

Komparace systému odměňování ve veřejném sektoru

Eva Chudárková

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva CHUDÁRKOVÁ**

Osobní číslo: **L09306**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Komparace systému odměňování ve veřejném sektoru**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studia odborné literatury zpracujte literární rešerši týkající se problematiky odměňování zaměstnanců.
2. Analyzujte současný stav odměňování na základní a střední škole.
3. Na základě výsledků analýzy provedte komparaci systému odměňování ve vybraných institucích a zpracujte zhodnocení, včetně vlastního doporučení.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků, Praha. Grada. Publishing, a.s. 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2

[2] ICHLÁDKOVÁ, A. Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Vyškov. 2003. 360 s., Grafické podniky Kusák, s.r.o. ISBN 80-239-1676-9.

[3] KOCOUREK, J. Odměňování ve veřejných službách a správě. Praha. 2006. EURONION, s.r.o. 300 s. ISBN 80-7317-047-7

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**

Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012


prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 20. 4. 2012

Eva Chudáková
.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Cílem práce je na základě výsledků analýzy porovnat současný systém odměňování zaměstnanců na základní a střední škole a zformulovat návrhy vedoucí k zefektivnění daných systémů. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část se zaměřuje na vysvětlení základních pojmů týkajících se systému odměňování zaměstnanců a praktická část analyzuje a porovnává systém odměňování ve vybraných institucích.

Klíčová slova: mzda, plat, motivace, odměňování, zaměstnanec, zaměstnanecké výhody

ABSTRACT

The aim of this thesis is to compare the current system of remuneration of the primary and secondary school staff, and to formulate suggestions leading to streamline the systems, what is done on the basis of the analysis results. The thesis is divided into two parts, the theoretical and the practical one. The theoretical part is focused on the explanation of basic terms relating to the system of remuneration of employees, in the practical part reward system in selected institutions is analyzed and compared.

Keywords: motivation, salary, remuneration, employee, employee benefits

Poděkování, motto

Na tomto místě, bych ráda poděkovala vedoucí práce paní Ing. Evě Hoke, Ph.D. za konzultace a odborné rady při zpracování práce. Dále paní Mgr. Renatě Polepilové za její rozmanité nápady a myšlenky, které mě přivedly ke zpracování vlastního tématu práce. Poděkování patří také panu Mgr. Lubomíru Vývodovi řediteli Základní škole Emila Zátopka Zlín a paní Mgr. Marii Homolkové ředitelce Střední průmyslové školy Otrokovice bez nich bych nemohla zpracovat praktickou část práce.

„Výše civilizace a kultury člověka je právě taková, jak vysoká je mzda, kterou jim vynáší jejich denní práce. Touha člověka po vyšší mzdě se nikdy nezastaví.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 MOTIVACE.....	12
1.1.1 Proces motivace.....	13
1.1.2 Zdroje motivace.....	13
1.1.3 Základní motivační teorie.....	14
1.1.4 Peníze a motivace.....	16
1.2 FINANCOVÁNÍ ŠKOLSTVÍ	17
1.2.1 Právo na vzdělání	17
1.2.2 Pozice školství ve veřejném sektoru	17
1.2.3 Financování regionálního školství	18
1.2.4 Hospodářská činnost škol a školských zařízení	19
2 PŘEHLED PŘEDPISŮ O ODMĚŇOVÁNÍ	20
2.1.1 Odměňování	20
2.1.2 Odměňování za práci formou platu	21
2.1.3 Plat a jeho složky.....	21
2.1.4 Platový tarif	22
2.1.5 Katalog prací	25
2.1.6 Platový výměr.....	26
2.1.7 Vnitřní platový předpis.....	26
2.1.8 Minimální mzda a minimální mzdové tarify.....	27
2.1.9 Mzdové faktory	27
2.1.10 Tarifní soustava a mzdové tarify	28
2.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	29
2.2.1 Faktory ovlivňující politiku a praxi řízení odměňování.....	33
2.2.2 SYSTÉM HODNOCENÍ PRÁCE	34
2.2.3 Cíle	34
2.2.4 Hodnocení práce - proč ANO, proč NE	34
2.2.5 Kategorie hodnocení práce	35
2.3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ODMĚŇOVÁNÍ	38
3.1 ZÁKLADNÍ ŠKOLA EMILA ZÁTOPKA ZLÍN	38
3.1.1 Popis školy	38
3.1.2 Identifikační údaje.....	38
3.1.3 Organizační struktura školy.....	39
3.1.4 Učitelství sbor.....	40
3.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZÁKLADNÍ ŠKOLY.....	41
3.2.1 Vnitřní předpis	41
3.2.2 Nárokové složky platu.....	42
3.2.3 Nenárokové složky platu.....	43

3.2.4	Hodnocení práce.....	43
3.2.5	Fond kulturních a sociálních potřeb	44
3.3	STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA OTROKOVICE.....	45
3.3.1	Popis školy	45
3.3.2	Identifikační údaje školy	45
3.3.3	Organizační struktura	46
3.3.4	Učitelství sbor.....	46
3.4	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ STŘEDNÍ ŠKOLY	47
3.4.1	Vnitřní předpis	47
3.4.2	Hodnocení práce.....	47
3.4.3	Fond kulturních a sociálních potřeb	47
3.5	SWOT ANALÝZA.....	49
3.5.1	Základní škola	49
3.5.2	Střední škola.....	50
3.5.3	Srovnání systému odměňování mezi školami	50
3.5.4	Srovnání nárokové složky platu a nenárokové složky platu zaměstnanců Rgš.....	53
4	DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI	56
4.1	ZÁKLADNÍ ŠKOLA	56
4.1.1	Celkové zhodnocení dotazníku ZŠ.....	61
4.1.2	Střední škola.....	62
4.1.3	Celkové zhodnocení dotazníku SPŠ.....	66
4.1.4	Komparace dotazníku ZŠ a SPŠ.....	66
4.2	VLASTNÍ NÁVRHY	66
4.2.1	Kolektivní smlouva	67
4.2.2	Zlatý Ámos	67
4.2.3	Referát propagace.....	67
	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	72
	SEZNAM GRAFŮ	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM TABULEK.....	75
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Bakalářská práce Komparace systému odměňování ve veřejném sektoru se zabývá srovnáním systému odměňování zaměstnanců mezi základní a střední školou. Organizace těchto stupňů vzdělání jsem si vybrala proto, abych zjistila zda existuje rozdíl mezi způsobem motivace učitelů na základní a střední škole.

Vždyť právě učitel zajišťuje vzdělávání další nastupující generaci, která bude pokračovat v rozvoji hospodářství v naší zemi. Uvědomit by si měli především vládní představitelé, kteří píšou, sestavují a navrhuji právní předpisy. Školy a školské zařízení jsou právě příliš limitovány těmito zákony, a proto vedení škol mají velmi svázané ruce. Limitované dotace jim neumožňují dostatečně odměňovat pedagogy za jejich odvedenou práci. Nabízí se zde hned několik otázek Jak jsou zaměstnanci spokojeni se současným stavem odměňování? Jak atraktivní a motivující pro dnešní studenty je učitelské povolání? Způsob odměňování se však neustále vyvíjí a hledat cesty pro co nejefektivnější a nejspravedlivější jakým budou zaměstnanci za výkon práce ohodnoceny.

Cílem práce je na základě výsledků analýzy porovnat současný systém odměňování zaměstnanců na základní a střední škole a zformulovat návrhy vedoucí k zefektivnění daných systémů. Zřizovatelem základní školy je město a zřizovatelem střední školy je kraj. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část se zaměřuje na vysvětlení základních pojmů, týkajících se systému odměňování zaměstnanců a praktická část popisuje a hodnotí systém odměňování na Základní škole Emila Zátopka Zlín a na Střední průmyslové škole v Otrokovicích. Závěrečnou tečkou práce je vypracovaný dotazník spokojenosti zaměstnanců škol se systémem odměňování na jejich škole.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidský potenciál je základním zdrojem pro rozvoj ekonomiky celého státu. Důležité je proto znát lidský stav uvnitř organizace, ale i vnější podmínky její činnosti. Zároveň je třeba si prakticky osvojit metody, typy, postupy, jak tento potenciál využít. Na této nejdynamičtější složce závisí i úroveň využití ostatních faktorů. Cílem je ekonomická výkonnost podniku na jedné straně, spokojenost a pracovní seberealizace zaměstnanců na straně druhé. [4]

Na základě studie odborné literatury zde uvedu některé z definic významných odborníků.

Např. Armstrong charakterizuje řízení lidských zdrojů těmito vstupy:

„Zaměstnanci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace do něhož je třeba investovat tím, že se jim poskytne příležitost ke vzdělání a rozvoji.

Lidské zdroje jsou chápány jako zdroje konkurenční výhody.

Zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků posláním a hodnotám organizace.“
[2, str. 28]

Téměř každý z autorů má své vlastní vymezení pojmů např. Josef Koubek říká, že: *„Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“* [10, str. 11]

Další definici řízení lidských zdrojů popsal Kleibl s Dvořákovou: *„Cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace identifikace s cíli firmy). Výchozí základnou pro formování personální strategie firmy je její celková strategie a formulování (vize) základní podoby jejího organizačního uspořádání, vymezení priorit a hierarchie hodnot firmy, které budou vlastníky, managementem i zaměstnanci firmy akceptovány.“* [8, str. 5]

1.1 Motivace

Stimuly, odměny, vedení lidí a práce jsou jedny z nejdůležitějších nástrojů pomocí kterých organizace věnují zvýšenou pozornost motivování lidí. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí. Napomáhá k tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků, které od nich management očekává. [2]

Odborná literatura popisuje motivaci jako soubor příznaků ovlivňující lidské chování tak, aby se určitým způsobem chovali.

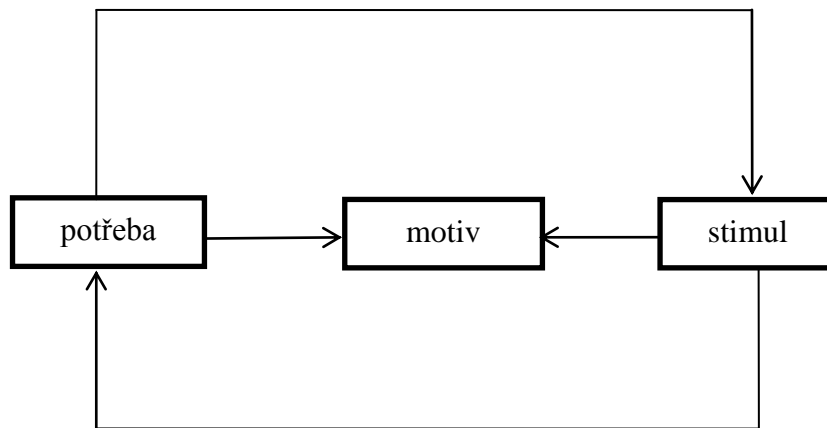
Motivace je propojena s cílově orientovaným chováním, týká se síly a směru tohoto chování. Je spojena s hlediskem dynamické stránky osobnosti člověka, dává odpověď na otázku, proč určitý člověk dělá to či ono. Motivy osvětlují příčiny chování člověka. Zajímat nás bude otázka, jak vzniká motivované chování člověka. Chování člověka má tři úrovně: chování reflexní, pudové a motivované. [3]

Pro další výklad pojmu motivace a vzniku motivovaného chování je potřebné vymezit vztah mezi čtyřmi pojmy: **hodnota**, **potřeba**, **stimul**, **motiv**.

Psychologie a teorie motivace tyto pojmy definuje takto [3]:

- **hodnota:** to, co odpovídá nějaké potřebě člověka, co potřebuje
- **potřeba:** prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu, k čemu má hodnotící vztah
- **stimul:** vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí člověka a podněcuje jeho činnost
- **motiv:** vnitřní popud, příčina chování člověka, který určuje směr a intenzitu jeho chování

Vznik motivovaného chování je možné charakterizovat takto:



Obrázek 1 Uvědoměním si vztahu mezi stimulem a potřebou vzniká motiv [3]

1.1.1 Proces motivace

Základním nástrojem motivace člověka je touha po uspokojení potřeb. [4]

Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Složky motivace tvoří [2]:

- **směru** – co se lidé snaží dělat
- **úsilí** – s jakým nasazením to činí
- **vytrvalostí** – v jakém časovém úseku se o dané člověk pokouší

1.1.2 Zdroje motivace

Nejdůležitějším počátkem motivace bývají potřeby, tedy prožívané, neuvědomované nedostatky něčeho, které mají pro vnímaného člověka subjektivní smysl. Každý prožívá potřebu jako určitý stav napětí, který spouští snahu o jeho odstranění, tedy k uspokojení potřeby.

Návyky je možno charakterizovat jako naučená pravidla chování, které způsobují, že člověk má dispozice projevovat se v podobných situacích stereotypně.

Zájmy jsou trvalejší zaměření jedince na nějakou oblast předmětů či jevů. Významnou roli mezi zdroji motivace hraje také hodnotová orientace člověka.

Ideály jsou posledním zdrojem motivace, tedy konkrétní názorové představy něčeho, co pro jedince představuje důležitý cíl jeho snažení. Ideály jsou utvářeny působením autorit, např. rodiny, při vývoji za procesů nápodoby, učení a identifikace. [3]

1.1.3 Základní motivační teorie

„Maslowova teorie motivace jednotlivce, jež byla poprvé uveřejněna v díle Motivation and Personality v roce 1954, je typická v uspořádání potřeb do pyramidy. Pět takto uspořádaných typů potřeb jsou motivem pro práci člověka. Potřeby jsou hierarchicky uspořádány od základních fyziologických až po nejvyšší, potřebu sebeaktualizace. Potřeby dle Maslowovy teorii potřeb jsou následující:“ [3, str. 84]

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou, potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby.

