pracovní prostředí, možnost využití internetu, osobní využití výpočetní techniky, dokonalejší bezpečnost a ochrana zdraví při práci, partnerský styl řízení a vedení, přátelské pracovní vztahy a užitečné zaměstnanecké výhody.

Uvedení autoři se vzájemně shodují ve formách a podobách možností nefinančního odměňování pedagogických pracovníků. Nepodstatný rozdíl se jeví pouze v pojmenování některých druhů nefinančního odměňování.

Je důležité zde uvést, že nefinanční odměňování je v preprimárním vzdělávání běžně užívanou formou, uplatňovanou ředitelkami škol. Není však nijak legislativně ukotveno, a proto není možné jasně definovat, jaký má mít průběh, v jakých časových lhůtách má být poskytováno a jakou formou má být aplikováno. Ředitelka má v tomto směru naprostou volnost a není ničím svázána, neboť závisí pouze na jejím uvážení a manažerském vystupování.

Pro některé pedagogické pracovníky je správně zacílená pochvala nebo poděkování poctou a dobrým pocitem, že je uznávaný a žádaný. Mnohdy je toto pro něj alespoň na určitou dobu významnější než finanční odměna.

4.5 Shrnutí teoretické části

V teoretické části byly popsány vývojové etapy personální práce. Za první a nejstarší etapu personální práce je považována personální administrativa (správa), která je datována do

období desátých až dvacátých let 20. století. Ve své době byla chápána pouze jako služba, zaměřující se na úkony spojené se zaměstnáváním pracovníků, shromažďováním dokumentace a poskytováním informací zaměstnavateli.

Následnou vývojovou etapou je personální řízení, které je datováno do období čtyřicátých až padesátých let 20. století. Představuje širší pojetí personalistiky, začínají se formovat metody personální práce, koncepce sociální politiky a utvářejí se personální útvary.

Další vývojovou etapou je řízení lidských zdrojů, které je datováno do osmdesátých až devadesátých let 20. století. Obsahuje strategický, vzájemně provázaný a přímo cílený přístup v personalistice. Zdůrazňuje odpovědnost managementu a vyzdvihuje člověka jako významný aspekt pracovní síly.

Dále byly popsány a vysvětleny jednotlivé personální činnosti, které jsou významnou složkou personální práce v každé organizaci. Efektivně vytvořený a nastavený systém personálních činností napomáhá k dobrému fungování organizace a dosahování strategických cílů organizace.

V kapitole 3 Odměňování zaměstnanců byly objasněny pojmy odměňování, systém a strategie odměňování. Byly podrobně vysvětleny jednotlivé položky finančních odměn a jejich vzájemná provázanost. Byl zmíněn kladný dopad na zaměstnance v případě spravedlivého systému odměňování v souvislosti s dobrým fungováním organizace.

V kapitole 4 Personální práce a odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání byly popsány a objasněny jednotlivé pojmy dotýkající se mateřské školy, statutárního orgánu školy a pedagogického pracovníka. Byly vyčleněny personální činnosti probíhající v rámci personální práce na škole, kdy veškerá zodpovědnost za jejich aplikaci spočívá na ředitelce mateřské školy.

Dále byly popsány a objasněny jednotlivé položky finančního a nefinančního odměňování pedagogických pracovníků. Finanční odměňování je v současné době hlavním aspektem ohodnocení práce pracovníků, avšak správně zvolená pochvala nebo poděkování přispívají k větší spokojenosti a dobrému pocitu pracovníka. Různé formy nefinančních odměn zároveň motivují pracovníky k lepším pracovním výkonům. Ředitelky preprimárního

vzdělávání mají k dispozici celou škálu možností nefinančních odměn pro své pedagogické pracovníky.

Další část diplomové práce se věnuje empirickému výzkumu nefinančního odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání.

5 VÝZKUMNÁ ČÁST

Na základě teoretické části lze předpokládat, že pedagogičtí pracovníci chtějí být za svou práci odměňováni nejen pouze finanční formou, tak jak to jejich vedoucím pracovníkům ukládají zákonné normy, ale zároveň také nefinanční formou.

Teoretické poznatky týkající se personální práce a zejména forem nefinančního odměňování shromážděné v teoretické části této práce budu porovnávat se zjištěnými skutečnostmi v rámci empirického výzkumu uskutečněném na vybraných mateřských školách. Na základě vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření zjistím, jak probíhá nefinanční odměňování pedagogických pracovníků a které nefinanční odměny preferují ředitelky preprimárního vzdělávání a které nefinanční odměny preferují pedagogičtí pracovníci preprimárního vzdělávání.

5.1 Metodologie výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo formou dotazníkového šetření zjistit, jak probíhá nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání a jaké nefinanční odměny preferují ředitelky preprimárního vzdělávání a jaké nefinanční odměny preferují pedagogičtí pracovníci preprimárního vzdělávání.

Výzkumné šetření vycházelo z poznatků odborné literatury a pilotního šetření, které se týkalo tématu práce „Nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání“

V souvislosti s uvedeným cílem diplomové práce a výzkumného šetření jsem stanovila následující výzkumné otázky:

1. Jak probíhá nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání?
2. Které z uvedených nefinančních odměn preferují ředitelky preprimárního vzdělávání?
3. Které z uvedených nefinančních odměn preferují pedagogičtí pracovníci preprimárního vzdělávání?

5.2 Metodika a realizace výzkumu

Před samotným výzkumným šetřením bylo především potřeba ujasnit si úkol a cíl výzkumu, zvolit výzkumný přístup, vymežit zkoumaný vzorek, vhodné metody sběru dat a jejich vyhodnocování.

Pro sběr dat u svého výzkumu jsem si zvolila dotazníkovou metodu. Před vlastním zadáním dotazníku proběhlo během ledna 2016 pilotní šetření formou individuálního polostrukturovaného rozhovoru se dvěma ředitelkami mateřských škol. Rozhovor se uskutečnil v prostředí dané školy. Byl veden pomocí polouzavřených otázek, které souvisely s výzkumným šetřením a měly napomoci ke zjištění potřebných informací. Během ledna a února 2016 bylo realizováno vlastní dotazníkové šetření, uskutečněné náhodným výběrem.

O vyplnění dotazníku byly ředitelky a pedagogičtí pracovníci mateřských škol požádány prostřednictvím e-mailu. Součástí dotazníku bylo vysvětlení jeho účelu a nabídka možnosti seznámení s výsledky výzkumného šetření.

5.3 Popis výběrového souboru

Základním souborem pro výzkumné šetření k diplomové práci byli příspěvkové organizace preprimárního vzdělávání – mateřské školy na území města Ústí nad Labem zřízené jedním zřizovatelem. Celkem se výzkumu zúčastnilo 28 ředitelek mateřských škol a 106 pedagogických pracovníků mateřských škol. Celkový počet oslovených respondentů na těchto 28 organizacích činil 134. Odpovědělo celkem 106 pedagogických pracovníků. Návratnost dotazníků činila 62 %.

5.4 Výsledková část

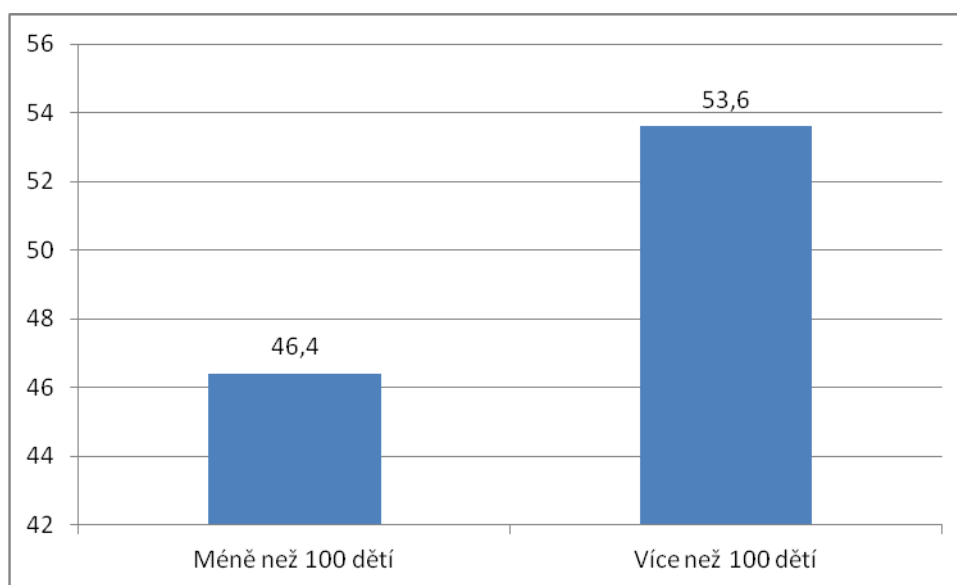
Ve výsledkové části bude prezentována nejprve základní charakteristika mateřských škol, ve kterých bylo prováděno výzkumné šetření a následně odpovědi ředitelek těchto zařízení a odpovědi pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání. Celkově bylo výzkumné šetření provedeno na 28 mateřských školách a zapojilo se do něj 106 pedagogických pracovníků.

Základní charakteristika mateřských škol

Následující graf prezentuje rozdělení mateřských škol v našem souboru v závislosti na počtu dětí, které je navštěvují.

Otázka č. 16 – Jaká je velikost Vaší mateřské školy?

Graf 1 - Základní charakteristika mateřských škol podle počtu dětí (v %) Zdroj: vlastní



Komentář: Můžeme konstatovat, že jsou procentuální počty zhruba podobné a tak lze považovat náš výběrový soubor z tohoto hlediska za vyrovnaný. Méně než 100 dětí má 46,4 % mateřských škol a více než 100 dětí má 53,6 % mateřských škol.

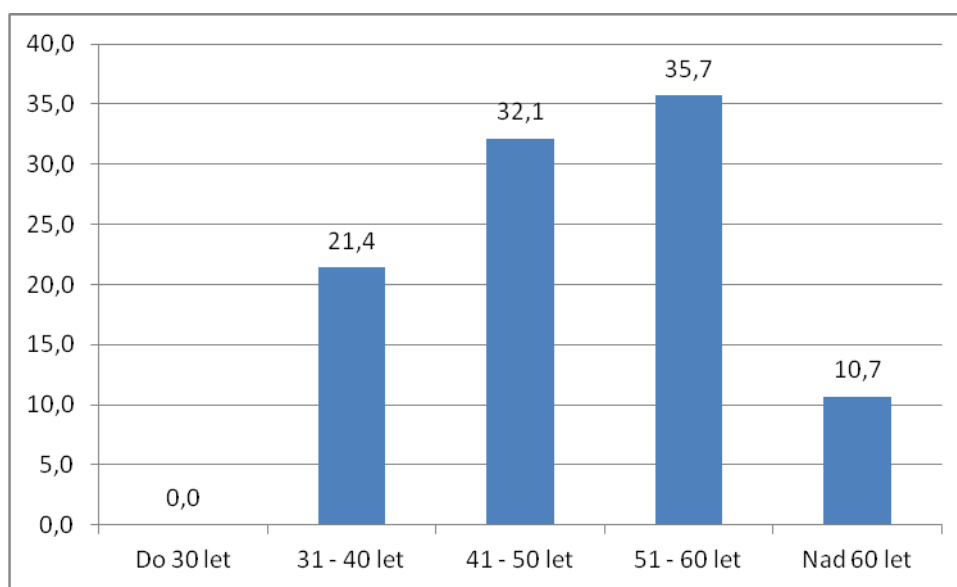
Analýza dotazníkového šetření ředitelek preprimárního vzdělávání

Následující graf prezentuje rozložení respondentů v závislosti na jejich věku.