Maslowova hierarchie potřeb je stále zajímavá a má značný vliv mezi manažera. I sám Maslow vyslovil určité pochybnosti o platnosti přísně uspořádané hierarchie potřeb.



Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb [20]

McGregorova teorie další velmi známá, je XY z díla Douglase McGregora z roku 1960. Teorie X vychází z tradičního chápání motivace zaměstnance a předpokládá, že člověk se všemožně snaží práci obcházet a proto je nutno jej neustále kontrolovat.

Teorie Y je „opakem“ teorie X a vychází z toho, že činnost je pro člověka obdobně přirozenou aktivitou jako je spánek či zábava. Vedle této teorie je třeba zprostředkovat člověku seberealizaci a ponechat jej seberegulaci, pouze tak dosáhne lepších úspěchů. [3]

Existuje celá řada různých teorií, které můžeme rozdělit do tří základních řad [3]:

- **teorie instrumentality** – politika „cukru a biče“ sloužící k zabezpečení žádoucího chování
- **teorie zaměřené na obsah** – motivace se týká uspokojování potřeb a identifikuje hlavní potřeby k jejich uspokojení (např. teorie Maslowova a Herzbergova atd.)
- **teorie zaměřené na proces** – týkající se psychologických procesů ovlivňující motivaci a související s očekáváním

V odborné literatuře se můžeme setkat ještě s dalšími teoriemi, které je nutné zmínit, ale vzhledem k rozsahu práce již nebudou charakterizovány. Jedná se zejména o [3]:

Alderferova ERG teorie (potřeby existenční E, vztahové R a růstové G) týká se subjektivních stavů uspokojení a přání.

McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), společenství a moci založena hlavně na studiu práce manažerů.

Teorie kognitivní je zaměřená na proces pro manažery může být nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytuje realističtější vodítka pro motivování lidí.

Herzbergova teorie – Herzberg F. vypracoval na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení či neuspokojení účetních a techniků tzv. dvoufaktorový model satisfaktorů a faktorů hygieny.

Z hlediska ŘLZ lze dle Herzberga motivaci rozdělit na dva typy, a to [3]:

- **vnitřní motivaci** – člověk si utváří faktory, které ho ovlivňují, aby se určitým způsobem choval, všeobecně se míní takové faktory jako je odpovědnost, autonomie, příležitost, rozvoj schopností a dovedností atd.
- **vnější motivaci** – vše co je děláno, aby člověk byl motivován, tvoří ji odměny jako plat, povýšení, pochvaly, ale naopak také tresty jako snížení platu, kritika, atd.

1.1.4 Peníze a motivace

Lidé potřebují peníze a zároveň chtějí peníze. Peníze motivují a jsou přímo či nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Fungují jako cíl, o který lidé usilují, i když v různé míře, jako nástroj přinášející hodnotné výsledky. Je důležitým faktorem, kdy se lidé rozhodují, zda zůstanou v organizaci či nikoliv. U lidí s pevným platem nebo mzdovou sazbou se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno. Jde nejenom o vyšší příjem, ale je to také vysoce hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u nich pocit vážnosti. Můžeme to říct i tak, že by odměna měla být jasně provázaná s vynaloženým úsilím a lidé by neměli dostávat méně peněz než si s porovnáním se svými kolegy zaslouží. [2]

V předchozích kapitolách jsem se stručně zabývala řízením lidských zdrojů, motivací a vztahem motivace a peněz.

Pro podniky a organizace je důležité efektivně motivovat své zaměstnance. Management každého institutu by měl využívat takové nástroje motivace, jako jsou např. stimuly, odměny, práce, vedení lidí. Určitě záleží i na tom, jaký nejvhodnější nástroj motivace použije a jak efektivně ho uvede do praxe. Výběr se následně projeví na chování každého jedince. Pokud najde tu správnou volbu, lidé vyvinou daleko větší nasazení než při nesprávné volbě.

1.2 FINANCOVÁNÍ ŠKOLSTVÍ

Stát poskytuje vzdělání na různých stupních škol jako veřejnou službu a od tohoto faktu se odvíjí další aspekty jako například právní forma, zvláštnosti účetnictví, zdanění, financování a kontrolu organizací, které tuto službu poskytují. Hlavním znakem těchto institucí je, že hlavním předmětem činností není podnikání, ale jsou zřizovány jako neziskové.

1.2.1 Právo na vzdělání

Bezplatné právo na vzdělání je zakotveno v Listině základních práv a svobod v České republice. „*Ústavní právo na vzdělání se v ČR realizuje prostřednictvím tzv. výchovně vzdělávacích soustav, jejichž součástí jsou takové školy, předškolní a školská zařízení, která jsou zařazena do tzv. sítě škol, předškolních a školských zařízení, vedené příslušným ústředním orgánem MŠMT.*“ [11, str. 12]

Zřizovatelské kompetence vůči základním školám patří do samostatné působnosti obce a vůči středním a vyšším odborným školám patří do samostatné působnosti krajů. Vedle krajů jimi disponují i církve, co se týká soukromých škol i soukromé subjekty.

Typy středních škol: gymnázia, střední odborné školy, střední odborná učiliště

Postsekundární neterciární vzdělávání se jedná především o nástavbové studium má u nás dlouholetou tradici a je velmi oblíbené. Můžeme sem zařadit např. studium na jazykových školách nebo jako nový druh vzdělávání zkrácené střední vzdělávání s výučním listem a zkrácené střední vzdělávání s maturitní zkouškou. Terciární vzdělávání českého vzdělávacího systému je studium na vysokých školách. [11]

1.2.2 Pozice školství ve veřejném sektoru

Vzdělávací systém v České republice v oblasti regionálního školství (dále jen RgŠ) vychází ze zákona č. 561/2004 Sb.¹, o předškolním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání a na něho navazující příslušné vyhlášky a nařízení. V předškolním vzdělávání je zajišťová-

¹ Dnem 1. ledna 2012 nabyl účinnost zákon 472/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb.

no především mateřskými školami, pro zdravotně postižené děti jsou určeny mateřské školy pro děti se zdravotním postižením. Mateřské školy navštěvují děti od 3 – 6 let a docházka je nepovinná. Patří do samostatné působnosti obcí. Mohou je zřizovat i církve, ale i soukromé subjekty. Povinná školní docházka je stanovena na dobu 9 let a začíná v šesti letech dítěte. Žáci ji plní v základních školách, případně v nižším stupni gymnázia. Základní škola má 9 ročníků a rozděluje se na první stupeň (5 let) a druhý stupeň (4 roky). Ve většině zemí konec povinné docházky je spojován s koncem nižšího sekundárního vzdělávání. [11]

1.2.3 Financování regionálního školství

Dotace ze státního rozpočtu příspěvky z rozpočtu zřizovatele a jejich doplňková činnost jsou hlavními zdroji peněžních prostředků základních a středních škol a školských zařízení. Školy dále čerpají prostředky ze svých fondů a mohou získávat peněžité dary od fyzických a právnických osob.

„MŠMT rozděluje finanční prostředky na přímé výdaje regionálních škol ze státního rozpočtu pro jednotlivé kraje.“ Rozumí se tím výdaje spojené na [11]:

- platy
- odměny a odstupné
- náhrady platů nebo mzdy a náhrady mezd
- úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění
- úhradu pojistného na sociální zabezpečení
- příspěvek na státní politiku zaměstnanosti
- výdaje na učební pomůcky
- školní potřeby a učebnice

Zřizovatel při sestavování rozpočtu vychází zejména z finančních potřeb organizace na její provoz. V průběhu rozpočtového období může docházet ke změnám ve finančním plánu školy, změny schvaluje zřizovatel. Na konci rozpočtového období zřizovatel provede finanční vypořádání. Školy a školská zařízení vykonávají vedle své hlavní činnosti i doplňkovou činnost. Tato činnost jim umožní získat i jiné prostředky než ze státního rozpočtu a od zřizovatele. Navazuje na hlavní činnost nebo jde o činnost, která umožní efektivnější

využití odborné kvalifikace zaměstnanců. Doplnková činnost nesmí být spravována tak, aby hlavní činnost redukovala. [11]

„Finanční prostředky se člení podle počtu žáků a podle nákladnosti poskytovaného vzdělání.

Školy získávají finanční prostředky: ze státního rozpočtu, od svého zřizovatele (MŠMT, kraj, obec, svazek obcí, fyzická osoba), ze své vlastní a doplňkové činnosti, z fondů organizací, z ostatních zdrojů: dary, programy EU, plnění pojišťoven aj.

Mezi závazné ukazatele pro NIV (neinvestiční výdaje) patří: prostředky na platy, zákonné odvody z mezd, ostatní neinvestiční výdaje (dotace soukromým školám, dotace církevním školám), limit počtu zaměstnanců.“ [11, str. 37]

1.2.4 Hospodářská činnost škol a školských zařízení

Školy a školské zařízení se dnes řadí pod samostatné právní subjekty a hospodaří jako příspěvkové organizace. Velice obtížně se ve školství klasifikují dosahované výsledky. Kromě soukromých škol musí být zřízeny buď jako příspěvkové organizace nebo jako právnické osoby. Církevní školy mají odlišný zdroj finančních prostředků. [12]

Uvedená kapitola měla za cíl charakterizovat financování školství. Pokud bychom shrnuli stručně její obsah, tak můžeme konstatovat, že jak velké finanční prostředky škola dostane se odvíjí od geografické polohy instituce. Škola v obci má jistě daleko menší příspěvky a možnosti než škola ve městě. Odejde-li žák z vesnické školy do města, odchod může ohrozit i její provoz. Rodiče dětí z vesnic jsou více zapojováni do školních aktivit mají větší prostor k přátelským setkáním. Na druhé straně městské děti mají více příležitostí se zúčastnit např. kulturních akcí, výstav, divadelních představení či jednodenních exkurzí do jiného města v rámci projektu školy. V následujících kapitolách se zaměřím již konkrétně na odměňování, mzdové tarify, atd.

2 PŘEHLED PŘEDPISŮ O ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování za práci patří k nejdůležitějším prvkům v oblasti pracovněprávních vztahů a platí pro ni zásadní princip stejného finančního plnění (stejně mzdy, platu nebo odměny z dohody).

Odměňování je stanoveno [21]:

- zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen ZP), část šestá, § 109 až § 150 a § 224 odst. 2 v části desáté ZP
- nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen NV č. 564/2006 Sb.)
- nařízením vlády č. 74/2009 Sb., kterým se mění NV č. 564/2006 Sb.
- nařízením vlády č. 130/2009 Sb., kterým se mění NV č. 564/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- nařízením vlády č. 201/2009 Sb., kterým se mění NV č. 564/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- nařízením vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy (nebo platu), o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů (dále jen NV č. 567/2006 Sb.)
- nařízením vlády č. 249/2007, kterým se mění NV č. 567/2006 Sb.
- nařízením vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, které nabývá účinnosti dnem 1. října 2010

Odměňování v ZP [21]:

- odměňování mzdou obsahuje § 113 až § 121
- odměňování platem – viz. § 122 až § 137 a § 224 odst. 2
- o odměně

2.1.1 Odměňování

Listina základních práv a svobod stanovuje základní právo zaměstnance na spravedlivou odměnu za práci. Protože existují odlišné zdroje financování mezd a z toho vyplývající pravomoci zaměstnavatelů v oblasti odměňování je nezbytné rozlišit způsob odměňování v podnikatelských a nepodnikatelských organizacích. Zatímco v podnikatelských subjektech si na mzdy vydělávají vlastní činností a jejich objem je závislý na výše zisku firmy. Kdežto v nepodnikatelských organizacích objem platu je dán v zásadě rozpočtem, který vychází především z možnosti státu. [5]

Jelikož bakalářská práce se zabývá odměňováním ve veřejném sektoru a ne v podnikatelských subjektech, uvedu jen tu skutečnost, že na podnikatelskou sféru se vztahuje zákon

o mzdě a na rozpočtové a příspěvkové organizace zákon o platu. Vymezím pojmy týkající se veřejného sektoru.