Otázka č. 14 – Do které věkové skupiny patříte?

Graf 2 – Rozložení dle věku ředitelek (v %)

Zdroj: vlastní

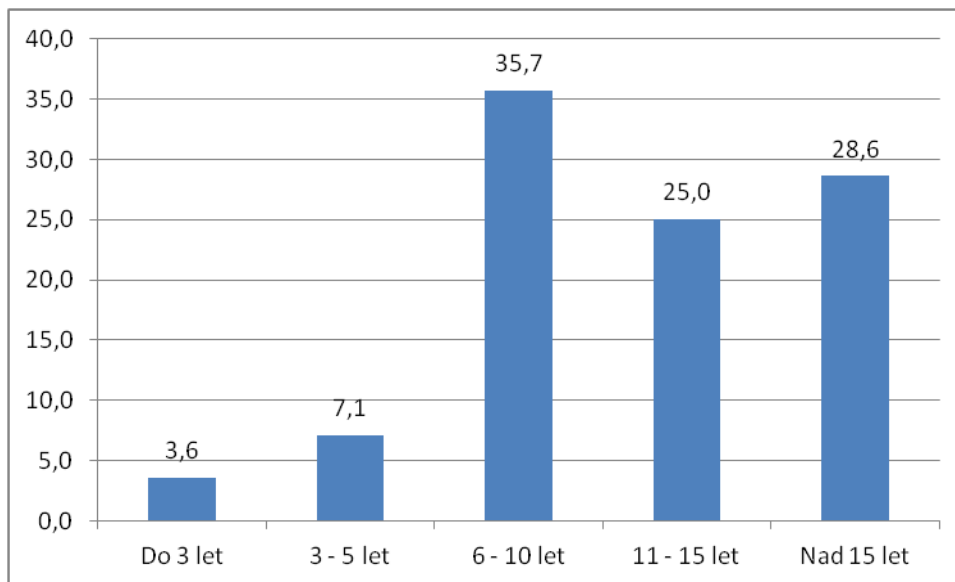


Komentář: Šetření se účastnilo 28 ředitelek, z nichž žádná není ve věku do 30 let. Od 31-40 let je 21,4% ředitelek, od 41-50 let je 32,1% ředitelek, od 51-60 let je 35,7% ředitelek a nad 60 let je 10,7% ředitelek. Věkově převažují ředitelky od 51-60 let.

Další graf charakterizuje ředitelky mateřských škol v souvislosti s jejich délkou jejich působení ve funkci ředitelky školy.

Otázka č. 15 – Kolik let působíte ve funkci ředitelky?

Graf 3 – Rozložení dle doby působení ve funkci ředitelky (v %) Zdroj: vlastní

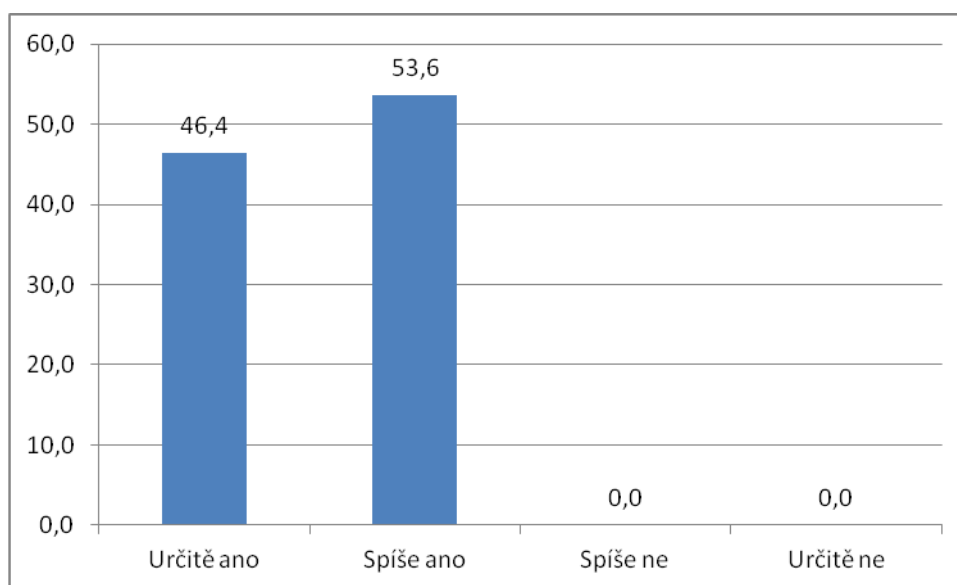


Komentář: Ve funkci ředitelky do 3 let působí 3,6%, v rozpětí 3-5 let působí ve funkci ředitelky 7,1%, v rozpětí 6-10 let působí ve funkci ředitelky 35,7%, v rozpětí 11-15 let působí ve funkci ředitelky 25% a nad 15 let působí ve funkci ředitelky 28,6%. Ve funkci ředitelky jich nejvíce působí v rozpětí od 6 do 10 let.

Následující graf prezentuje odpovědi na otázku č. 1 - Jste spokojena se svým zaměstnáním v organizaci, ve které pracujete?

Graf 4 – Jste spokojena se svým zaměstnáním v organizaci, ve které pracujete? (v %)

Zdroj: vlastní

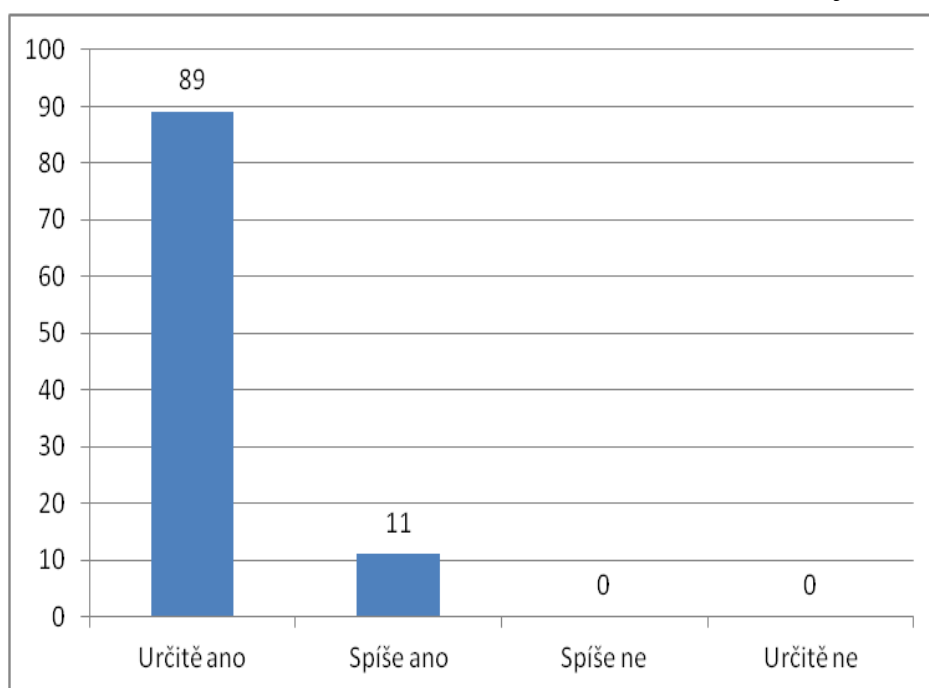


Komentář: Se svým zaměstnáním je spíše ano spokojeno 53,6% ředitelek, oproti určitě ano. Určitě ano je se svým zaměstnáním spokojenou 46,4% ředitelek.

Následující graf prezentuje odpovědi na otázku č. 2 – Víte, podle jakých kritérií je stanoveno Vaše platové ohodnocení (platové tarify, délka praxe, dosažené vzdělání, náplň práce, složky platu)?

Graf 5 – Víte, podle jakých kritérií je stanoveno Vaše platové ohodnocení (platové tarify, délka praxe, dosažené vzdělání, náplň práce, složky platu)? (v %)

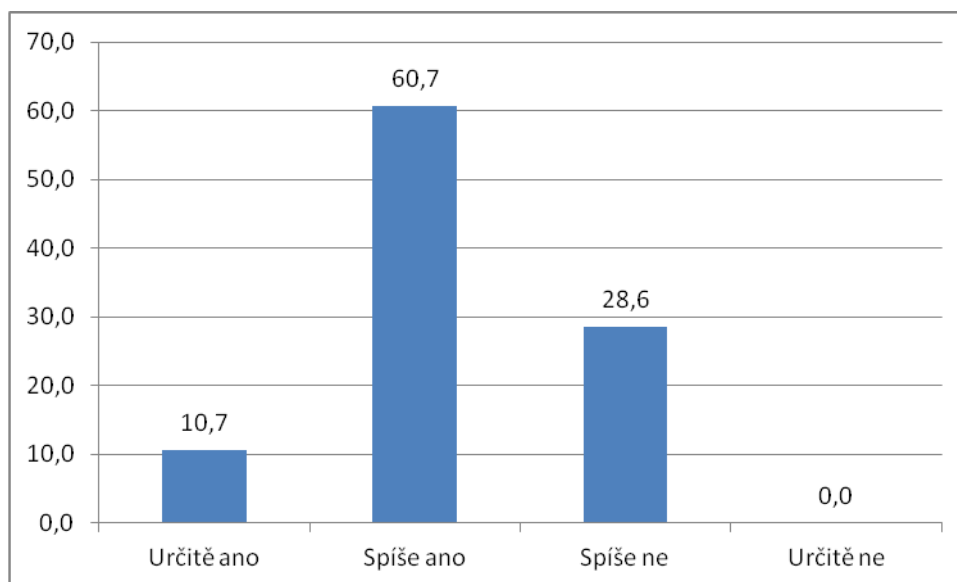
Zdroj: vlastní



Komentář: Se svým platovým ohodnocením je určitě ano spokojeno 89% ředitelek. Pouze 11% ředitelek je spokojeno spíše ano.

Následující graf prezentuje odpovědi na otázku č. 3, která se týká spokojenosti ředitelek s jejich platovým ohodnocením.

Graf 6 – Jste spokojena se svým platovým ohodnocením? (v %) Zdroj: vlastní

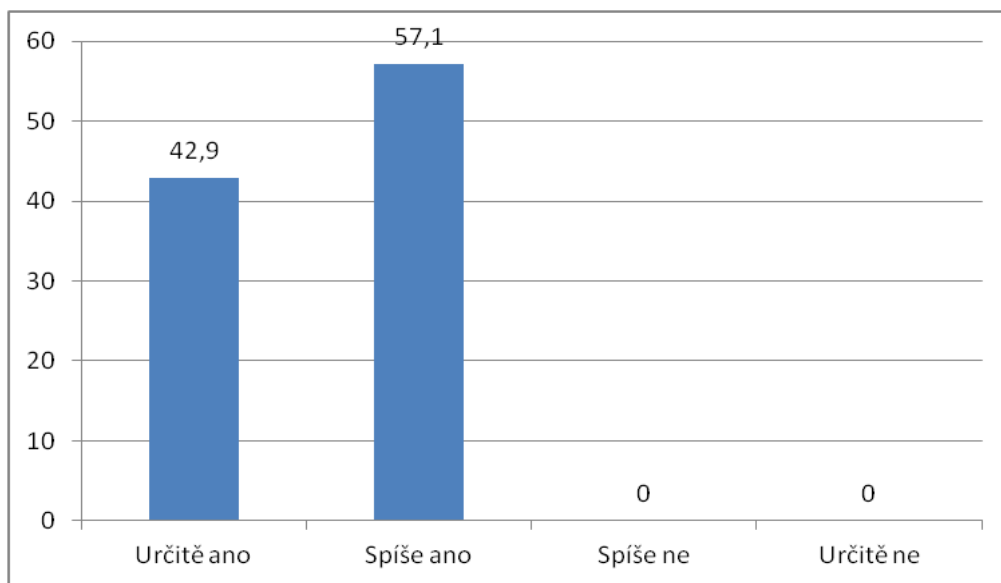


Komentář: Na základě výsledků můžeme konstatovat, že zatímco 71,4% respondentů je spokojeno se svým platem, více jak 28,6 % svůj plat vnímá jako nedostatečný.

Otázka č. 4 se věnuje nefinančnímu odměňování, a zda je ředitelky považují za součást systému odměňování.

Graf 7 – Považujete nefinanční odměňování za součást systému odměňování? (v %)

Zdroj: vlastní



Komentář: Z grafu je zřejmé, že sice všechny ředitelky uvádí kladnou odpověď, přesto se jeví mírně překvapivé, že velká část z nich 57,1% uvádí odpověď spíše ano.

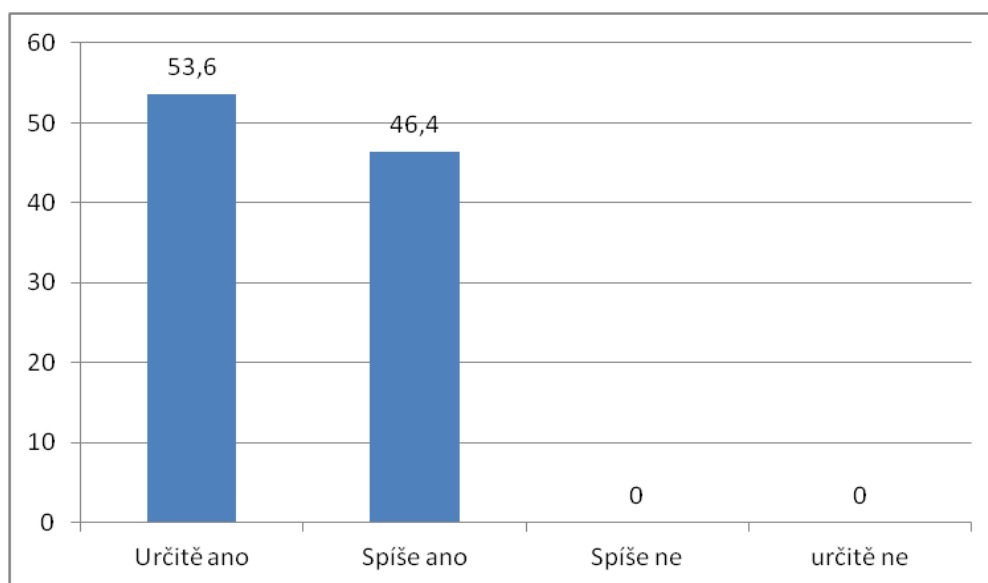
S otázkou č. 4 úzce souvisí i následující otázka č. 5, která sleduje, zda ředitelky považují za důležité odměňovat pedagogické pracovníky také nefinančně.

Otázka č. 5 – Považujete za důležité odměňovat pedagogické pracovníky také nefinančně?

Graf 8 – Považujete za důležité odměňovat pedagogické pracovníky také nefinančně?

(v %)

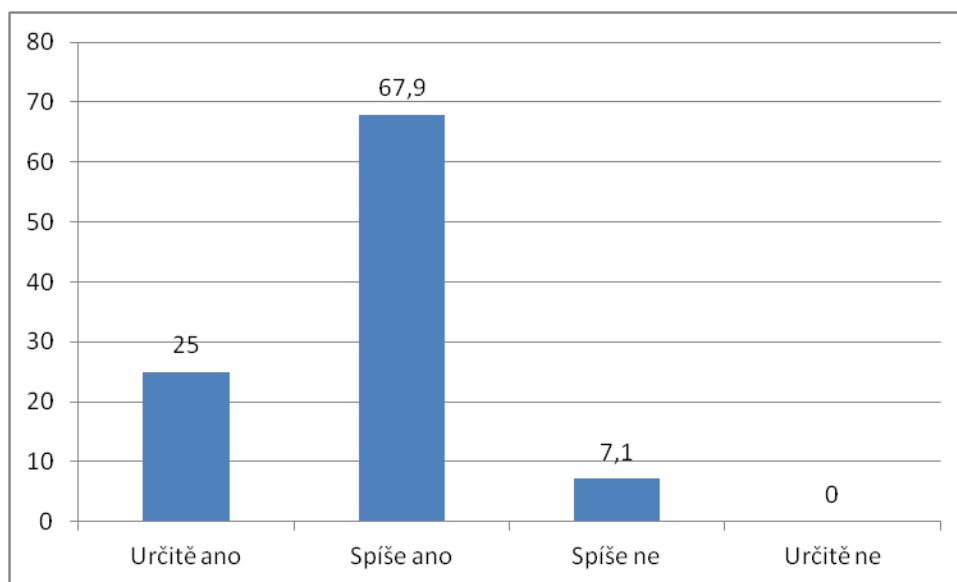
Zdroj: vlastní



Komentář: Všechny ředitelky uvádí kladnou odpověď, přičemž plných 53,6% z nich uvádí odpověď určitě ano a 46,4% uvádí odpověď spíše ano.

Otázka č. 6 sleduje, zda se ředitelky domnívají, zda je důležité pro pedagogické pracovníky také nefinanční odměňování.

Graf 9 - Je pro pedagogické pracovníky důležité také nefinanční odměňování? (v %)

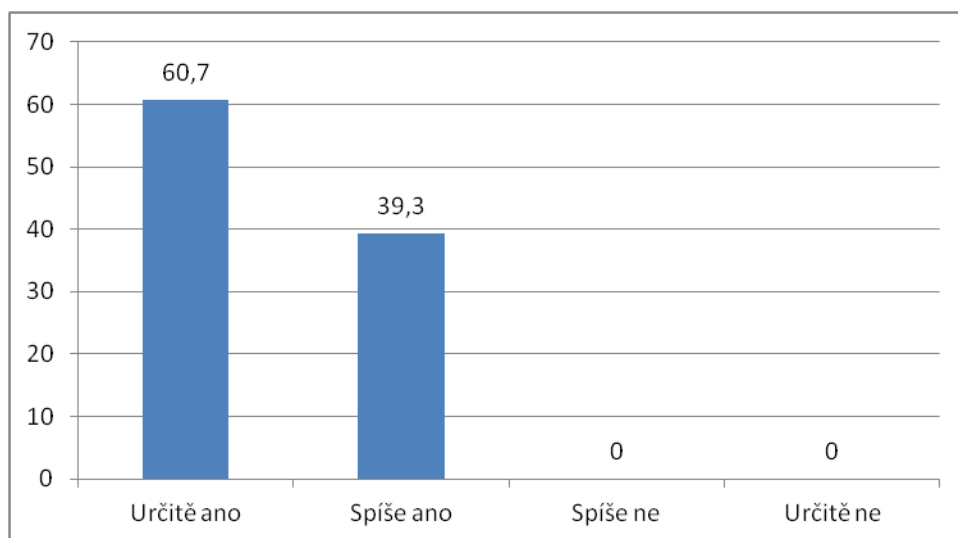


Komentář: Zajímavostí je fakt, že pouhá čtvrtina ředitelek 25% je určitě přesvědčena, že je pro pedagogické pracovníky také důležité nefinanční odměňování a 7,1 % se dokonce domnívá, že toto odměňování pedagogičtí pracovníci spíše nepreferují.

Otázka č. 7 sleduje, zda samy ředitelky využívají při odměňování pedagogických pracovníků možnost nefinančního odměňování.

Graf 10 - Využíváte při odměňování pedagogických pracovníků možnost nefinančního odměňování? (v %)

Zdroj: vlastní



Komentář: Přestože v předchozí odpovědi na otázku č. 6 bylo patrné, že ředitelky nejsou zcela přesvědčené o důležitosti nefinanční odměňování pro pedagogické pracovníky, z grafu 10 je zcela zřejmé, že všechny ředitelky nějakou formou tuto odměnu uplatňují.

Následující tabulka prezentuje, v jaké míře jsou ředitelkami preferovány jednotlivé formy nefinančního odměňování.

Otázka č. 8 – Které z uvedených forem nefinančního odměňování pedagogických pracovníků preferujete?

Tabulka 1 - Formy nefinančního odměňování pedagogických pracovníků (v %)

Zdroj: vlastní

	Určitě ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Určitě NE
Osobní poděkování a ocenění	71,4	28,6	0,0	0,0
Veřejné poděkování a ocenění	46,4	42,9	10,7	0,0
Osobní pochvala a uznání	78,6	21,4	0,0	0,0
Veřejná pochvala a uznání	60,7	39,3	0,0	0,0
Delegování náročnějších a odpovědnějších úkolů	32,1	64,3	3,6	0,0
Poskytování vyšších pravomocí	7,1	46,4	46,4	0,0
Podpora profesního růstu	25,0	75,0	0,0	0,0
Podpora dalšího vzdělávání	96,4	3,6	0,0	0,0
Možnost seberealizace	28,6	71,4	0,0	0,0
Možnost samotného rozhodování	21,4	78,6	0,0	0,0
Ocenění osobního růstu	3,6	57,1	39,3	0,0

Komentář: Z tabulky 1 vyplývá, že v rámci nefinančního odměňování ředitelky nejvíce preferují podporu dalšího vzdělávání a naopak nejméně ocenění osobního růstu a poskytování vyšších pravomocí.

Následující tabulka prezentuje, zda ředitelky považují za formu nefinančního odměňování i tyto nabízené možnosti.

Otázka č. 9 - Považujete za formy nefinančního odměňování pedagogických pracovníků také tyto možnosti?