2.1.2 Odměňování za práci formou platu

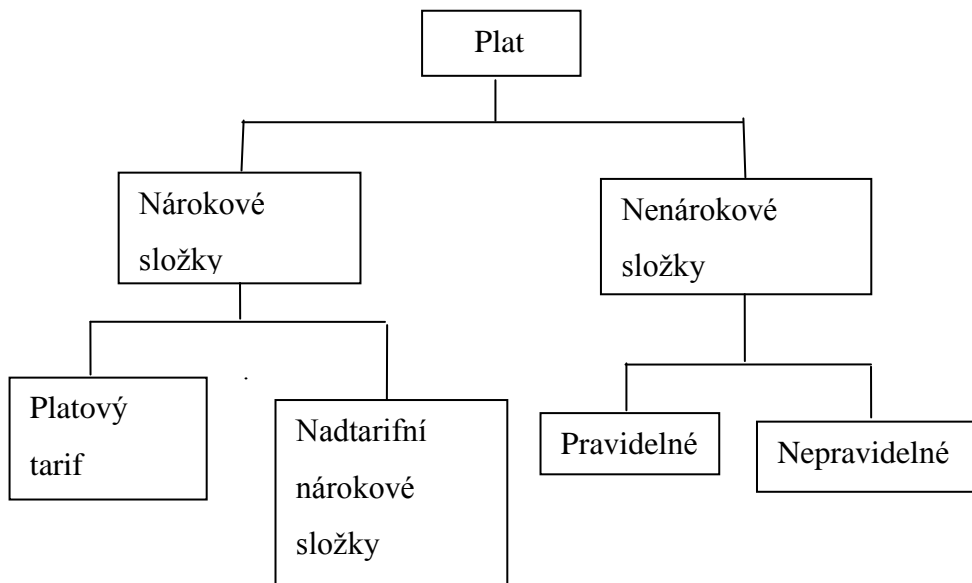
Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- a) stát
- b) územní samosprávný celek
- c) státní fond
- d) příspěvková organizace
- e) školská právnická osoba MŠMT, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona
- f) veřejné neziskové ústavní zařízení

Plat se poskytuje přímo podle zákona o platu a příslušného nařízení vlády podle kolektivní smlouvy, vnitřního platového předpisu. O výši platu zaměstnanec obdrží platový výměr.
[7]

2.1.3 Plat a jeho složky

Plat může být tvořen všemi složkami, které vyjmenovává zákoník práce a nařízení vlády č. 564/2006 Sb.



Obrázek 3 Plat a jeho složky [13]

2.1.4 Platový tarif

Tvoří základní nárokovou složku platu zaměstnance a představuje hlavní způsob rozlišení jednotlivých pracovních pozic. [13]

Konstruován je tak, že každý ze zaměstnanců je podle zákonem stanovených podmínek zařazen do jedné ze 16 platových tříd a do jednoho z 12 platových stupňů. Kombinací platové třídy a platového stupně vznikne zaměstnanci nárok na pevně stanovený platový tarif podle jedné ze stupnic platových tarifů. Platový stupeň vyjadřuje uznání dosavadních zkušeností zaměstnance.

Tabulka 1 Platové tarify v jednotlivých platových třídách [13]

platová třída	platový tarif v Kč měsíčně, rok 2009	platový tarif v Kč měsíčně, rok 2012²
1	5 400	8 000
2	5 850	8 300
3	6 350	8 800
4	6 850	9 550
5	7 450	10 350
6	8 100	11 200
7	8 750	12 150
8	9 500	15 000
9	10 300	20 000
10	11 200	20 150
11	12 150	20 350
12	13 150	20 600
13	14 300	20 950
14	15 500	21 600
15	16 800	23 450
16	18 350	25 400

² MŠMT připravilo novou platovou tabulku platových tarifů na rok 2012, zdroj z <http://www.msmt.cz>

„Platem nejsou další plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady a odměna za pracovní pohotovost.“ [2, str. 8]

Nadtarifní nárokové složky

Nadtarifní nárokové složky dělíme na *pravidelné a nepravidelné*.

Pravidelné složky platu jsou ty, které tvoří součást celkového platu zaměstnance každý měsíc a jsou součástí platového výměru zaměstnance.

Pravidelné složky u zaměstnanců ve školství jsou:

- Příplatek za vedení (§ 124 ZP)
- Zvláštní příplatek (§ 129 ZP) Ve školské praxi jde o tyto příplatky:
- Specializační příplatek (§ 133 ZP)

Nepravidelné nadtarifní složky platu jsou ty, které tvoří součást celkového platu zaměstnance každý měsíc, ale jen tehdy, když v daném období jsou splněny podmínky pro jejich přiznání. Proto nemohou být součástí platového výměru.

Nepravidelné složky platu:

- Příplatek za noční práci
- Příplatek za práci v sobotu a v neděli
- Plat a příplatek za práci přesčas
- Příplatek za rozdělenou směnu
- Příplatek za výkon přímé pedagogické činnosti nad stanovený rozsah – tzv. nadúvazkové hodiny
- Doplatek do výše průměrného výdělku při výkonu jiné práce
- Doplatek do výše minimální mzdy

Nenárokové složky platu

Nenárokové složky platu se od nárokových nadtarifních složek platu se liší tím, že zaměstnanec nemůže nárokovat jejich přiznání ze zákona – rozhodnutí o přiznání nenárokové složky platu je zcela na zaměstnavateli.

Nenárokové složky platu dělíme také na pravidelné a nepravidelné.

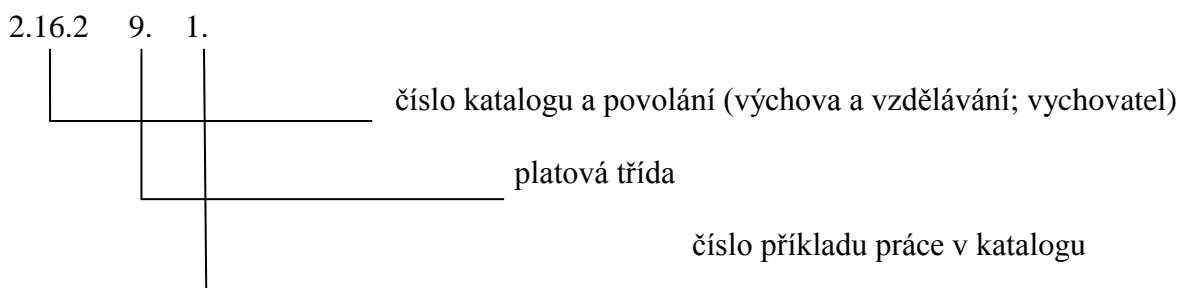
Pravidelnou nenárokovou složkou platu je osobní příplatek (§131 ZP). Pokud je zaměstnanci přiznán objeví se jako součást platového výměru.

Nepravidelnou nenárokovou složkou platu je odměna (§134 ZP). Odměnu označujeme jako nepravidelnou nenárokovou složkou platu proto, že je právním předpisem definována tak, že ji nelze opakovat pravidelně každý měsíc. Odměna tedy se nemůže vyskytovat v platovém výměru zaměstnance. [13]

2.1.5 Katalog prací

Zaměstnanec se zařadí do platové třídy uvedené v katalogu prací za předpokladu, že splňuje kvalifikační předpoklady a požadavky. Katalog prací je právní dokument pro správné zařazení do příslušné platové třídy. Jinými slovy jde o seznam činností, které jsou pro lepší orientaci seřazeny podle oborů. [6]

„Pro jednoznačnost zařazení zaměstnance do platové třídy je tedy žádoucí, aby popis nejnáročnější činností co nejvíce odpovídal příkladu prací v příslušné části katalogu prací.“ Toto vzájemné přiřazení požadovaných činností prací lze např. vyjádřit číselně podle katalogu prací takto [13]:



Nařízení vlády č. 330/2003 Sb. § 3 odstavec 3 uvádí, že: *„Nestanoví-li zvláštní předpis jinak, může zaměstnavatel výjimečně zařadit zaměstnance, který nesplňuje potřebné vzdělání,*

a) *do první až čtvrté třídy*

b) *do páté a vyšší platové třídy, avšak nejdéle na dobu 4 let, nestanoví-li se dále jinak*
[6, str. 32]

2.1.6 Platový výměr

Vydáním platového výměru je právní akt zaměstnavatele, který vydává zaměstnanci při jeho nástupu do práce písemně. V platovém výměru jsou údaje o platové třídě a platovém stupni, o výši platového tarifu a ostatních pravidelně měsíčně poskytovaných složkách platu, o termínu a místu výplaty, pokud tyto údaje neobsahuje smlouva (i kolektivní) nebo vnitřní předpis. Nastane-li změna v platovém výměru je zaměstnavatel povinen to zaměstnanci písemně oznámit s uvedením důvodů nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti. Viz § 122 odst. 2 ZP. [10]

2.1.7 Vnitřní platový předpis

Ve vnitřním platovém předpise zaměstnavatel stanovuje pravidla např. pro přiznávání odměn, výše příplatku za vedení, přiznávání a odnímání osobních příplatků, stanovení zvláštních příplatků v rámci rozpětí. Zaměstnavatel je povinen před vydáním platového předpisu prodiskutovat s příslušným odborovým orgánem není nutné však jeho souhlasu. Týká se to také změn, doplňků a zrušení. [6]

Zaměstnavatel v podnikatelské sféře má možnosti uplatnit vlastní pravidla odměňování, kdežto zaměstnavatel v nepodnikatelské sféře se jednoznačně řídí platovými předpisy. Právní předpisy jsou doplněny o odměňování, vnitřní předpis nebo kolektivní smlouvu popř. obojí.

Odměňování za práci formou mzdy

Mzda je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Domlouvá se v *kolektivní smlouvě nebo jiné smlouvě*, popřípadě ji zaměstnavatel určí *vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem*. [6]

2.1.8 Minimální mzda a minimální mzdové tarify

Mzda nesmí být nižší než minimální mzda. Výše minimální mzdy je stanovena ve vládním nařízením. [7]

„Výše hrubé minimální mzdy:

základní sazba minimální mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin činí 8 000 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu,

sazby minimální mzdy při omezeném pracovním uplatnění zaměstnance činí:

90 % (tj. 7 200 Kč, resp. 43,30 Kč/hod.) základní sazby minimální mzdy, jde-li o první pracovní poměr zaměstnance ve věku 18 až 21 let, a to po dobu 6 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru,

80 % (tj. 6 400 Kč, resp. 38,50 Kč/hod.) základní sazby měsíční minimální mzdy, jde-li o mladistvého zaměstnance,

75 % (tj. 6 000 Kč, resp. 36,10 Kč/hod.) základní sazby minimální mzdy, jde-li o zaměstnance, který je poživitelem invalidního důchodu pro invaliditu prvního nebo druhého stupně,

50 % (tj. 4 000 Kč, resp. 24,10 Kč/hod.) základní sazby minimální mzdy, jde-li o zaměstnance, který je poživitelem invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně, nebo o mladistvého zaměstnance, který je invalidní ve třetím stupni a nepobírá invalidní důchod pro invaliditu třetího stupně.“ [19]

2.1.9 Mzdové faktory

Ze vztahu odměňování a výše zmíněných právních úprav se vyvíjí v organizacích mzdové systémy. Odborná literatura uvádí, že ve velkých a středních organizacích je systém rozpracován tak, že bere v potaz následující faktory [3]:

- hodnotu práce – složkou mzdy je mzdový tarif
- mimořádné pracovní podmínky – složkou mzdy jsou příplatky tarifní povahy
- výkon a pracovní jednání – složkou mzdy jsou mzdové formy cena práce – složkou mzdy je výše mzdového tarifu nebo doplňková mzdová forma

2.1.10 Tarifní soustava a mzdové tarify

Tarifní soustava bere na zřetel katalog prací dané organizace, tarifní stupně, stupnice mzdových tarifů a příplatky tarifní povahy, např. za vedení zaměstnanců.

Mzdové formy označují postupy či techniky, jež jsou používány ke stanovení variabilní složky mzdy. Tyto formy by měly zaměstnance stimulovat ke zvyšování výkonnosti.

Základní druhy mzdových forem jsou časová či úkolová mzda, a naproti tomu stojí tzv. doplňkové, např. provize, odměny, prémie, osobní ohodnocení atd.

Celková odměna

- Podle Armstronga je možno celkovou odměnu chápat nejen tak, že *„obsahuje tradiční kvantifikovatelné prvky, jako je mzda/plat, proměnlivé složky mzdy/platu a zaměstnanecké výhody, ale také méně nepeněžité prvky, jako jsou prostor pro získávání a uplatňování pravomocí/odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivaci plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života, které organizace nabízí.“* [3, str. 73]
- Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn, které mohou pracovníci dostávat. [5]

Tato kapitola pojednává o odměňování, mzdových tarifech, mzdě a platu.

Nepodnikatelské subjekty se řídí zákonem o platu. Zaměstnanec po podepsání pracovní smlouvy obdrží dokument tzv. platový výměr, kde je jasně stanovená výše platu a zařazení do platové třídy. Soukromá sféra se řídí zákonem o mzdě. Silnou stránkou soukromých podnikatelů je v tom, že si své výděly mohou vyplácet v závislosti na velikosti zisku. Pokud ovšem zisk klesá je pravděpodobné, že klesne i jejich mzda. Zaměstnanci v rozpočtových a příspěvkových organizacích mají jistou výhodu od zaměstnanců soukromých podnikatelů v tom, že jejich měsíční příjem je pravidelný, kdežto u soukromníků tomu tak být nemusí.

2.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

„Přístupy k plnění výše uvedených cílů řízení odměňování jsou vtěleny do systému odměňování organizace. Ten produkuje:“

Strategie odměňování, které stanovují, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejich podnikatelských cílů. Například organizace může mít strategii směřující k udržení konkurenceschopnosti mzdových sazeb.