Tabulka 2 - Další formy nefinančního odměňování pedagogických pracovníků (v %)

Zdroj: vlastní

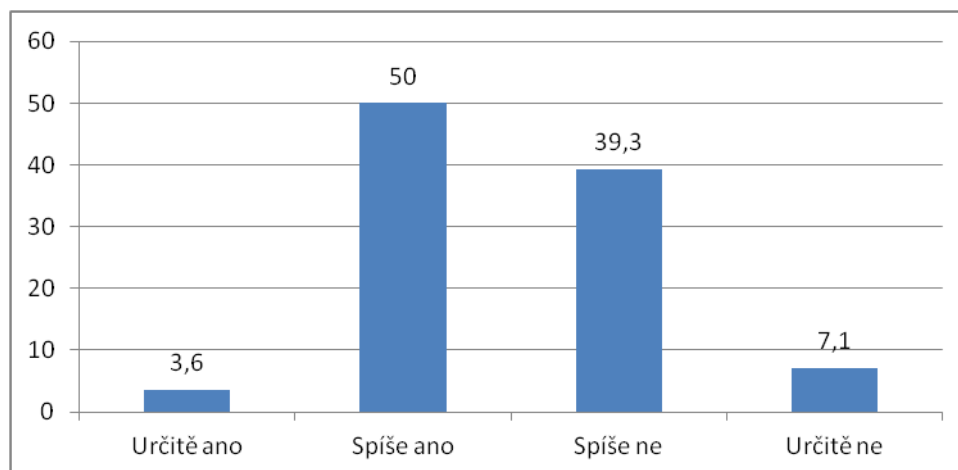
	Určitě ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Určitě NE
Příjemný styl vedení lidí	25,0	75,0	0,0	0,0
Přátelská atmosféra na pracovišti	64,3	35,7	0,0	0,0
Vstřícný přístup od nadřízeného pracovníka	28,6	71,4	0,0	0,0
Důvěra nadřízeného pracovníka	21,4	71,4	7,1	0,0
Týmová spolupráce	53,6	46,4	0,0	0,0
Pozitivní zpětná vazba	32,1	60,7	7,1	0,0
Dobré pracovní podmínky	96,4	3,6	0,0	0,0
Jistota zaměstnání	14,3	35,7	32,1	17,9
Dostatek materiálních a vzdělávacích pomůcek	60,7	39,3	0,0	0,0
Možnost využívání a rozvoj dovedností	17,9	78,6	3,6	0,0
Možnost účasti v zajímavých projektech	53,6	39,3	7,1	0,0
Možnost samostatné volby při změnách interiérů třídy a ostatních prostor školy	60,7	39,3	0,0	0,0
Dobrý pocit z vykonané práce	25,0	71,4	3,6	0,0
Možnost výměny služeb v rozvrhu	10,7	42,9	46,4	0,0
Radost a úspěchy dětí	67,9	32,1	0,0	0,0
Pochvala a uznání od rodičů dětí	46,4	53,6	0,0	0,0

Komentář: Z výsledků uvedených v tabulce 9 je patrné, že jako nejsilnější formu dalšího odměňování pedagogických pracovníků ředitelky chápou dobré pracovní podmínky a naopak nejslabší formu jistotu zaměstnání a možnost výměny služeb v rozvrhu.

Následující graf přináší odpovědi na otázku číslo 10, která se zabývala, zda samotné ředitelky někdo v posledním měsíci pochválil za dobře odvedenou práci.

Graf 11 - Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci? (v %)

Zdroj: vlastní

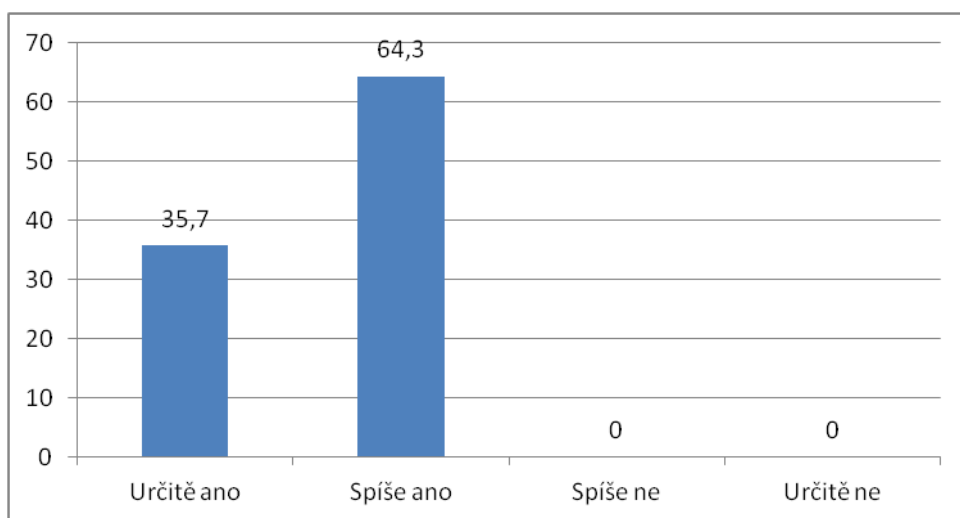


Komentář: Z grafu je patrné, že plných 46 % ředitelek pociťuje skutečnost, že v posledním měsíci nebyly pochváleny za dobrou práci.

Otázka č. 11 zjišťovala, zda se ředitelky domnívají, že provádí nefinanční odměňování pedagogických pracovníků spravedlivě.

Graf 12 - Myslíte si, že provádíte nefinanční odměňování pedagogických pracovníků spravedlivě? (v %)

Zdroj: vlastní

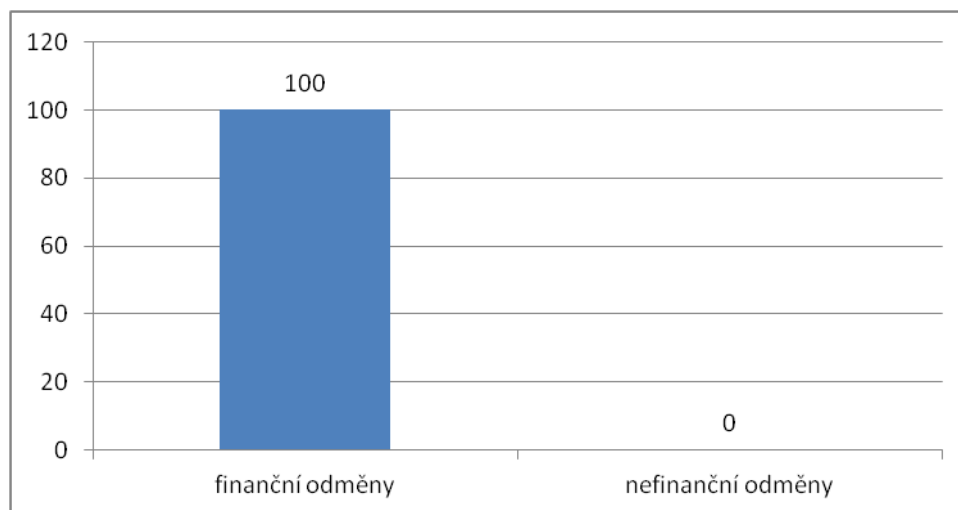


Komentář: Z grafu 12 je zřejmé, že jsou ředitelky přesvědčené o správnosti svého postupu při nefinančním odměňování pedagogických pracovníků.

Následující graf přináší odpověď na otázku č. 12, která se zabývala preferencí finančních nebo nefinančních odměn.

Graf 13 – které z těchto odměn preferujete? (v %)

Zdroj: vlastní



Komentář: Z grafu 13 jasně vyplynulo, že všechny ředitelky preferují finanční odměny oproti nefinančním odměnám.

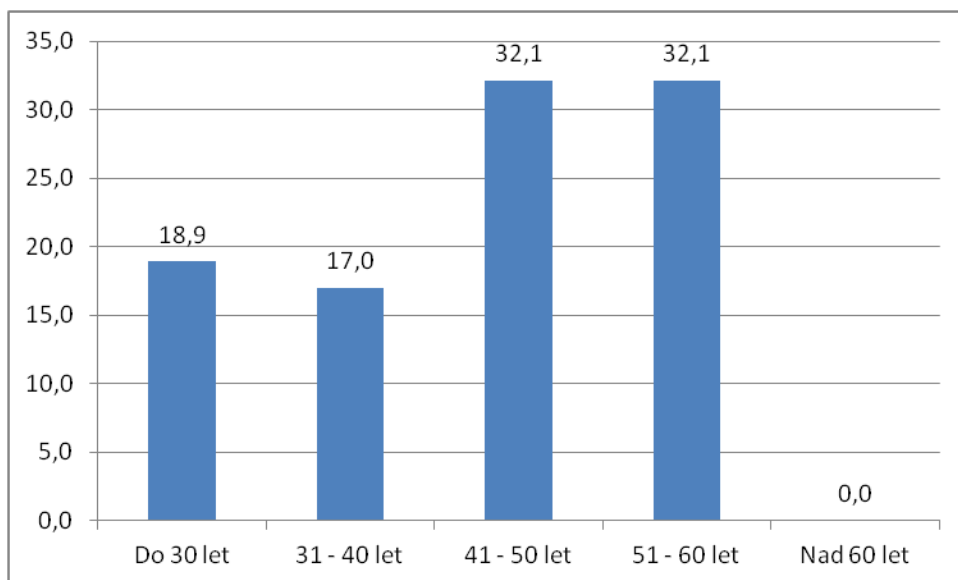
Analýza dotazníkového šetření pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání

Šetření se účastnilo 106 pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání. Následující grafy prezentují rozložení respondentů v závislosti na jejich věku a době praxe.

Otázka č. 14 – Do které věkové skupiny patříte?

Graf 14 – Rozložení dle věku pedagogických pracovníků (v %)

Zdroj: vlastní

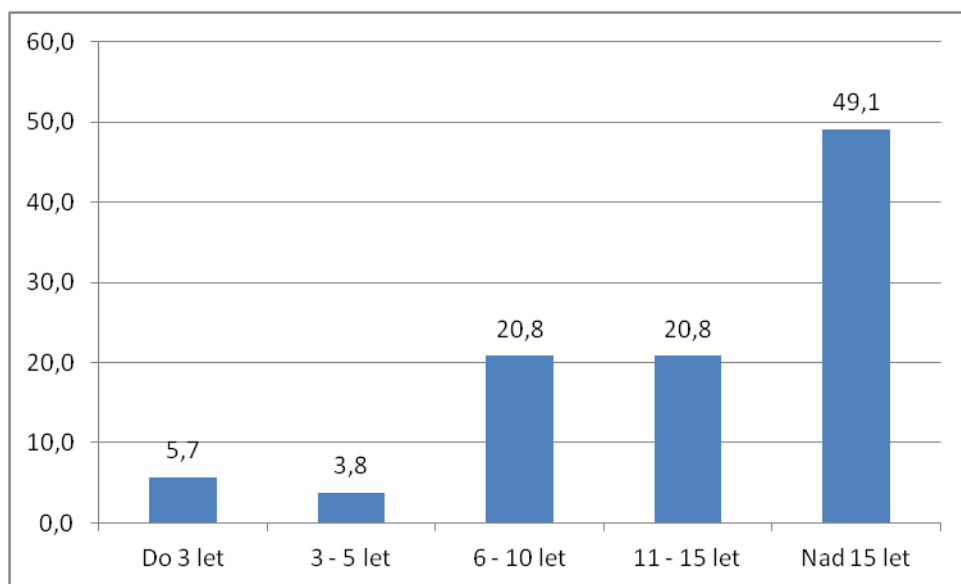


Komentář: Šetření se účastnilo 106 pedagogických pracovníků, z nichž žádná není ve věku nad 60 let. Do 30 let je 18,9 % učitelek, od 31-40 let je 17 % učitelek, od 41-50 let je 32,1% učitelek, od 51-60 let je 32,1% učitelek. Věkově převažují učitelky od 41-60 let.

Otázka č. 15 – Kolik let působíte ve funkci učitelky?

Graf 15 – Rozložení dle doby působení ve funkci učitelky (v %)

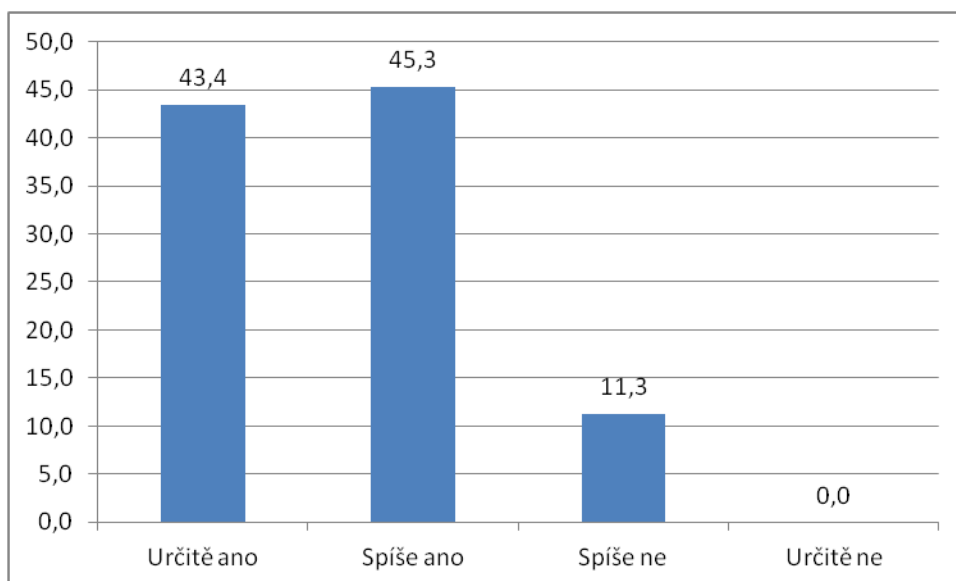
Zdroj: vlastní



Komentář: Ve funkci učitelky do 3 let působí 5,7%, v rozpětí 3-5 let působí ve funkci učitelky 3,8%, v rozpětí 6-10 let působí ve funkci učitelky 20,8%, v rozpětí 11-15 let působí ve funkci učitelky 20,8% a nad 15 let působí ve funkci učitelky 49,1%. Ve funkci učitelky jich nejvíce působí v rozpětí nad 15 let.

Následující graf prezentuje odpovědi na otázku č. 1 – Jak jste celkově spokojena se svým zaměstnáním v organizaci, ve které pracujete?

Graf 16 – Jak jste celkově spokojena se svým zaměstnáním v organizaci, ve které pracujete (v %) Zdroj: vlastní

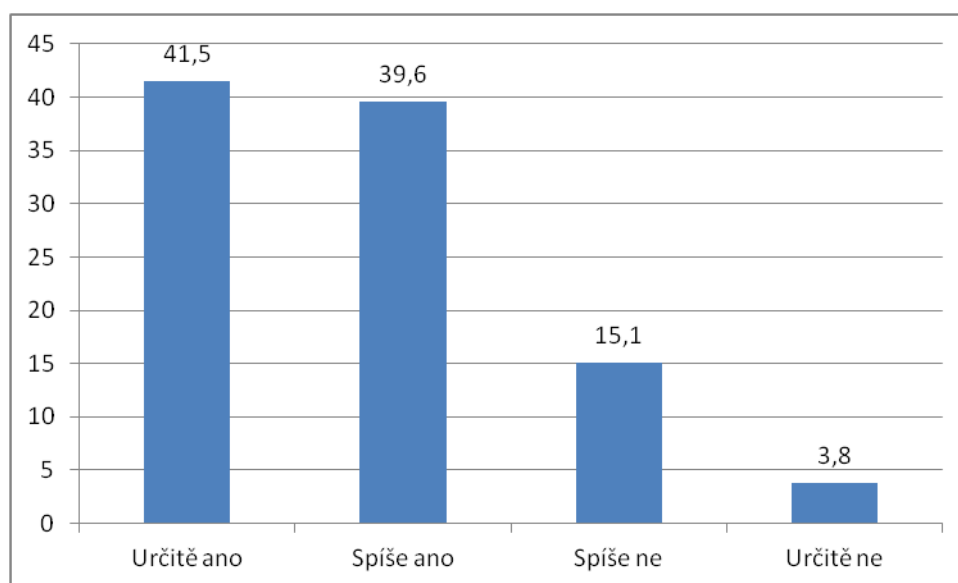


Komentář: Se svým zaměstnáním je spíše ano spokojeno 45,3% učitelek, oproti určitě ano. Určitě ano je se svým zaměstnáním spokojenou 43,4% učitelek. Jak je z grafu 16 patrné, vyskytují se i negativní odpovědi 11,3%.

Jak vyplývá z následujícího grafu 17, také u otázky č. 2 - Víte, podle jakých kritérií je stanoveno Vaše platové ohodnocení (platové tarify, délka praxe, dosažené vzdělání, náplň práce, složky platu)? se vyskytují negativní odpovědi.

Graf 17 - Víte, podle jakých kritérií je stanoveno Vaše platové ohodnocení (platové tarify, délka praxe, dosažené vzdělání, náplň práce, složky platu)? (v %)

Zdroj: vlastní



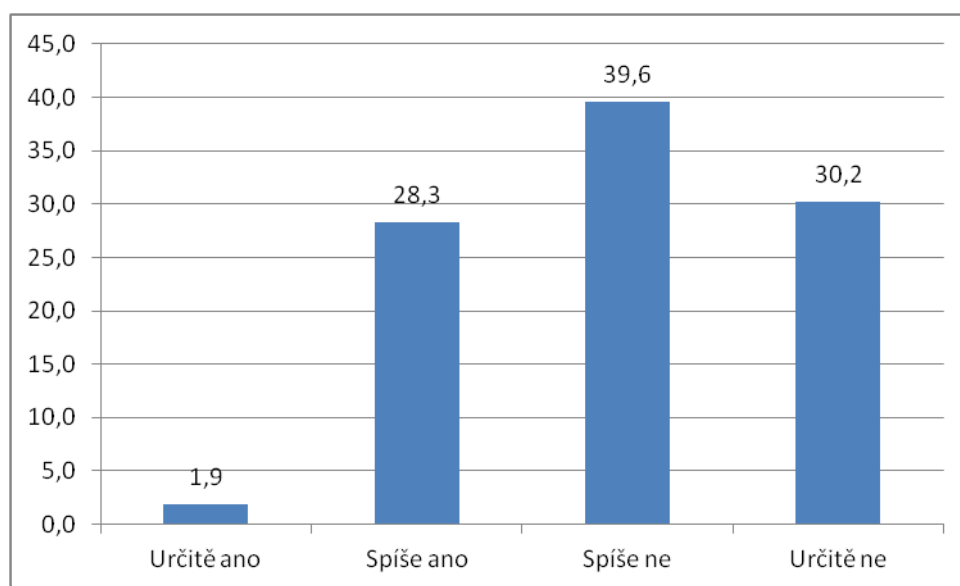
Komentář: Se svým platovým ohodnocením je určitě ano spokojeno 41,5% učitelek a spíše ano 39,6% učitelek. Téměř pětina respondentů si není plně vědoma, za co je jim stanovováno platové ohodnocení.

Následující graf 18 - prezentuje odpovědi na otázku č. 3, která se týká spokojenosti pedagogických pracovníků s jejich platovým ohodnocením.

Otázka č. 3 – Jste spokojena se svým platovým ohodnocením?

Graf 18 - Jste spokojena se svým platovým ohodnocením? (v %)

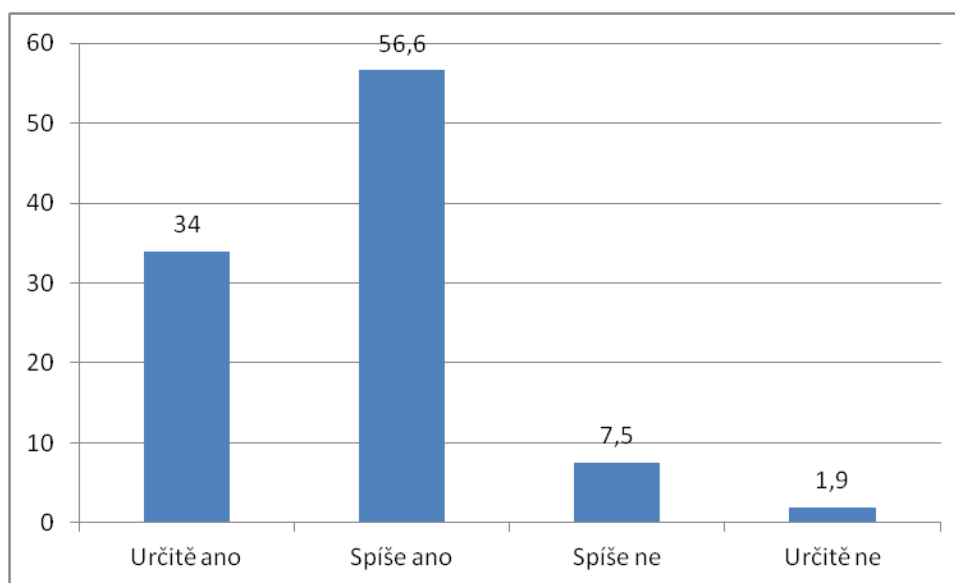
Zdroj: vlastní



Komentář: Na základě výsledků můžeme konstatovat, že zatímco 31,2% respondentů je spokojeno se svým platem, více jak 69% svůj plat vnímá jako nedostatečný.

Otázka č. 4 se věnuje nefinančnímu odměňování, a zda jej pedagogičtí pracovníci považují za součást systému odměňování.

Graf 19 - Považujete nefinanční odměňování za součást systému odměňování? (v %)



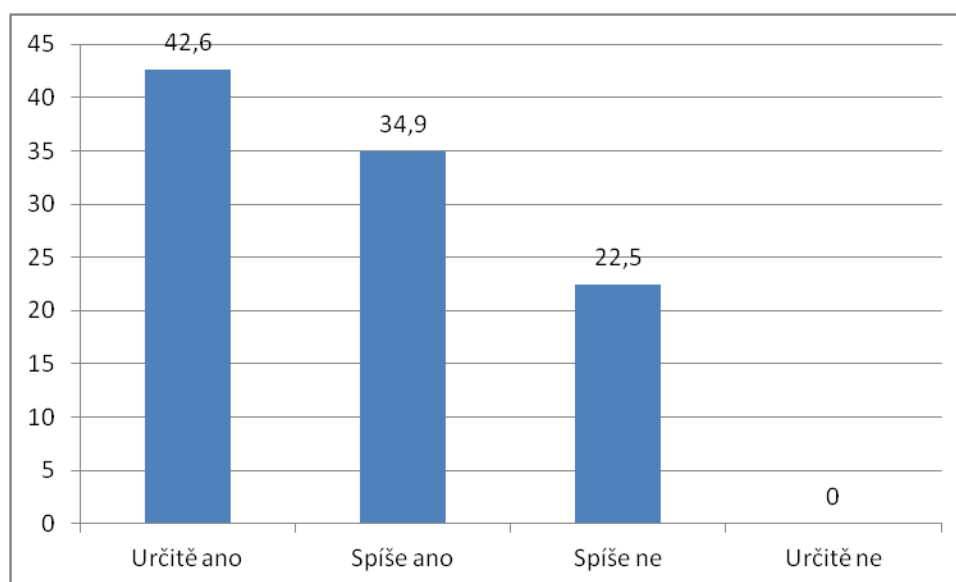
Komentář: Z grafu je sice zřejmé, že ne všichni pedagogičtí pracovníci uvádí kladnou odpověď 9,4%, přesto se významná část z nich 90,6% kloní ke kladným odpovědím.