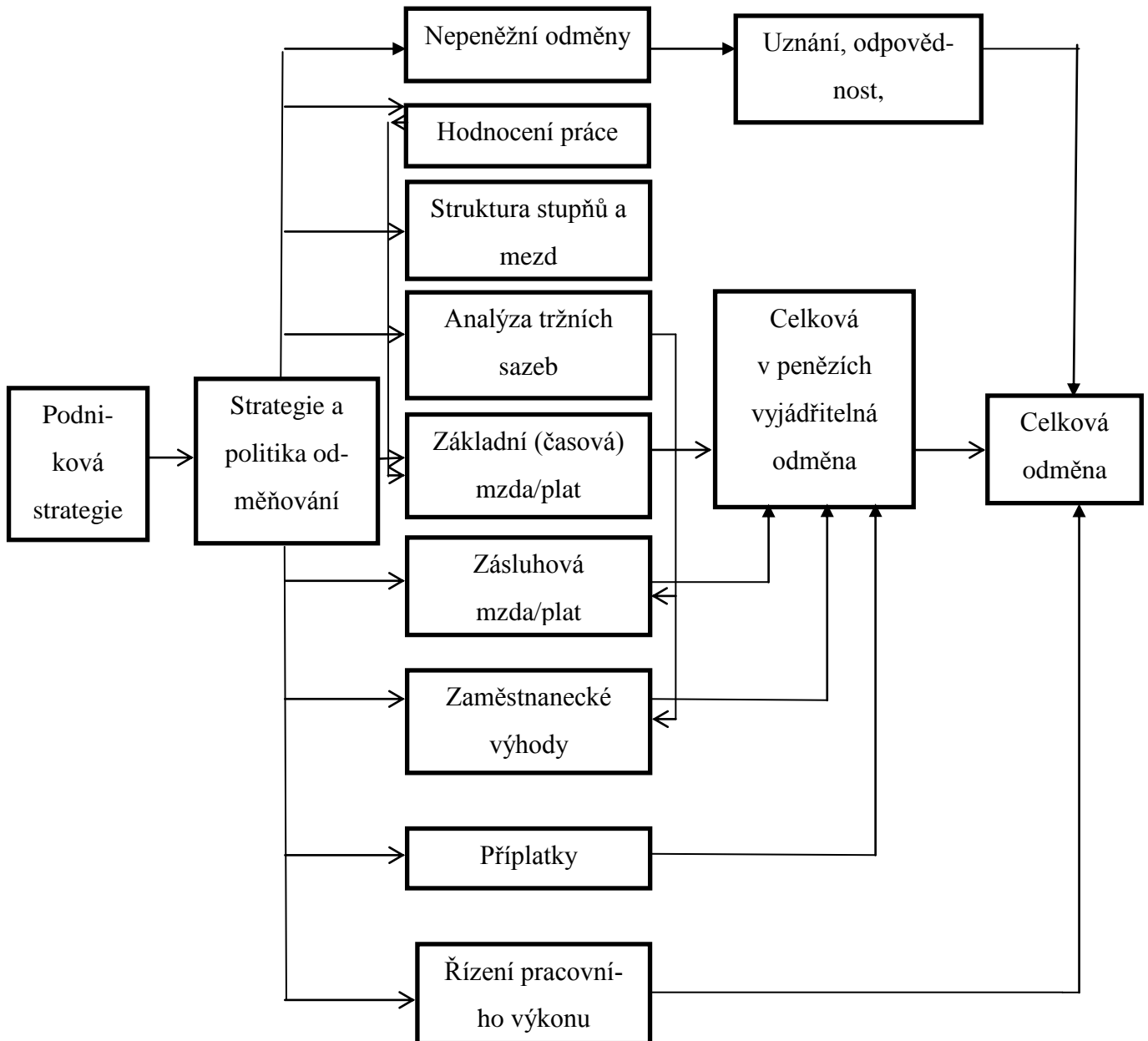
Politika odměňování, která poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Například organizace může mít politiku, která stanovuje, že úrovně peněžních odměn v organizaci budou souhlasit průměrným tržním sazbám.

Praxe odměňování, kterou tvoří struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody, jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování používané k uskutečnění strategie a politiky odměňování. Například politika týkající se úrovně peněžních odměn povede ke shromažďování a analyzování údajů o tržních sazbách a k provádění úprav mezd a platů respektujících růst tržních sazeb.

Procesy odměňování, které tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování, například způsob, jak jsou využívány a uplatňovány výsledky šetření a jak manažeři řídí procesy revize a úpravy mezd.

Postupy odměňování, které jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně a že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu. Například půjde o určitý postup používaný pro provádění každoroční revize a úpravy mezd a platů. [1]

Na další stránce vidíme prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy.



Obrázek 4 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby [1]

V následujících odstavcích stručně popíšu každého z výše uvedených prvků.

Podniková strategie

Východiskem systému odměňování je podniková strategie organizace. Hnací síly podnikání jsou v každé organizaci jedinečné, ale často budou zahrnovat skutečnosti, jako je vysoký

výkon, ziskovost, produktivitu, inovace, služba zákazníkům, kvalita, cena /náklady/, leadership a potřeba uspokojovat zainteresované strany a v případě lokálních správních orgánů a volené poslance či zastupitele.

Strategie a politika odměňování

Strategie odměňování vyplývá z analýzy hnacích sil podnikání. Strategie odměňování bude definovat dlouhodobé záměry v takových oblastech, jako jsou mzdové struktury, zaměstnanecké výhody, kroky svěřující ke zvýšení angažovanosti a uplatňování přístupu založeného na celkové odměně.

Základní peněžní odměna

Základní peněžní odměna bude ovlivněna jak vnitřními, tak vnějšími faktory. Vnitřní faktory je možné posuzovat pomocí některé z forem hodnocení práce. Hodnocení vnějších faktorů je založeno na sledování zazeb na trhu práce.

Zásluhová odměna

Zásluhové peněžní odměny lze přidat k základní mzdě/platu, tj. provázat je s ní. Jestliže takové peněžní odměny nejsou provázány se základní mzdou/platem, pak se označují jako, proměnlivé peněžní odměny“.

Zaměstnanecké výhody

Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám odměn jako například dovolená na zotavenou, penze, nemocenské dávky.

Příplatky

Příplatky se vyplácejí k základní mzdě nebo platu s ohledem na zvláštní okolnosti nebo s ohledem na zvláštní rysy vykonávané práce. Mohou být stanoveny organizací samou, ale často jsou předmětem kolektivního vyjednávání. Hlavními druhy příplatků jsou lokální příplatky, příplatky za práci přesčas, za práci ve směnách, za ztížené pracovní podmínky.

Celkový výdělek

Celkový výdělek tvoří hodnota všech peněžních výplat (základní mzda nebo plat, zásluhová odměna a příplatky). [1]

Celková v penězích vyjádřitelná odměna

Celková v penězích vyjádřitelná odměna neboli hmotná odměna se skládá z peněžních odměn představovaných celkovým výdělkem a z hodnoty pracovníkům poskytovaných zaměstnaneckých výhod.

Hodnocení práce

Hodnocení práce může být analytické nebo souhrnné. Je založeno na analýze pracovních míst nebo rolí, která vyúsťuje do popisů pracovních míst nebo profilů rolí.

Analýza tržních sazeb

Analýza tržních sazeb je proces zjišťování mzdových/platových sazeb pro srovnatelné práce na trhu práce za účelem rozhodování o úrovních peněžních odměn a podobě mzdových/platových struktur v organizaci.

Mzdové/platové stupně a struktury

Pracovní místa lze podle jejich relativního významu zařazovat do struktury stupňů (tříd). V takové struktuře je peněžní odměna ovlivňována tržními sazbami a mzdová/platová rozpětí přiřazená jednotlivým stupňům poskytují prostor pro růst mzdy nebo platu na základě pracovního výkonu, schopnosti, přínosu nebo délky zaměstnání.

Řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu definuje očekávání týkající se individuálního výkonu a přínosu. Vyúsťuje do dohodnutých plánů zlepšování pracovního výkonu, vzdělávání a osobního rozvoje. Jsou to nástroje zabezpečování nepeněžního motivování a mohou být rovněž podkladem pro rozhodování o zásluhové peněžní odměně.

Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samé, například jde o pocit úspěšnosti, autonomie, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovednosti, poskytování vzdělávání, příležitosti k rozvoji kariéry a vysoce kvalitní vedení ze strany nadřízených.

Celková odměna

Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn, které mohou pracovníci dostávat. [1]

2.2.1 Faktory ovlivňující politiku a praxi řízení odměňování

Na politiku a praxi řízení odměňování působí řada vlivů. Patří mezi ně faktory odrážející souvislosti vyplývající z vnitřního a vnějšího prostředí a faktory řekněme koncepční, související s teoriemi, názory a přesvědčeními o strategickém řízení, celkové odměně, řízení lidského kapitálu, faktorech ovlivňujících úroveň peněžních odměn, motivace, angažovanosti, oddanosti a o psychologické smlouvě.

Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí vytváří kultura organizace a její druh podnikání, technologie a lidi.

Vnější prostředí

Rysy vnějšího okolí jsou konkurenční tlaky, globalizace a převraty demografických charakteristik a zaměstnanosti.

Management každé úspěšné organizace by měl zvolit správnou strategii v systému odměňování. Především při jeho vytváření a realizace zapojit zaměstnance. Propojit odměňování s cíli podniku tak, aby obě strany byly spokojené. Mít jasno v těch cílech strategie, které jsou vyhodnoceny jako nejefektivnější. [1]

2.2.2 SYSTÉM HODNOCENÍ PRÁCE

Hodnocení práce je důležitým nástrojem pro řízení odměňování. Vzniklo pro to, aby peněžitá odměna byla spravedlivá a hraje významnou roli při naplňování zásady, že za stejnou práci má být stejná odměna.

2.2.3 Cíle

- vymezit poměrnou hodnotu prací založenou na spravedlivém, jednotném a důsledném posouzení
- umožnit správné porovnání s tržními sazbami prací nebo rolí s množstvím práce
- poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do tříd
- být transparentní
- zaručit, aby organizace realizovala svou povinnost dávat stejnou odměnu za práci stejné hodnoty³

2.2.4 Hodnocení práce - proč ANO, proč NE

ANO

- Systém poskytuje optimální základnu pro zajištění stejné odměny za práci stejné hodnoty.
- Faktorový plán a proces hodnocení práce se dá spojit se systémem hodnot organizace se soustavou schopností jako součástí integrovaného přístupu k řízení lidí.
- Může zabezpečit přesnost kritérií, na nichž jsou práce hodnoceny.

Důležité je mít logický rámec pro pečlivé rozhodování o stupních práce a mzdových/platových sazbách. [1]

³ Poslední cíl je důležitý z britského materiálu EOC-Komise pro rovné příležitosti konstatuje: „Nediskriminující hodnocení práce by mělo vést k systému odměňování, který je transparentní a v rámci něhož lidé dostávají za práci stejné hodnoty stejnou odměnu bez ohledu na své pohlaví.“

NE

Kritici zdůrazňují, že pro dnešní organizace to může být [1]:

- nepřiměřená, byrokratická, nepružná a časově náročná záležitost
- zneužívání hodnocení práce
- snadno zmanipulovatelné neobjektivní

2.2.5 Kategorie hodnocení práce

Analytické systémy, neanalytické systémy a tržní oceňování patří ke třem hlavním kategoriím hodnocení práce⁴. První dvě spočívají ve vnitřním porovnávání a nestanovují přímo „cenu“ práce. Tržní oceňování není systémem hodnocení práce, protože zcela spočívá ve vnějším porovnávání a jde o metodu určování relativní hodnoty prací, i když v peněžním vyjádření. [1]

⁴ Tabulka Porovnávání přístupu k hodnocení práce, viz. příloha bakalářské práce

2.3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Shrneme-li poznatky z odborné literatury týkající se systému odměňování zaměstnanců připomeňme si, že k hlavním nástrojům patří motivace. Management organizace by si měl vytvářet vlastní názory lidí, které vyplývají z toho jak rozumí své práci a zabránit tak fluktuaci zaměstnanců. Smyslem kvalitního systému odměňování můžeme např. uvést schopnost upoutat jednotlivce a udržovat jejich motivaci, spravedlivé rozvržení mezd, podporovat zaměstnance a pracovní skupiny k jejich rozvoji.

Zaměstnancům veřejného sektoru se výše platu odvíjí od dosaženého vzdělání a počtu započitatelné praxe. Kvalifikační předpoklady a délka praxe zařadí zaměstnance do platové třídy, která je uvedena v platovém výměru stanovené zákonem o platu. Pracovníkům soukromé sféry náleží mzda.

Teoretická část dále popisuje rozdělení finančních prostředků školám, jakým způsobem školy získávají peníze. Hlavním ukazatelem pro výpočet získání co největších dotací ze státního rozpočtu je celkový skutečný počet dětí, žáků a studentů. Prostředky ze státního rozpočtu na běžný provoz školám však rozhodně nestačí. Zpracovat a správně naplánovat projekt tak, aby zvítězil v konkurenčním boji není jistě snadné. Peníze z projektu jsou však již dnes nedílnou součástí nejen škol a školských zařízení. Čím více peněz utrží, tím více se stávají atraktivnější pro okolí.

Spravedlivé hodnocení práce je vnitřní záležitostí každého podniku. Pro podniky je důležitá proto, aby byla konkurenceschopná z vnějšího prostředí. Systém hodnocení práce by měl být poctivý a nediskriminovaný.

Při studování odborných časopisů jsem našla zajímavý článek v Učitelských novinách, kde redaktor novin Lukáš Doubrava napsal článek týkající se OECD: Chybí jednotná představa o kvalitní výuce a napsal: „*Neexistuje společná představa, co je to kvalitní výuka. Není zde společné hledisko, podle kterého by měli být hodnoceni učitelé. Vychází se totiž pouze z toho co určí ředitel školy*“, uvedl na konferenci určené prezentaci Zprávy OECD o hodnocení vzdělávání v ČR Paulo Santiago, vedoucí jejího expertního týmu. Dále v krátkém článku uvádí, že: „*hodnotící systém v ČR je roztržštěný. Dobře funguje externí hodnocení, jež provádí ČŠI. Problém je však v tom, že inspekce se zaměřuje hlavně na zjišťování, zda-li jsou dodržovány základní podmínky pro vzdělávání a právní předpisy, ale málo se věnuje zlepšování úrovně jednotlivých škol*“ .

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ODMĚŇOVÁNÍ

Pro komparaci jsem si vybrala dvě školy Základní školu Emila Zátopka Zlín a Střední průmyslovou školu v Otrokovicích.

3.1 Základní škola Emila Zátopka Zlín

3.1.1 Popis školy

Škola je úplnou školou s 1.- 9. ročníkem. ZŠ Emila Zátopka je jedinou školou ve Zlínském kraji, která poskytuje žákům rozšířenou výuku se zaměřením na plavání, atletiku a lední hokej. Zároveň se sportovními třídami je vždy jedna třída nespportovní. V případě dostatečného počtu dětí otevře škola od nového školního roku 2011-2012 dvě první třídy, třídu s normální výukou a třídu zaměřenou na všestranné pohybové aktivity, kde se děti hravou formou seznámí s různými sporty. Žáci sportovních tříd pod vedením trenérů a učitelů dosahují výborných výsledků a patří k nejúspěšnějším v České republice. Ve škole je celkem 25 tříd z toho je 14 tříd sportovních, které navštěvuje 65 % všech žáků školy.

Za výbornou péči a úspěšnou práci s talentovanou mládeží byla škola oceněna ministrem školství v roce 1993 v Praze v Karolinu. Od 1.9.2001 byl škole MŠMT ČR propůjčen čestný název Základní škola Emila Zátopka Zlín. [16 s vlastní úpravou]

3.1.2 Identifikační údaje

Adresa školy:

Základní škola Emila Zátopka Zlín

Příspěvková organizace

Štefánikova 2701

761 25 Zlín

IČO: 710 07 997

Vedení školy: ředitel: Mgr. Lubomír Vývoda

statutární zástupce: Mgr. Věra Zelinková, zástupkyně ředitele [16]



Zřizovatel školy:

Statutární město Zlín

Nám. Míru 12

761 40 Zlín

IČO: 00283924

Kontakty: Mgr. Igor Zipper, tel: 577 630 349

3.1.3 Organizační struktura školy

Základní škola Emila Zátopka Zlín, Štefánikova 2701, PO Štefánikova 2701 76125 Zlín	
Datum: 16.1.2012 12:55:43 m +	List: 1
ORGANIZAČNÍ STRUKTURA - PROSINEC 2011	
ředitel	ředitel (1 Zlín Učitelé)
THP	THP (2 THP)
Ekonom	THP (2 THP)
Mzdy	THP (2 THP)
zast.I.s	zástupce ředitele pro I. stupeň (1 Učitelé)
učitel I	učitel I.stupně (1 Učitelé)
vychovat	vychovatelka (3 Vychovatelé)
zast.II.	zástupce ředitele pro II. stupeň (1 Učitelé)
učí. II	učitel II. stupně (1 Učitelé)
vych.por	výchovný poradce (1 Učitelé)
školník	školník (2 Pracovníci dělnických povolání)
uklizečk	uklizečka (2 Pracovníci dělnických povolání)
VT	velká tělocvična (5 Pracovníci dělnických povolání)
Dohoda	Dohoda THP (2 Zlín THP)
Dohoda	Dohoda HČ (5 Ostatní pracovníci)
Dohoda	Dohoda U (1 Zlín Učitelé)
Dohoda	Dohoda V (3 Zlín Vychovatelé)
ESF	ESF (ESF Zlín Učitelé)
ESF	ESF - nepedagogové (ESF Zlín Ostatní pracovníci)

Obrázek 5 Organizační struktura školy, zdroj: škola

Organizační strukturu školy tvoří ředitel školy, zástupce ředitele pro I. stupeň tady se struktura člení na učitel/ka, vychovatel/ka a v případě II. stupně učitel/ka, a výchovný poradce. V úrovni nižší linie je to potom školník dále rozdělení na uklízeč/ka a pracovníci dělnických povolání.

3.1.4 Učitelský sbor

Skládá se ze 39 pedagogů, uplatňují se v něm jak zkušenosti starších učitelů tak vynalézavosti mladších učitelů. Pracuje zde výchovný poradce (volba povolání) a metodik prevence sociálně patologických jevů. Členové sboru se vzdělávají v kurzech SIPVZ (státní informační politika ve vzdělávání), v problematice tvorby ŠVP a klíčových kompetencích. Dalšími kurzy, kterých se pedagogové účastní jsou DVPP, které jim pomáhají při práci s dětmi pomocí nových přístupů (Tvořivá škola, nové trendy ve výuce na ZŠ, činnostmi učení, motivace hrou, škola obrazem, autoevaluace a jiné). Učitelé tělesné výchovy vykonávají trenérskou činnost v klubech plavání, atletiky a ledního hokeje. Pro žáky školy učitelé organizují řadu akcí jak v naukových soutěžích a olympiádách tak i ve sportovních soutěžích. Škola tradičně organizuje okresní a krajské akce: Pohár rozhlasu a Běh olympijského dne. [16 s vlastní úpravou]

Tabulka 2 Základní údaje o pracovnících škol [16]

zaměstnanci ZŠ	fyzické osoby	přepočteno
Počet učitelů ZŠ	35	33,28
Počet vychovatelů ŠD	2	1,77
Počet správních zaměstnanců ZŠ	8	8,00
Počet pracovníků celkem	45	43,05

3.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZÁKLADNÍ ŠKOLY

Přes školní rok odměny ve škole nemají. Ušetřené prostředky za rok se vyplácí v odměnách za červen v červenci a za listopad se z rezerv doplácí v prosinci. V červnu se vyplácí jedna čtvrtina prostředků, které zůstávají. Zaměstnanci jsou odměňováni za suplování, vedení odborných a integrovaných kroužků.

3.2.1 Vnitřní předpis

Na základě studie z odborné literatury uvedené v teoretické části práce nedílnou součástí organizací veřejného sektoru je dokument vnitřní předpis, který se vydává v souladu se zákoníkem práce.

Obsah vnitřního předpisu:

Čl. 1. Působnost a zásady vnitřního předpisu

Čl. 2. Určení platu zaměstnance školy

Čl. 3. Kvalifikační předpoklady a požadavky

Čl. 4. Platový tarif

Čl. 5. Platová třída

Čl. 6. Platový stupeň

Čl. 7. Příplatky

Čl. 8. Odměny

Čl. 9. Závěrečná ustanovení

Shrnutí článku 1- 6 bude stručné, články 7- 8 rozeberu podrobněji.

Zaměstnanci za odvedenou práci náleží plat. Vzdělání pedagoga a počet let započitatelné praxe jej zařadí do platové třídy podle náročnosti druhu práce a platového stupně. Pokud nesplňuje požadované kvalifikační předpoklady nebo *v případě zápočtu jiné praxe předloží škole ředitelem odsouhlasenou žádost o poskytnutí výjimky*. Nesplňuje-li zaměstnanec potřebné vzdělání může ředitel udělit výjimku, jestliže:

- zaměstnanec dlouhodobou činností prokázal schopnost k výkonu práce
- zaměstnanec zahájil studium, kterým si doplní potřebné vzdělání

- u pedagogických pracovníků se postupuje podle zákona o pedagogických pracovnících § 32

Plat ředitele školy stanovuje orgán, který ho na pracovní místo jmenoval.

3.2.2 Nárokové složky platu

Nároková složka platu se skládá z příplatku za vedení, zvláštního příplatku, příplatku za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah, specializačního příplatku pedagogického pracovníka.

Příplatek za vedení

Tabulka 3 Příplatek za vedení [16, vlastní zpracování]

funkce	příplatek za vedení	platová třída	stupeň řízení	% příplatku za vedení
Ředitel školy	7 800	12	3	33,5
Zástupce ředitele I. st.	4 200	12	2	18
Zástupce ředitele II. st.	5 000	12	2	21,5
Školník	1 200	5	1	12
Vedoucí vychovatelka	800	8	1	5

Zvláštní příplatek

Pedagogická činnost třídního učitele spojená s výkonem práce třídního učitele je zařazena do skupiny č. 1. Výše zvláštního příplatku činí měsíčně 400 až 1 000 Kč.

Příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah

Práce, které pedagog vykonává přímou pedagogickou činností jsou suplované hodiny. Není je proto možné zařadit mezi práce související a následné, které doplňují týdenní pracovní dobu na 40 hodin.

Specializační příplatek pedagogického pracovníka

Pracovník, kterému náleží tento příplatek musí splnit další kvalifikační předpoklady podle § 7 až 9 vyhlášky o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků. Příplatek se poskytuje ve výši 1 000 až 2 000 Kč měsíčně.

3.2.3 Nenárokové složky platu

Nenárokovou složku platu tvoří osobní příplatek a odměny.

Osobní příplatky

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci osobní příplatek až do výše 100% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě. Ředitel školy může příplatek zvýšit, snížit, případně odejmout. Metodika příplatků je přílohou vnitřního předpisu školy.

Odměny

Odměny mohou být zaměstnanci poskytnuty:

- a) za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního výkonu
- b) ocenění pracovních zásluh při příležitosti životního jubilea: 50 let v rozpětí 5 - 8 tis. prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního nebo starobního důchodu v rozpětí 10 – 15 tis.

[14, vlastní zpracování]

3.2.4 Hodnocení práce

Na základní škole hodnotí pedagogy za práci známkami. Učitelé I. stupně hodnotí zástupkyně ředitele pro I. stupeň a učitelé II. stupně hodnotí zástupkyně pro II. stupeň. Zástupkyně ohodnotí pedagogy známkami od 1 po 5. Čím lepší známku učitel dostane tím víc peněz si vydělá. Znamky se následně převedou do finančních prostředků, avšak jejich výše mě nebyla poskytnuta.

Kriteria hodnocení práce jsou za:

- úspěšné vedení metodického sdružení
- kvalitní vedení inventáře kabinetů
- úspěšné zapojení do regionálních či celostátních projektů

- vedení zájmových kroužků
- práci dyslektických asistentů
- organizování naukových soutěží a olympiád, sportovních soutěží a kulturních besed
- zajišťování kulturních a jiných akcí pro žáky
- sportovní vedení žáků sportovních tříd
- výborné umístění žáků v naukových či jiných soutěžích
- mimořádnou péči při vzdělávání žáků s poruchami učení
- vynikající metodickou a publikační činnost
- dobrou propagaci školy, za tvorbu a realizaci projektů
- spolupráci s Klubem rodičů
- organizaci lyžařských kurzů, za organizaci školy v přírodě
- podíl na výzdobě školy, vzorné plnění všech povinností vyplývajících z Pracovního řádu pro pracovníky školství, a osobní vlastnosti a schopnosti pomáhající vytvořit ve škole pro žáky výborné pracovní klima

3.2.5 Fond kulturních a sociálních potřeb

Příspěvkové organizace zřízenými územními samosprávnými celky obcemi nebo kraji zřizují ve prospěch svých zaměstnanců fond kulturních a sociálních potřeb. O využívání finanční prostředků spolurozhoduje odborová organizace, pokud existuje. Při používání fondu se postupuje v souladu se schváleným rozpočtem. Čerpat z něj lze pouze na výdaje podle vyhlášky č. 365/2010 Sb. Na poskytnutí příspěvku nebo jiné plnění z fondu není právní nárok. Zaměstnanci se vypočítává z hrubé mzdy.

Základní škola přispívá zaměstnancům na vitamíny, masáže, penzijní nebo životní připojištění.



Obrázek 6 Budova ZŠ Zlín, vlastní zpracování fotografií

3.3 Střední průmyslová škola Otrokovice

3.3.1 Popis školy

Vznik Baťovy školy práce se datuje od roku 1933. V roce 1992 došlo k inovaci zaměření jediné monotypní školy v České republice, která vychovávala pracovníky pro zpracování úsní kůže, vznikl obor Chemická technologie kůže. V reakci na vývoj hospodářského trhu a možnosti školy byl od roku 2000 zaveden obor Technické lyceum a o pět let později Přírodovědné lyceum. Po rozpadu průmyslu se škola zaměřila na ochranu životního prostředí, dále byly doplněny obory o aplikovanou chemii a technické lyceum.