S otázkou č. 4 úzce souvisí i následující otázka č. 5, která sleduje, zda pedagogičtí pracovníci považují za důležité, aby byli odměňováni také nefinančně.

Graf 20 – Považujete za důležité odměňovat pedagogické pracovníky také nefinančně

(v %)

Zdroj: vlastní

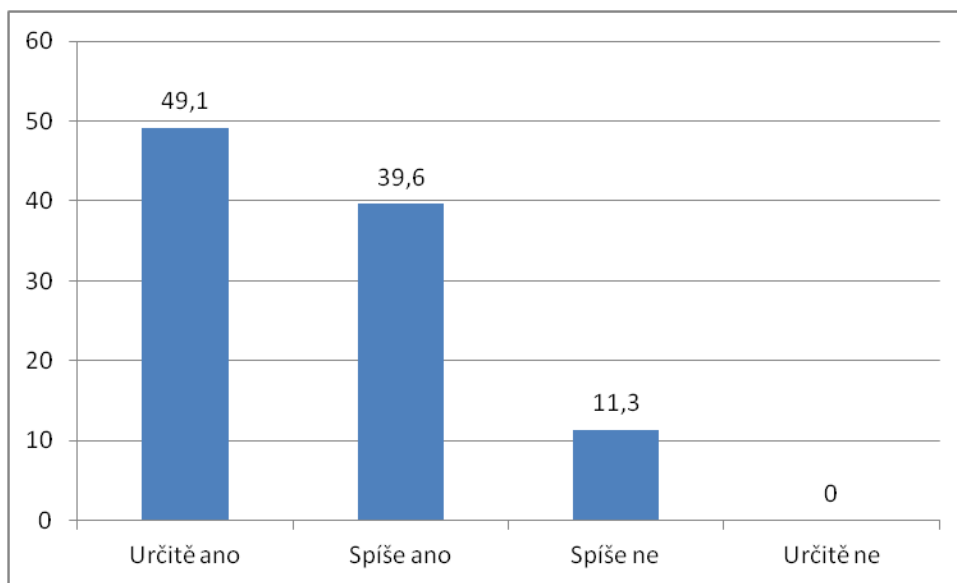


Komentář: Téměř všechny učitelky uvádí kladnou odpověď, přičemž plných 42,6% z nich uvádí odpověď určitě ano a 34,9% uvádí odpověď spíše ano. K nefinančnímu odměňování se nepřiklání 22,5% a uvádí odpověď spíše ne.

Otázka č. 6 sleduje, zda se pedagogičtí pracovníci domnívají, zda je důležité nefinanční odměňování. Jejich odpovědi jsou znázorněny v následujícím grafu.

Graf 21 – Je pro Vás důležité také nefinanční odměňování? (v %)

Zdroj: vlastní

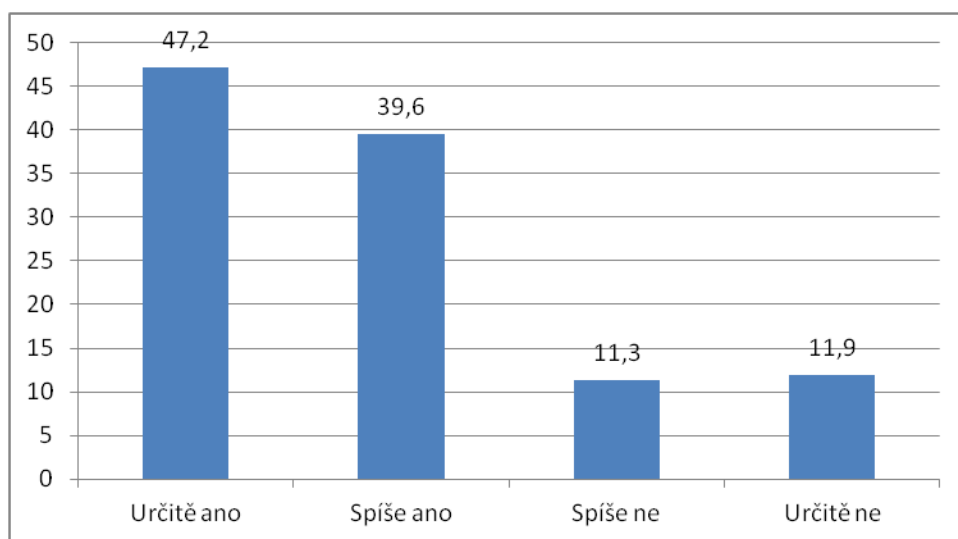


Komentář: Zajímavostí je fakt, že 11,3% pedagogických pracovníků nepreferuje nefinanční odměňování.

Otázka č. 7 sleduje, zda jsou pedagogičtí pracovníci nefinančně odměňováni svým nadřízeným.

Graf 22 – Jste Vaším nadřízeným pracovníkem nefinančně odměňována? (v %)

Zdroj: vlastní



Komentář: Na základě výsledků je patrné, že více jak 86% pedagogických pracovníků je svým nadřízeným nefinančně odměňováno oproti 23,2%, kteří nefinančně odměňováni nejsou.

Následující tabulka prezentuje, které z uvedených forem nefinančního odměňování pedagogičtí pracovníci preferují.

Otázka č. 8 – Které z uvedených forem nefinančního odměňování jako pedagogický pracovník preferujete?

Tabulka 3 – Formy nefinančního odměňování dle pedagogických pracovníků (v %)

Zdroj: vlastní

	Určitě ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Určitě NE
Osobní poděkování a ocenění	79,2	18,9	1,9	0,0
Veřejné poděkování a ocenění	54,7	28,3	15,1	1,9
Osobní pochvala a uznání	75,5	20,8	1,9	1,9
Veřejná pochvala a uznání	49,1	32,1	15,1	3,8
Delegování náročnějších a odpovědnějších úkolů	24,5	35,8	28,3	11,3
Poskytování vyšších pravomocí	20,8	30,2	37,7	11,3
Podpora profesního růstu	28,3	45,3	18,9	7,5
Podpora dalšího vzdělávání	32,1	39,6	20,8	7,5
Možnost seberealizace	37,7	35,8	20,8	5,7
Možnost samotného rozhodování	41,5	35,8	15,1	7,5
Ocenění osobního růstu	35,8	34,0	18,9	11,3

Komentář: Z tabulky 3 vyplývá, že v rámci nefinančního odměňování pedagogičtí pracovníci nejvíce preferují osobní poděkování a ocenění a osobní pochvalu a uznání. Naopak nejméně oceňují poskytování vyšších pravomocí, což je ve shodě s odpověďmi ředitelek škol.

Následující tabulka prezentuje, zda pedagogičtí pracovníci považují za formu nefinančního odměňování také tyto nabízené možnosti.

Otázka č. 9 – Považujete za formy nefinančního odměňování také tyto možnosti?

Tabulka 4 – Další formy nefinančního odměňování pedagogických pracovníků (v %)

Zdroj: vlastní

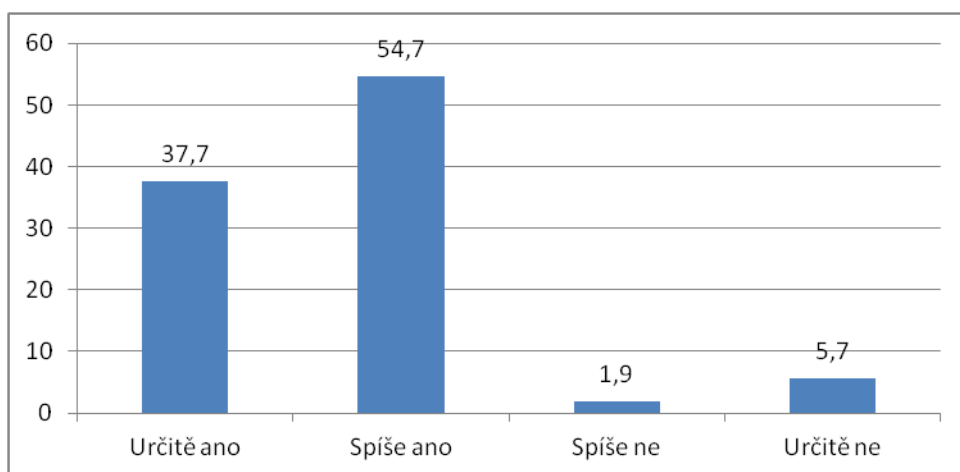
	Určitě ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Určitě NE
Příjemný styl vedení lidí	41,5	34,0	15,1	9,4
Přátelská atmosféra na pracovišti	35,8	35,8	15,1	13,2
Vstřícný přístup od nadřízeného pracovníka	43,4	39,6	7,5	9,4
Důvěra nadřízeného pracovníka	47,2	32,1	13,2	7,5
Týmová spolupráce	30,2	28,3	26,4	15,1
Pozitivní zpětná vazba	32,1	28,3	26,4	13,2
Dobré pracovní podmínky	45,3	30,2	15,1	9,4
Jistota zaměstnání	50,9	28,3	9,4	11,3
Dostatek materiálních a vzdělávacích pomůcek	24,5	22,6	30,2	22,6
Možnost využívání a rozvoj dovedností	22,6	24,5	35,8	17,0
Možnost účasti v zajímavých projektech	18,9	32,1	20,8	28,3
Možnost samostatné volby při změnách interiérů třídy a ostatních prostor školy	28,3	35,8	17,0	18,9
Dobrý pocit z vykonané práce	43,4	34,0	13,2	9,4
Možnost výměny služeb v rozvrhu	28,3	39,6	17,0	15,1
Radost a úspěchy dětí	67,9	24,5	5,7	1,9
Pochvala a uznání od rodičů dětí	60,4	28,3	9,4	1,9

Komentář: Z výsledků uvedených v tabulce 4 je patrné, že jako nejsilnější formu dalšího odměňování pedagogičtí pracovníci vnímají radost a úspěchy dětí a pochvalu a uznání od rodičů dětí. Naopak jako nejslabší forma se jeví možnost účasti v zajímavých projektech.

Následující graf přináší odpovědi na otázku číslo 10, která se zabývala, zda někdo pochválil pedagogické pracovníky v posledním měsíci za dobře odvedenou práci.

Graf 23 – Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci? (v %)

Zdroj: vlastní

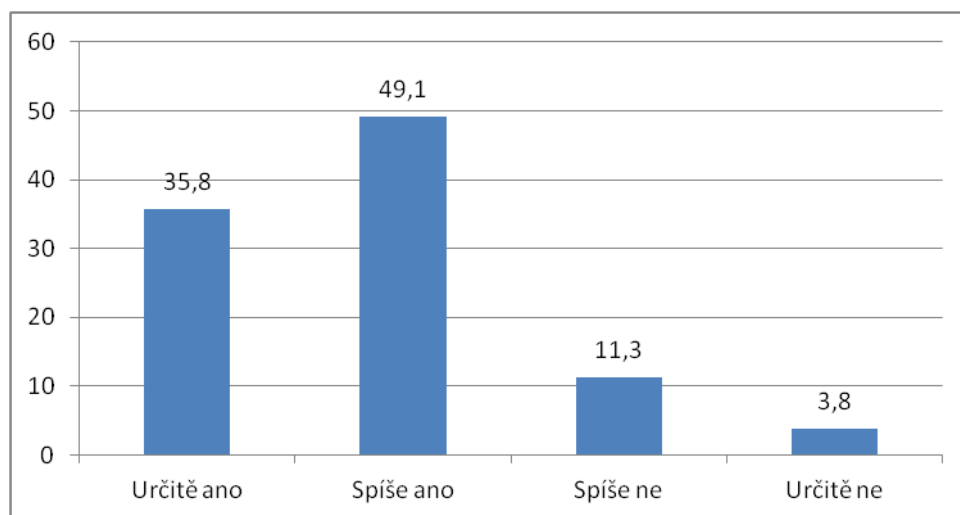


Komentář: Z grafu 13 je patrné, že více jak 92 % pedagogických pracovníků uvádí kladnou odpověď a pocítuje skutečnost, že v posledním měsíci byli pochváleni za dobře odvedenou práci.