SPŠ Otrokovice má také výhodnou geografickou polohu v regionu, kde působí silná koncentrace chemického průmyslu - Fatra Napajedla, Barum - Continental Otrokovice, Chemitan Otrokovice, Chemifarm Otrokovice, Pipe Life Otrokovice, Precheza Přerov, Technoplast Chropyně, Agrochemie Slušovice, Greiner Slušovice, Intercaps Zlín, SPUR Zlín, Kastek Uh. Brod, Colorlak Staré Město a desítky dalších firem. Díky své dlouholeté spolupráci s regionálními firmami a samosprávou města získala škola velmi dobré postavení nejen mezi školami, ale i ve městě Otrokovice. Jako jediná střední škola ve Zlínském kraji je již pátým rokem držitelem certifikátu kvality ISO 9001. [15 s vlastní úpravou]

3.3.2 Identifikační údaje školy

Název školy: Střední průmyslová škola Otrokovice

Adresa školy: Tř. T. Bati 331, 765 02 Otrokovice

Zřizovatel, adresa: Zlínský kraj, tř. T. Bati 21, 761 90 Zlín

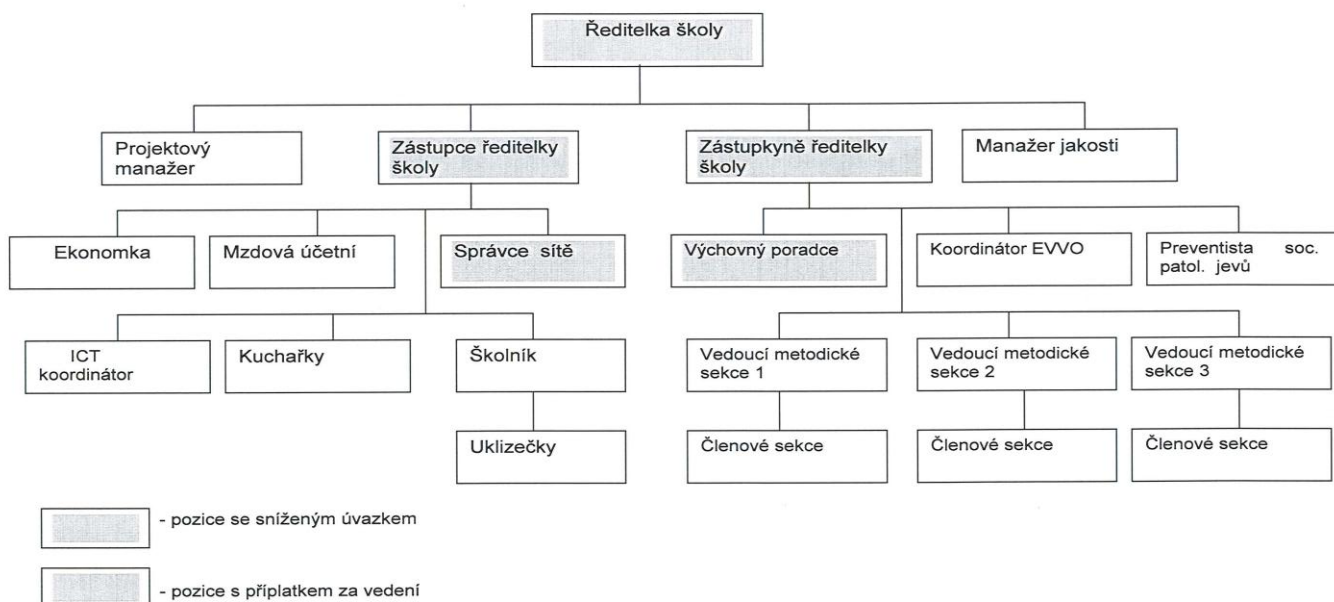
Jméno ředitelky: Mgr. Marie Homolková

Statutární zástupkyně ředitelky školy: Mgr. Dagmar Pavlacká [15]



3.3.3 Organizační struktura

Organizační schéma SPŠ Otrokovice (od 01. 01. 2009)



Obrázek 7 Organizační schéma SPŠ Otrokovice, vnitřní dokument školy

Ředitelka škol a zástupce ředitelky jsou pozice s příplatkem za vedení. Správce sítě a výchovný poradce jsou zaměstnanci s nižším pracovním úvazkem.

3.3.4 Učitelství sbor

Učitelství sbor je složený z 23 pedagogických pracovníků a z 9 nepedagogických pracovníků. Průměrný věk zaměstnanců je 46 a 36 let. Ženy ve sboru lehce převažují nad muži. Požadovaný stupeň vzdělání má 100% a aprobovanost výuky má 92% pedagogů. Většina z nich má dosažené vysokoškolské vzdělání s technickým zaměřením. Studium výroční zprávy jsem shledala, že se všem nepedagogickým pracovníkům snížil úvazek z 1,000 na 0,875 a kuchařkám z 0,400 na 0,3125 v porovnání s rokem 2009 a 2010. Změny nastaly z důvodu zkrácení dotací z kraje. [15 s vlastní úpravou]

3.4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ STŘEDNÍ ŠKOLY

3.4.1 Vnitřní předpis

Organizace nemusí mít vnitřní předpis. Předpis je stanoven v Kolektivní smlouvě s odbory.

3.4.2 Hodnocení práce

Ředitelka školy provádí s pedagogy jednou za dva roky pohovory, hospitace. Pedagog si volí akreditované semináře, které škola podporuje (projekt OPVK, EVVO, Příprava ved. prac. a pedagogických pracovníků k projektovému řízení, vzdělávání v rámci projektu Evaluace apod.) a které zároveň korespondují s cíly školy. V rámci konzultace se plány vzdělání buď schválí či neschválí. Paní ředitelka má zpracovanou tabulku, kde je uvedeno jméno a příjmení, plán vzdělání, splnil/nesplnil. Do tabulky jsem měla možnost pouze nahlédnout. Z 20 kritérií hodnocení práce muselo vedení školy snížit na minimum v rámci krácení peněz. Výsledky práce pedagogů hodnotí také podle toho, jak se pedagog aktivně podílí na přípravě olympiád, jak aktivně zapojuje studenty do mimoškolních aktivit a jaké má výsledky tvůrčí činnosti.

Za poslední čtyři roky škola podala 14 projektů v celkové výši 27 000 000 Kč. Management školy také motivuje pedagogy tím, že za každý podaný projekt dostane odměnu ve výši 10 000 Kč i v případě neúspěchu.

3.4.3 Fond kulturních a sociálních potřeb

Jak již bylo zmíněno u základní školy veřejný sektor používá místo zaměstnaneckých výhod fondu kulturních a sociálních potřeb stanovený vyhláškou 365/2010 Sb.

„S účinností od 1.1.2011 je fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP) tvořen ve výši 1 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost a dále na odměny a ostatní plnění za práci vykonávanou v rámci odborného výcviku na produktivních činnostech žákům učilišť.“

„Jelikož má zákonná norma vyšší právní sílu než Příručka pro žadatele resp. příjemce finanční podpory z OP VK, je s účinností od 1.1.2011 v rámci OP VK uznatelným výdajem tvorba FKSP dle vyhlášky č. 365/2010 Sb. ve výši 1% z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost a dále na odměny a ostatní plnění za práci vykonávanou v rámci odborného výcviku na produktivních činnostech žákům učilišť. Vyhláška č. 365/2010 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb, MŠMT ČR.“ [18]

Střední průmyslová škola má pravidla pro čerpání prostředků FKSP stanovené v Kolektivní smlouvě. V předběžném pláň pro rozpočet je i zahrnuta kapitola na fond. V loňském roce si naplánovali částku 90 000 Kč, kterou nakonec museli upravit na 79 000 Kč. Zaměstnancům se nejvíce přispívá na stravenky, věcné dary, odchody do důchodu, za práci v organizaci po 20 ti letech a kulturní akce.



Obrázek 8 Budova SPŠ Otrokovice,
vlastní zpracování fotografií

3.5 SWOT ANALÝZA

V následujícím odstavci jsem vypracovala SWOT analýzu, která nám pomůže nastínit porozumění vnitřnímu potenciálu a externímu prostředí organizace. Určí nám slabé/silné stránky, příležitosti a hrozby. Prvky systému odměňování zachytíme do kvadrantu analýzy.

3.5.1 Základní škola

SLABÉ STRÁNKY	SILNÉ STRÁNKY	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
převaha žen v učitelském sboru	známé osobnosti školy	navazovat a rozvíjet spolupráci se soc. partnery	limitované dotace
absence individuálních plánů personálního růstu pracovníků	Klub rodičů	pronajímat prostory školy	omezená vedlejší hospodářská činnost
nedostatečná motivace učitelů k rozvoji školy	odpovídající aprobovanost učitelů	propagace školy (reklama, média)	limitované zaměstnanecké výhody
vysoké ceny kurzu pro další vzdělávání pedagogů	úspěšná účast žáků v soutěžích a sportovních aktivitách	výjezdy pedagogů do MŠ - nábor dětí	snižování počtu žáků v důsledku demografického vývoje
hodnocení práce	dobrá spolupráce se zřizovatelem školy	zvýšení společenské prestiže učitelského povolání	omezení legislativou

3.5.2 Střední škola

SLABÉ STRÁNKY	SILNÉ STRÁNKY	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
chybí nástroje pro zpětnou vazbu mezi vedením a jejími pracovníky	koncentrace chemického průmyslu, sponzoři	propagace školy (reklama, média)	limitované dotace
nedostatek peněz omezuje kvalitu výuky	ochota pracovníků se vzdělávat	exkurze	omezená vedlejší hospodářská činnost
nízké finanční ohodnocení učitelů	ISO 9001	pronajímat prostory školy	limitované zaměstnanecké výhody
vysoké ceny kurzu pro další vzdělávání pedagogů	učitelský sbor	výjezdy pedagogů na ZŠ – nábor studentů	snižování počtu žáků v důsledku demografického vývoje
hodnocení práce	odpovídající aprobovanost učitelů	zavádět a využívat netradiční metody výuky	omezení legislativou

3.5.3 Srovnání systému odměňování mezi školami

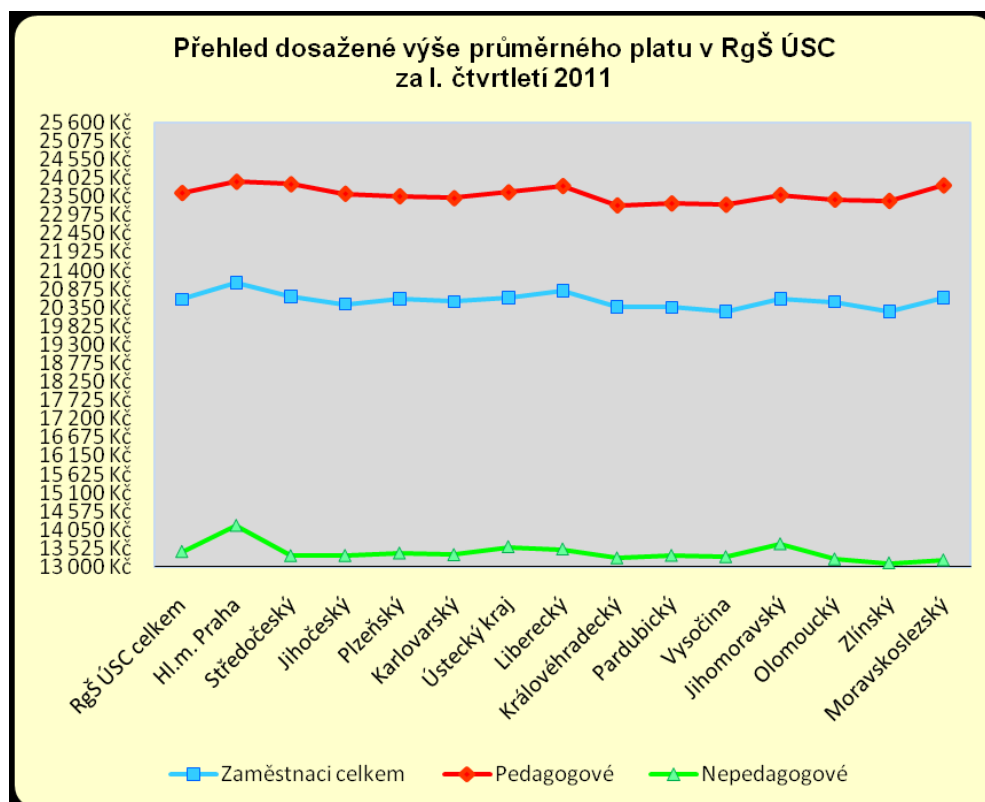
Na základě studia systému odměňování mezi školami a sestavením swot analýzy se výsledky ve své podstatě neliší. Vše se odvíjí od toho, kolik dětí a studentů škola získá, tedy na demografickém vývoji společnosti. Další vliv má, jak dokáže management školy využívat svých silných stránek, příležitostí a slabých stránek a hrozeb se vyvarovat. Ve swot analýze nejsou zachyceny všechny prvky systému. Chybí v ní platy zaměstnanců, které se do analýzy ani uvést nedají. Pro srovnání platů základní a střední školy je použit materiál MŠMT, ve kterém jsou srovnány platy pedagogických a nepedagogických zaměstnanců s průměrem platů v ČR.

Tabulka 4 Průměrný měsíční plat pedagogických pracovníků v Kč (dle hlavních typů škol)
[22]

Typ školy, zařízení	Průměr za ČR v roce 2010	Změna oproti I.Q 2011 v Kč	Změna oproti I.Q 2010 v %
Mateřské školy	19 243	+291	+1,54
Základní školy	24 925	+671	+2,77
Základní umělecké školy	24 012	+404	+1,71
Střední odborná učiliště	24 056	+357	+1,51
Gymnázia	26 701	+532	+2,03
Střední školy	26 605	+450	+1,72
Vyšší odborné školy	27 642	+544	+2,01
Konzervatoře	26 266	+892	+3,52

Tabulka 5 Průměrný měsíční plat nepedagogických pracovníků v Kč (dle hlavních typů škol)
[22]

Typ školy, zařízení	Průměr za ČR v roce 2010	Změna oproti I.Q 2011 v Kč	Změna oproti I.Q 2010 v %
Mateřské školy	12 632	+258	+2,1
Základní školy	14 046	+176	+1,3
Základní umělecké školy	17 240	+478	+2,9
Střední odborná učiliště	17 268	+313	+1,9
Gymnázia	15 780	+247	+1,6
Střední školy	17 219	+397	+2,4
Vyšší odborné školy	17 839	+737	+4,3
Konzervatoře	18 124	+77	+0,4



Graf 1 Průměrný měsíční plat zaměstnanců RgŠ ÚSC za I. čtvrtletí 2011 [22]

Nejvyšší průměrný plat byl dosažen v Ústeckém kraji 21 716 Kč, nejnižší průměrný plat byl dosažen ve Zlínském kraji 20 864 Kč.

Průměrná výše platů je ovlivněna mnoha faktory např. skladbou škol a zařízení kraje a obce, věkovým a kvalifikačním složením zaměstnanců. [22]

Následující kapitola se zabývá srovnáním nárokové a nenárokové složky platu zaměstnanců školství. Do práce jsem komparaci vložila proto, že prvek platu nelze zařadit do swot analýzy, ale také pro názornost kolísání složek platů ve školství. Celkově lze hodnotit snižování platů pedagogických i nepedagogických zaměstnanců z důvodu zkrácení rozpočtu.

3.5.4 Srovnání nárokové složky platu a nenárokové složky platu zaměstnanců Rgš

„Nároková složka platu“

Celkově zvýšila o 341 Kč, (tj. o 1,8 %)

z toho:

u pedagogických pracovníků z 21 427 Kč na 21 609 Kč, tzn. o 182 Kč (tj. o 0,8 %)

u nepedagogických pracovníků z 12 356 Kč na 13 022 Kč, tzn. o 666 Kč (tj. o 5,4 %)

Celkový nárůst byl zjištěn u:

➤ *platových tarifů z 14 323 Kč na 14 712 Kč tzn. o 389 Kč (tj. o 2,7 %)*

z toho:

u pedagogických pracovníků z 15 969 Kč na 16 245 Kč, tzn. o 276 Kč (tj. o 1,7 %)

u nepedagogických pracovníků z 10 551 Kč na 11 174 Kč, tzn. o 623 Kč (tj. o 5,9 %)

➤ *příplatků za vedení*

Celkový průměrný příplatek za vedení vedoucího pedagogického pracovníka v roce 2010 byl ve výši 3 650 Kč a vedoucího nepedagogického pracovníka byl ve výši 1 536 Kč.

Zvýšení příplatků za vedení v roce 2010 oproti roku 2009 pro:

vedoucí pedagogické pracovníky Rgš ÚSC cca o 2,1 %, což představuje zvýšení cca o 74 Kč,

vedoucí nepedagogické pracovníky Rgš ÚSC cca o 3,7 %, což představuje zvýšení cca o 54 Kč.

Celkový pokles byl zjištěn u:

➤ *náhrad platu o 28 Kč (tj. o 0,9 %)*

➤ *zvláštních příplatků o 1 Kč (tj. o 0,5 %) [22]*

- *přespočetných hodin o 24 Kč (tj. o 2,9 %)*

Jedná se o vyplacené prostředky na přímou pedagogickou činnost nad stanovený činnost nad stanovený rozsah.

- *platů za přesčasy o 1 Kč (tj. o 3,2 %)*

Nárůst nárokové složky platu oproti předchozímu období souvisí především s navýšením tarifních platů zaměstnanců RgŠ ÚSC v loňském roce. V roce 2009 došlo na základě NV č. 74/2009 Sb. k navýšení tarifních platů nepedagogických pracovníků od 1. dubna 2009 v souvislosti se zrušením přílohy č. 1 (jednalo se o nárůst tarifů nepedagogů v průměru o cca 16 %) a dále došlo na základě NV č. 130/2009 Sb. k navýšení platových tarifů od 1. června 2009 o 3,5 %, jak pro pedagogické, tak opět i pro nepedagogické pracovníky. Nejedná se tedy o navýšení tarifních platů v roce 2010, vyplývající ze změny platových tarifů, ale je to důsledek toho, že loňské navýšení tarifů nepedagogických pracovníků nezahrnovalo první 3 měsíce roku 2009 a navýšení platových tarifů pro pedagogické pracovníky nezahrnovalo prvních 5 měsíců roku 2009. V roce 2010 bylo toto loňské navýšení platových tarifů pouze promítnuto v celoroce.

Nenároková složka platu

Celkově se snížila z 3 155 Kč na 2 306 Kč, tzn. o 849 Kč, (tj. o 26,9 %), přičemž:

- *osobní příplatky se snížily o 103 Kč, tj. o 8,0 %,*
- *odměny poklesly o 745 Kč, tj. o 39,7 %.*

u pedagogických pracovníků se celkem snížila z 3 626 Kč na 2 569 Kč, tzn. o 1 057 Kč, tj. o 29,2 %,

u nepedagogických pracovníků se celkem snížila z 2 075 Kč na 1 701 Kč, tzn. o 374 Kč, tj. o 18,0 %. [22]

Snížení nenárokové složky zaměstnanců RgŠ ÚSC v roce 2010 oproti roku 2009 je naprosto přirozené, a to především v souvislosti s rozpočtovou restrikcí (viz str. 3) v objemu mzdových prostředků pro rok 2010.

Výše poklesu nenárokové složky platu zaměstnanců RgŠ ÚSC v jednotlivých krajích je úměrná do značné míry také tomu, jak se v kterém kraji v roce 2010 vyrovnali s přizpůsobením počtu zaměstnanců vývoji výkonů v průběhu roku 2010.

U pedagogických pracovníků poklesla celková průměrná nenároková složka platu o 1 057 Kč, tj. 29,2 % (podle jednotlivých KÚ je pokles nenárokové složky pedagogů v rozmezí 24,2 % - 33,7 %).

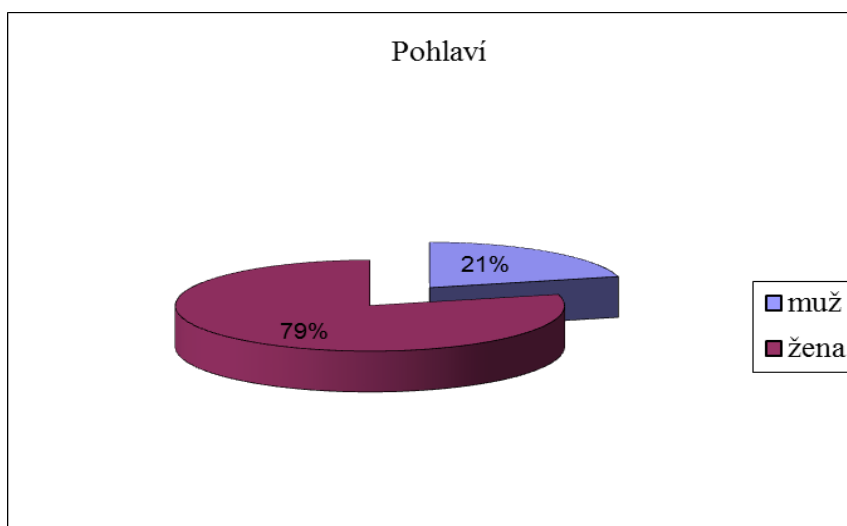
U nepedagogických pracovníků poklesla celková průměrná nenároková složka platu o 374 Kč, tj. 18,0 % (podle jednotlivých KÚ je pokles nenárokové složky nepedagogů v rozmezí 13,3 % - 22,3 %).“ [22]

4 DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

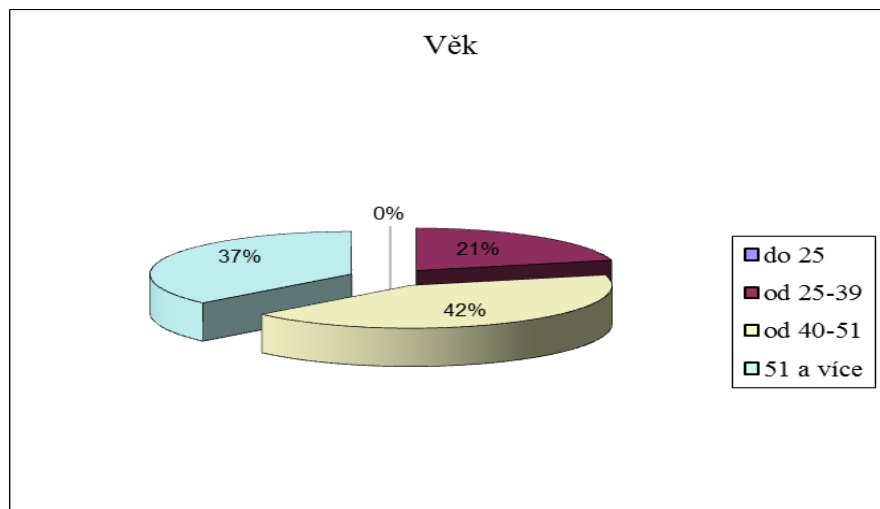
Na úplný závěr práce jsem zvolila výzkumnou metodu ve formě dotazníkového šetření. Na základě výsledků hodnocení dotazníku nám konečné hodnoty, znázorněné v grafech pomocí procent, pomohou přiblížit spokojenost zaměstnanců s nastaveným systémem odměňování jejich zaměstnavatelem. Základní škola má celkem 45 zaměstnanců. Všichni byli osloveni, avšak ne všichni byli ochotni dotazník vyplnit. Odpovědělo celkem 19 respondentů. Na střední škole pracuje celkem 32 zaměstnanců a dotazník vyplnila téměř polovina z nich, tedy 15 respondentů. Dotazník spokojenosti tvořil 10 otázek. Skládal se jak z uzavřených, tak i z otevřených otázek. Kompletní dotazník je v příloze č. II bakalářské práce. Hodnotící škály jsou následující:

1	2	3	4	5
velmi spokojen/a	převážně spokojen/a	průměrně spokojen/a	převážně nespokojen/a	zcela nespokojen/a

4.1 Základní škola



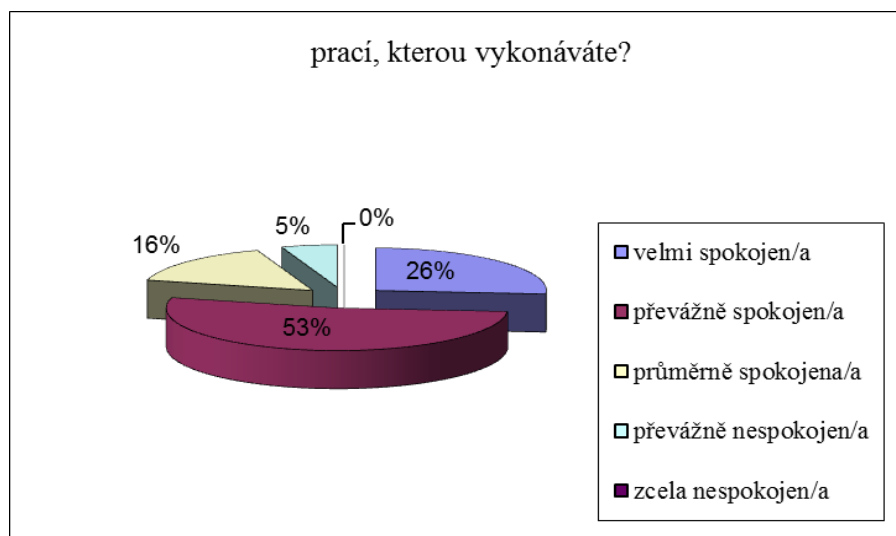
Graf 2 Pohlaví, vlastní zpracování



Graf 3 Věk, vlastní zpracování

Zhodnocení:

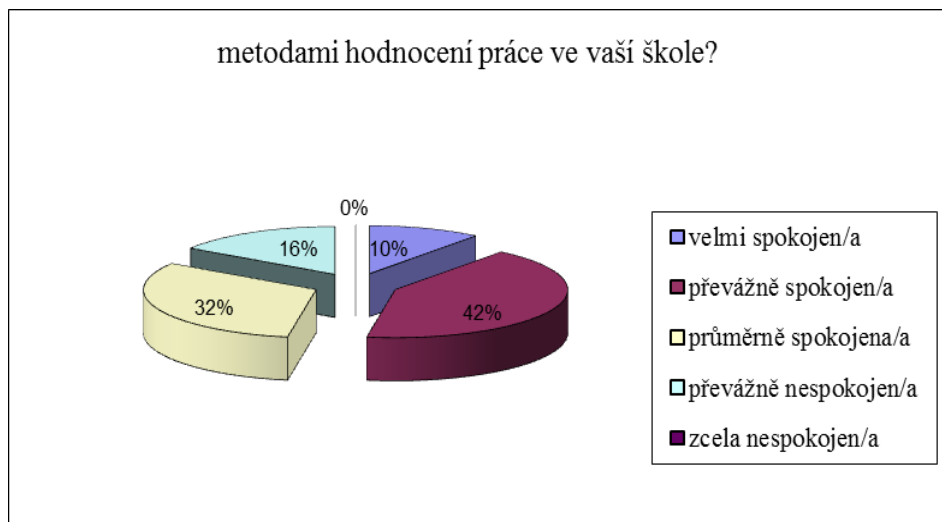
První otázky se týkaly zjištění pohlaví a věku zaměstnanců. Převaha žen je na základní škole jednoznačná, celkem jich je 79% a muži jsou zde zastoupeni z 21%. Největší věkovou skupinou, která pracuje na základní škole je skupina střední generace. Následuje skupina zaměstnanců o něco starších s 37% a nejmenší zastoupení tvoří skupina ve věku od 25 let do 39 s 21%.