Otázka č. 11 zjišťovala, zda se pedagogičtí pracovníci domnívají, že jejich nefinanční odměňování probíhá na jejich škole spravedlivě.

Graf 24 – Myslíte si, že nefinanční odměňování pedagogických pracovníků probíhá ve Vaší škole spravedlivě? (v %)

Zdroj: vlastní

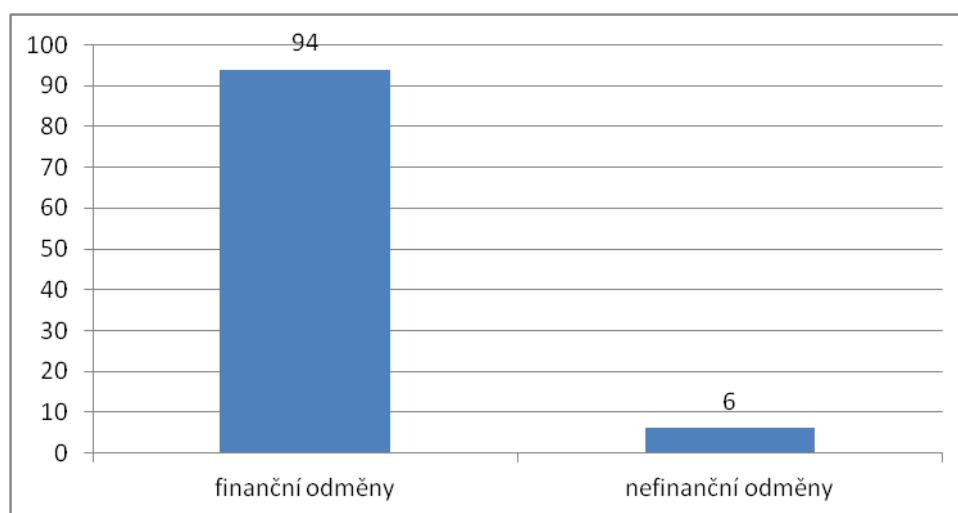


Komentář: Z grafu 14 je zřejmé, že více jak 84 % respondentů uvádí kladnou odpověď.

Otázka č. 12 – Které z těchto odměn preferujete?

Graf 25 – Které z těchto odměn preferujete? (v %)

Zdroj: vlastní



Komentář: Z grafu 15 jasně vyplynulo, že 94% pedagogických pracovníků preferuje finanční odměny oproti nefinančním odměnám.

5.5 Výstupy z rozhovorů

Rozhovor A:

Rozhovor byl proveden na čtyřtřídní mateřské škole, ředitelka má praxi ve vedoucí pozici 16 let, z toho 11 let na dané škole a 5 let na předchozí dvoutřídní škole.

Rozhovorem bylo zjišťováno, jaké druhy nefinančního odměňování jsou používány v oblasti odměňování pedagogických pracovníků dané školy s ohledem na praxi a pracovní zkušenosti ředitelky.

Bylo zjištěno, že preferovanými a používanými formami nefinančního odměňování pedagogických pracovníků jsou následující:

- příjemný styl vedení lidí, jistota zaměstnání, dostatek materiálních a vzdělávacích pomůcek, radost a úspěchy dětí, pochvala a uznání od rodičů dětí, možnost samostatné volby při změnách interiérů třídy a ostatních prostor školy, možnost výměny služeb v rozvrhu, přátelská atmosféra na pracovišti, dobré pracovní podmínky, vstřícný přístup od nadřízeného pracovníka, týmová spolupráce, pozitivní zpětná vazba

Rozhovor B:

Rozhovor byl proveden na dvoutřídní mateřské škole, ředitelka má praxi ve vedoucí pozici 8 let na dané škole.

Rozhovorem bylo zjišťováno, jaké druhy nefinančního odměňování jsou používány v oblasti odměňování pedagogických pracovníků dané školy s ohledem na praxi a pracovní zkušenosti ředitelky.

Bylo zjištěno, že preferovanými a používanými formami nefinančního odměňování pedagogických pracovníků jsou následující:

- příjemný styl vedení lidí, dostatek materiálních a vzdělávacích pomůcek, radost a úspěchy dětí, pochvala a uznání od rodičů dětí, možnost samostatné volby při změnách interiérů třídy a ostatních prostor školy, možnost výměny služeb v rozvrhu, přátelská atmosféra na pracovišti, důvěra nadřízeného pracovníka, vstřícný přístup od nadřízeného pracovníka, týmová spolupráce, možnost využívání a rozvoj dovedností, možnost účasti v zajímavých projektech, dobrý pocit z vykonané práce

Výstupy z rozhovorů byly použity v dotazníkovém šetření pro ředitelky a pedagogické pracovníky preprimárního vzdělávání v otázkách číslo 9.

5.6 Shrnutí analytické části

Ve své diplomové práci jsem se zabývala názory ředitelek a pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání na formy nefinančního odměňování.

Šetření se celkem zúčastnilo 28 ředitelek preprimárního vzdělávání a 106 pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání.

Z výsledků jsou patrné určité shody v odpovědích, ale také jisté rozpory.

Můžeme například konstatovat, že ředitelky jsou oproti pedagogickým pracovníkům více spokojeny se svým zaměstnáním. Zatímco u ředitelek jsme zaznamenali pouze kladné odpovědi (ano a spíše ano), u pedagogických pracovníků byly zaznamenány i odpovědi negativní.

Rozpory jsme našli také u otázky, týkající se kritérií stanovení platového ohodnocení. Všechny ředitelky uvedly, že ví, podle jakých kritérií je jim stanovován plat, avšak téměř pětina pedagogických pracovníků uvádí u této otázky negativní odpověď.

Odlišnosti v odpovědích nalezneme také u otázky týkající se spokojenosti se svým platovým ohodnocením. Mezitím, co žádná z ředitelek neuvedla odpověď určitě ne, u pedagogických pracovníků uvádí tuto možnost plných 30 % z nich.

Zajímavá je také konfrontace odpovědí u otázky, zda ředitelky využívají nefinanční odměňování. Všechny z nich uvádí kladné odpovědi, avšak 13 % pedagogických pracovníků uvádí negativní odpověď.

Další zajímavostí je skutečnost, že ředitelky nejvíce preferují jako jednu z forem nefinančního odměňování podporu dalšího vzdělávání, avšak jak vyplývá z tabulky, pedagogičtí pracovníci tuto formu nepreferují.

Zajímavá je také skutečnost, že sice ředitelky preferují další vzdělávání svých pracovníků, již ale nepreferují jejich profesní růst. Dalo by se předpokládat, že si tím upevňují svou pozici.

Současně je patrné, že pedagogičtí pracovníci preferují jako jednu z forem nefinančního odměňování radost a úspěchy dětí, zatímco ředitelky dobré pracovní podmínky. Domnívám se, že tento rozdíl je dán profesní zaměřeností, kdy ředitelky musí primárně vytvářet podmínky pro práci a pedagogický pracovník naopak pracovat s dětmi.

6 ZÁVĚR PRÁCE

Cílem diplomové práce bylo na základě dotazníkového šetření zjistit, jak probíhá nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání. Dílčími cíli bylo zjistit, které formy nefinančního odměňování preferují ředitelky preprimárního vzdělávání a které formy nefinančního odměňování preferují pedagogičtí pracovníci. Stanovené cíle byly v práci splněny.

Cíle bylo dosahováno studiem odborné literatury, studiem bakalářských a diplomových prací na dané či související téma. Dále pak přípravou dotazníkového šetření a konzultacemi s ředitelkami preprimárního vzdělávání.

Teoretické poznatky byly čerpány z pramenů uvedených v seznamu použitých informačních zdrojů. Jednalo se zejména o odborné publikace z oblasti personalistiky, z oblasti pracovního práva, z oblasti řízení a z oblasti preprimárního vzdělávání. Důležitým přínosem byly konzultace s ostatními kolegyněmi, především pak s ředitelkami preprimárního vzdělávání.

Teoretická část diplomové práce se věnuje obecnému vymezení základních pojmů, teorii personalistiky a odměňování. Zaměřuje se zejména na finanční a nefinanční formy odměňování.

Výzkumná část analyzuje volby nejefektivnějších a nejvíce preferovaných forem nefinančního odměňování pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání. Srovnává názory a preference ředitelek a pedagogických pracovníků.

Vše vychází z dotazníků kvantitativního výzkumu pro ředitelky a pedagogické pracovníky preprimárního vzdělávání a je shrnuto v analytické části.

Východiskem výzkumu byly výzkumné otázky. Jak probíhá nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání? Které formy nefinančního odměňování preferují ředitelky preprimárního vzdělávání? Které formy nefinančního odměňování preferují pedagogičtí pracovníci?

Z výzkumu vyplynulo, že nefinanční odměňování pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání probíhá prostřednictvím ředitelek, které toto odměňování ve své praxi plně využívají.

Z výzkumu dále vyplynulo, že ředitelky preprimárního vzdělávání jako formu nefinančního odměňování pedagogických pracovníků preferují podporu dalšího vzdělávání a dobré pracovní podmínky.

Dále z výzkumu vyplynulo, že pedagogičtí pracovníci preprimárního vzdělávání oproti ředitelkám preferují jako nefinanční odměňování radost a úspěchy dětí.

Obecně lze konstatovat, že nefinanční odměňování pedagogických pracovníků preprimárního vzdělávání probíhá, a to převážně prostřednictvím ředitelek. Preference forem nefinančního odměňování je u ředitelek a pedagogických pracovníků rozdílná.

Přínos pro management vzdělávání

Výsledky výzkumu mohou sloužit managementu vzdělávání k bližšímu objasnění personální činnosti v oblasti odměňování v preprimárním vzdělávání z pohledu vedoucích zaměstnanců – ředitelek mateřských škol a z pohledu pedagogických pracovníků mateřských škol.

Zjištěné poznatky mohou napomoci ředitelkám v oblasti nefinančního odměňování efektivněji volit jednotlivé formy odměňování a lépe je zacílit na pedagogické pracovníky.

7 SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M., *Management a leadership*. Praha: Grada 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4

ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK, J., *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4

BARTÁK, J., *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa, 2010. 116 s. ISBN 978-80-87197-35-6

BUCHTA, M., *Vybrané kapitoly z managementu – odměňování. Distanční opora na CD*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2013. 110 s. ISBN 978-80-7395-584-7

ČERNÍKOVÁ, H., *Teorie a praxe školského managementu. Učební texty*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2009

ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P., *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2010. 144 s. ISBN 978-80-248-2264-8

d'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., SCHMIED, Z., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L., VALENTA, J., *Abeceda personalisty*. Praha: Anag 2015. 519 s. ISBN 978-80-7263-934-2

FRYČ, J., *Metodický výklad k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování do platových tříd podle katalogu prací* [online]. [cit. 2016-11-08]. Dostupné na WWW:<http://www.msmt.cz/file/28255/download/>

- GOSIOROVSKÝ, I., *Řízení lidských zdrojů a personalistika ve školství*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2010. 86 s. ISBN 978-80-7314-186-8
- GREGAR, A., *Personální management. Vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0
- KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOCIANOVÁ, R., *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5
- KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9
- KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s.r.o., 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- Mezinárodní standardní klasifikace vzdělání – ISCED* [online]. [cit. 2016-02-25]. Dostupné na WWW: <http://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_vzdelani_cz_isced_2011>
- PALÁN, Z., *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2009. 400 s. ISBN 978-80-7367-647-6
- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2004. 48 s. ISBN 80-87000-00-5
- STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M., *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2011, 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1
- SYSLOVÁ, Z. a kol., *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 344 s. ISBN 978-80-7357-976-0
- ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., LHOTKOVÁ, I., *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2
- ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2

TOMŠÍKOVÁ, K., *Personální řízení ve vzdělávacích organizacích*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014. 90 s. ISBN 978-80-213-2458-9

VALENTA, J., *Aplikace platových předpisů ve školství*. Ostrava-Poruba: ANAG 2016. 431 s. ISBN 978-80-7554-007-2

VOJTOVIČ, S., *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v platném znění

ŽUFAN, J., *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0

8 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Koncepce a vývojové etapy personalistiky

Obrázek 2 - Účel personálních činností

9 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Formy nefinančního odměňování pedagogických pracovníků (v %)

Tabulka 2 - Další formy nefinančního odměňování pedagogických pracovníků (v %)

Tabulka 3 – Formy nefinančního odměňování dle pedagogických pracovníků (v %)

Tabulka 4 – Další formy nefinančního odměňování pedagogických pracovníků (v %)

10 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Základní charakteristika mateřských škol podle počtu dětí (v %)

Graf 2 – Rozložení dle věku ředitelek (v %)

Graf 3 – Rozložení dle doby působení ve funkci ředitelky (v %)

Graf 4 – Jste spokojena se svým zaměstnáním v organizaci, ve které pracujete? (v %)

Graf 5 – Víte, podle jakých kritérií je stanoveno Vaše platové ohodnocení (platové tarify, délka praxe, dosažené vzdělání, náplň práce, složky platu)? (v %)

Graf 6 – Jste spokojena se svým platovým ohodnocením? (v %)

Graf 7 – Považujete nefinanční odměňování za součást systému odměňování? (v %)

Graf 8 – Považujete za důležité odměňovat pedagogické pracovníky také nefinančně?
(v %)

Graf 9 - Je pro pedagogické pracovníky důležité také nefinanční odměňování? (v %)

Graf 10 - Využíváte při odměňování pedagogických pracovníků možnost nefinančního odměňování? (v %)

Graf 11 - Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci? (v %)

Graf 12 - Myslíte si, že provádíte nefinanční odměňování pedagogických pracovníků spravedlivě? (v %)

Graf 13 – které z těchto odměň preferujete? (v %)

Graf 14 – Rozložení dle věku pedagogických pracovníků (v %)

Graf 15 – Rozložení dle doby působení ve funkci učitelky (v %)

Graf 16 – Jak jste celkově spokojena se svým zaměstnáním v organizaci, ve které pracujete (v %)

Graf 17 - Víte, podle jakých kritérií je stanoveno Vaše platové ohodnocení (platové tarify, délka praxe, dosažené vzdělání, náplň práce, složky platu)? (v %)

Graf 18 - Jste spokojena se svým platovým ohodnocením? (v %)

Graf 19 - Považujete nefinanční odměňování za součást systému odměňování? (v %)

Graf 20 – Považujete za důležité odměňovat pedagogické pracovníky také nefinančně (v %)

Graf 21 – Je pro Vás důležité nefinanční odměňování? (v %)

Graf 22 – Jste Vaším nadřízeným pracovníkem nefinančně odměňována? (v %)

Graf 23 – Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci? (v %)

Graf 24 – Myslíte si, že nefinanční odměňování pedagogických pracovníků probíhá ve Vaší škole spravedlivě? (v %)

Graf 25 – Které z těchto odměň preferujete? (v %)

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Dotazník pro ředitelky/ředitele preprimárního vzdělávání

Příloha 2 - Dotazník pro pedagogické pracovníky preprimárního vzdělávání

DOTAZNÍK pro ředitelky/ředitele preprimárního vzdělávání

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Věra Valtová a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce ve studijním oboru Management vzdělávání PedF UK Praha. Dotazník je anonymní.

Cílem výzkumu je zjištění, jak probíhá nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání ve Vaší mateřské škole.

Cílem dotazníku je zmapovat průběh a formy nefinančního odměňování ve Vaší mateřské škole. Proto Vás prosím o jeho vyplnění a maximální upřímnost při odpovědích na zadané otázky.

Děkuji za spolupráci a v případě Vašeho zájmu o výsledky šetření mne kontaktujte.

Vámi zvolenou odpověď zakřížkujte X, zakroužkujte ○ nebo doplňte

1. Jste celkově spokojena se svým zaměstnáním v organizaci, ve které pracujete?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

2. Víte, podle jakých kritérií je stanoveno Vaše platové ohodnocení (platové tarify, délka praxe, dosažené vzdělání, náplň práce, složky platu)?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

3. Jste spokojena se svým platovým ohodnocením?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

4. Považujete nefinanční odměňování za součást systému odměňování?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

5. Považujete za důležité odměňovat pedagogické pracovníky také nefinančně?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

6. Je pro pedagogické pracovníky důležité také nefinanční odměňování?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

7. Využíváte při odměňování pedagogických pracovníků možnost nefinančního odměňování?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

8. Které z uvedených forem nefinančního odměňování pedagogických pracovníků preferujete?

Forma:	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
osobní poděkování a ocenění				
veřejné poděkování a ocenění				
osobní pochvala a uznání				
veřejná pochvala uznání				
delegování náročnějších a odpovědnějších úkolů				
poskytování vyšších pravomocí				
podpora profesního růstu				
podpora dalšího vzdělávání				
možnost seberealizace				
možnost samostatného rozhodování				
ocenění osobního růstu				
jiné – doplňte				

9. Považujete za formy nefinančního odměňování pedagogických pracovníků také tyto možnosti?

Forma:	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
příjemný styl vedení lidí				
přátelská atmosféra na pracovišti				
vstřícný přístup od nadřízeného pracovníka				
důvěra nadřízeného pracovníka				
týmová spolupráce				
pozitivní zpětná vazba				
dobré pracovní podmínky				
jistota zaměstnání				
dostatek materiálních a vzdělávacích pomůcek				
možnost využívání a rozvoj dovedností				
možnosti účasti v zajímavých projektech				
možnost samostatné volby při změnách interiérů třídy a ostatních prostor školy				
dobry pocit z vykonané práce				
možnost výměny služeb v rozvrhu				
radost a úspěchy dětí				
pochvala a uznání od rodičů dětí				
jiné – doplňte				

10. Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

11. Myslíte si, že provádíte nefinanční odměňování pedagogických pracovníků spravedlivě?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

12. Které z těchto odměn preferujete?

- finanční
- nefinanční

13. Vaše pohlaví?

- žena
- muž

14. Do které věkové skupiny patříte?

- do 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- nad 60 let

15. Kolik let působíte ve funkci ředitele/ředitelky?

- do 3 let
- 3 – 5 let

6 – 10 let

11 – 15 let

nad 15 let

16. Jaká je velikost Vaší mateřské školy?

méně než 100 zapsaných dětí

100 a více zapsaných dětí

17. Jaký je počet pedagogických pracovníků Vaší mateřské školy?

doplňte prosím:

Děkuji za Váš čas, který byl na vyplnění dotazníku vynaložen a prosím o zpětné zaslání na e-mail: valtovav@centrum.cz.

DOTAZNÍK pro pedagogické pracovníky preprimárního vzdělávání

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Věra Valtová a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce ve studijním oboru Management vzdělávání PedF UK Praha. Dotazník je anonymní.

Cílem výzkumu je zjištění, jak probíhá nefinanční odměňování pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání ve Vaší mateřské škole.

Cílem dotazníku je zmapovat průběh a formy nefinančního odměňování ve Vaší mateřské škole. Proto Vás prosím o jeho vyplnění a maximální upřímnost při odpovědích na zadané otázky.

Děkuji za spolupráci a v případě Vašeho zájmu o výsledky šetření mne kontaktujte.

Vámi zvolenou odpověď zakřížkujte X, zakroužkujte ○ nebo doplňte

1. Jste celkově spokojena se svým zaměstnáním v organizaci, ve které pracujete?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

2. Víte, podle jakých kritérií je stanoveno Vaše platové ohodnocení (platové tarify, délka praxe, dosažené vzdělání, náplň práce, složky platu)?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

3. Jste spokojena se svým platovým ohodnocením?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

4. Považujete nefinanční odměňování za součást systému odměňování?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

5. Považujete za důležité odměňovat pedagogické pracovníky také nefinančně?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

6. Je pro Vás důležité také nefinanční odměňování?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

7. Jste Vaším nadřízeným pracovníkem nefinančně odměňována?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

8. Které z uvedených forem nefinančního odměňování jako pedagogický pracovník preferujete?

Forma:	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
osobní poděkování a ocenění				
veřejné poděkování a ocenění				
osobní pochvala a uznání				
veřejná pochvala uznání				
delegování náročnějších a odpovědnějších úkolů				
poskytování vyšších pravomocí				
podpora profesního růstu				
podpora dalšího vzdělávání				
možnost seberealizace				
možnost samostatného rozhodování				
ocenění osobního růstu				
jiné – doplňte				

9. Považujete za formy nefinančního odměňování také tyto možnosti?

Forma:	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
příjemný styl vedení lidí				
přátelská atmosféra na pracovišti				
vstřícný přístup od nadřízeného pracovníka				
důvěra nadřízeného pracovníka				
týmová spolupráce				
pozitivní zpětná vazba				
dobré pracovní podmínky				
jistota zaměstnání				
dostatek materiálních a vzdělávacích pomůcek				
možnost využívání a rozvoj dovedností				
možnosti účasti v zajímavých projektech				
možnost samostatné volby při změnách interiérů třídy a ostatních prostor školy				
dobry pocit z vykonané práce				
možnost výměny služeb v rozvrhu				
radost a úspěchy dětí				
pochvala a uznání od rodičů dětí				
jiné – doplňte				

10. Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

11. Myslíte si, že nefinanční odměňování pedagogických pracovníků probíhá ve Vaší škole spravedlivě?

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
------------	-----------	----------	-----------

12. Které z těchto odměn preferujete?

- finanční
- nefinanční

13. Vaše pohlaví?

- žena
- muž

14. Do které věkové skupiny patříte?

- do 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- nad 60 let

15. Kolik let působíte ve funkci učitelky/učitele?

- do 3 let
- 3 – 5 let

6 – 10 let

11 – 15 let

nad 15 let

16. Jaká je velikost Vaší mateřské školy?

méně než 100 zapsaných dětí

100 a více zapsaných dětí

17. Jaký je počet pedagogických pracovníků Vaší mateřské školy?

doplňte prosím:

Děkuji za Váš čas, který byl na vyplnění dotazníku vynaložen a prosím o zpětné zaslání na e-mail: valtovav@centrum.cz.