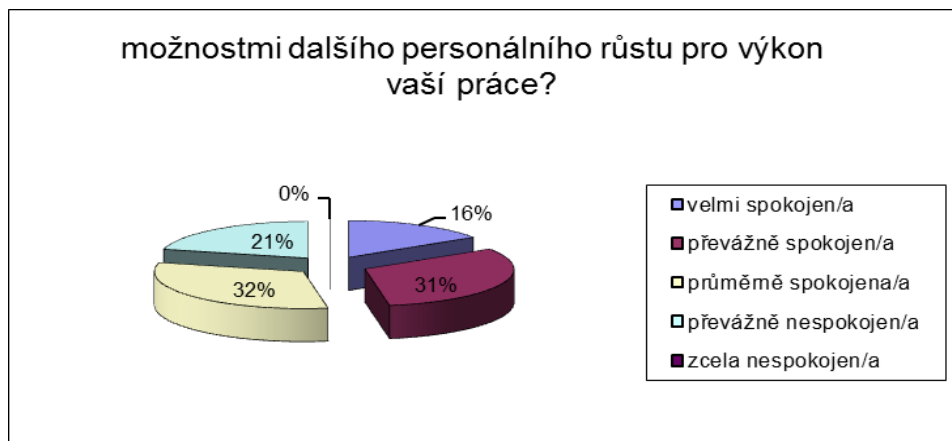
Graf 4 Výběr povolání, vlastní zpracování



Graf 5 Vedení školy, vlastní zpracování



Graf 6 Hodnocení práce, vlastní zpracování



Graf 7 Personální růst, vlastní zpracování

Zhodnocení:

Další skupinou otázek jsem se ptala na spokojenost s prací, kterou vykonáváte, s personálním řízením vaší školy, na metody hodnocení práce používané ve škole a na možnosti dalšího personálního růstu ve škole.

S výběrem povolání je převážně spokojena většina pracovníků a sice 53%, velmi spokojena o 27% méně zaměstnanců celkem tedy 26%, průměrně spokojena 16% a zcela nespokojena je skupina lidí s 5%.

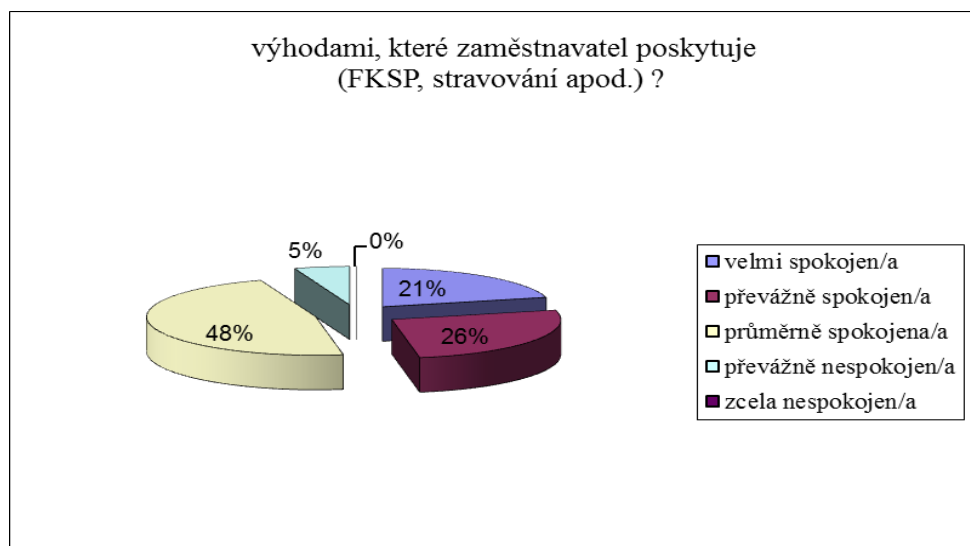
Názory personálu školy na personální řízení školy jsou roztržitější. Velmi spokojeno s vedením školy je 32% personálu, převážně spokojeno jen o 1% méně. Průměrně spokojeno 16% a převážně nespokojeno je 21%.

S metodami hodnocení práce převážně spokojeno je 42%, velmi spokojeno pouze 10%, 32% je průměrně spokojeno a 16% je převážně nespokojeno.

S možnostmi personálního růstu, které umožňuje zaměstnavatel jsou pracovníci jen s 16% velmi spokojeni, převážně spokojeno je 31%, s 32% je průměrně spokojeno, převážně nespokojeno je 21% personálu a zcela nespokojeno není žádný zaměstnanec.



Graf 8 Odměny, vlastní zpracování

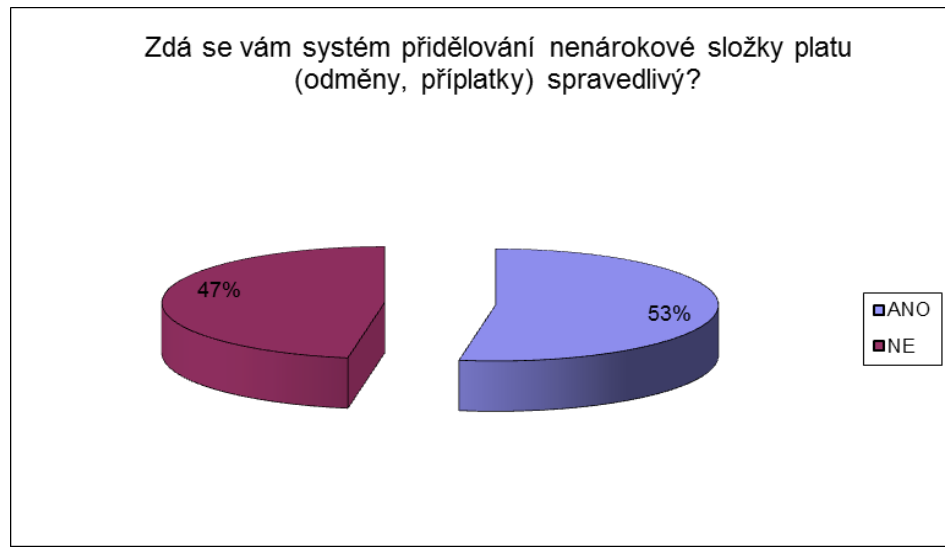


Graf 9 Fond kulturních a sociálních potřeb, vlastní zpracování

Zhodnocení:

Následující otázky měly za úkol vyzkoumat, jak jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování a s výhodami, které jim zaměstnavatel poskytuje. Se systémem odměňování jsou odpovědi spíše negativní. Převážně spokojeno je 32% zaměstnanců, velmi spokojeno jen 10%, převážně nespokojeno zahrlo 26% pracovníků, shodných 16% dotázaných

je průměrně spokojeno a zcela nespokojeno. Devátou otázkou jsem se ptala, Které z dalších zaměstnaneckých výhod by zaměstnanci uvítali? Tři pracovnice napsaly své názory, např. ženy ve věku 40-50 poznamenaly – „*příspěvek na dětskou rekreaci a rekreaci pro zaměstnance*“, a „*klid na práci,*“, třetí ve věkové skupině 25 – 39 „*příspěvek na dovolenou*“.



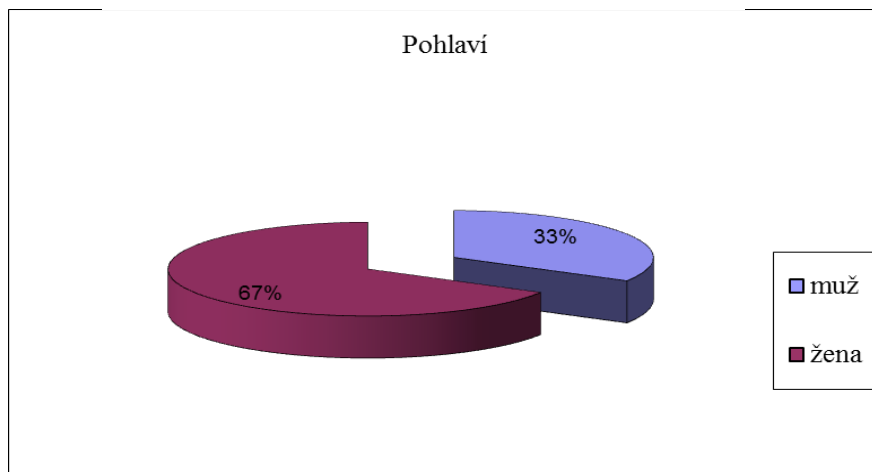
Graf 10 Nenároková složka platu, vlastní zpracování

Závěrečnou otázkou jsem zjišťovala, zda systém odměňování je spravedlivý. 53% zaměstnanců si myslí, že systém je spravedlivý a 47% že není spravedlivý. Jedna odpověď byla, že systém nikdy nebude spravedlivý.

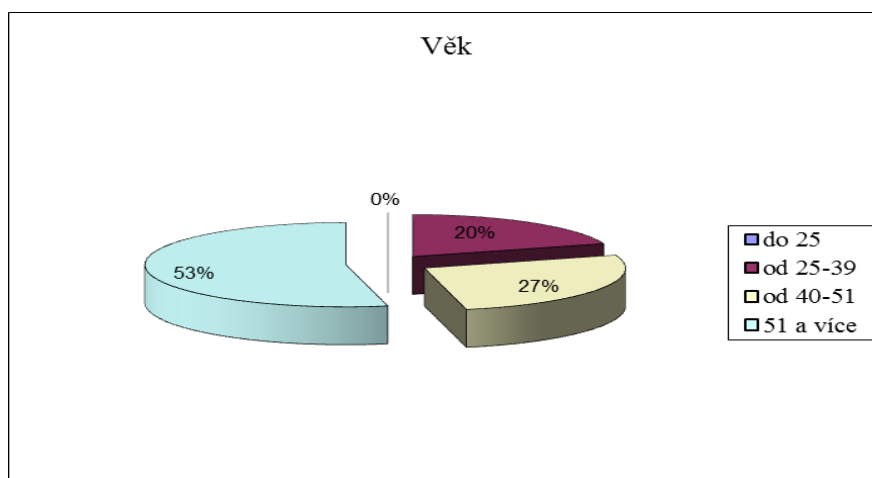
4.1.1 Celkové zhodnocení dotazníku ZŠ

V souhrnném hodnocení dotazníku spokojenosti na základní škole můžeme prohlásit, že průměrná část zaměstnanců je spokojená se systémem odměňování.

4.1.2 Střední škola



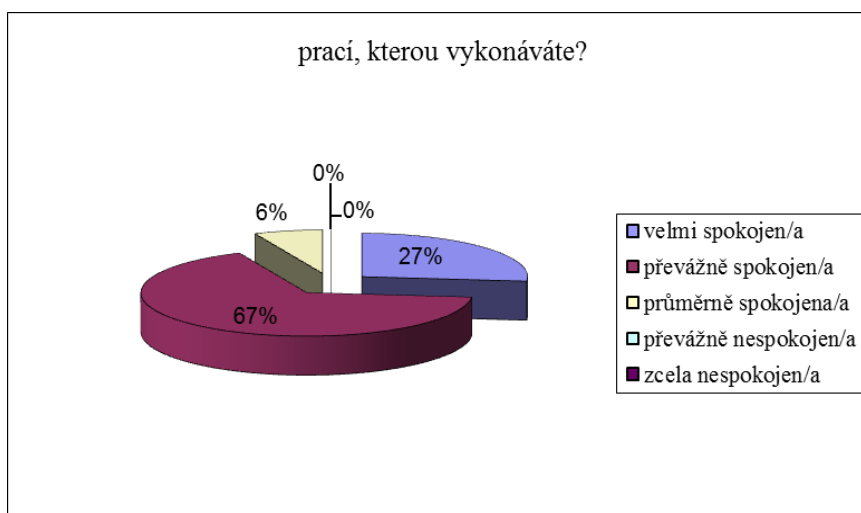
Graf 11 Pohlaví, vlastní zpracování



Graf 12 Věk, vlastní zpracování

Zhodnocení:

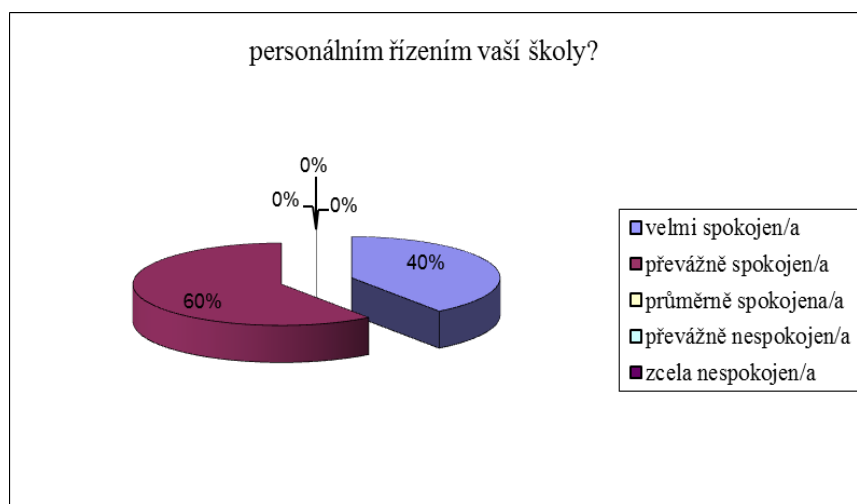
U prvních dvou otázek jsem se ptala na pohlaví a věk respondentů. Procentuální hodnoty dat nám ukazují, že 67 % personálu tvoří ženy a 33% tvoří muži. Dá se předpokládat, že by se hodnoty neměly, kdyby dotazník vyplnili všichni zaměstnanci školy.



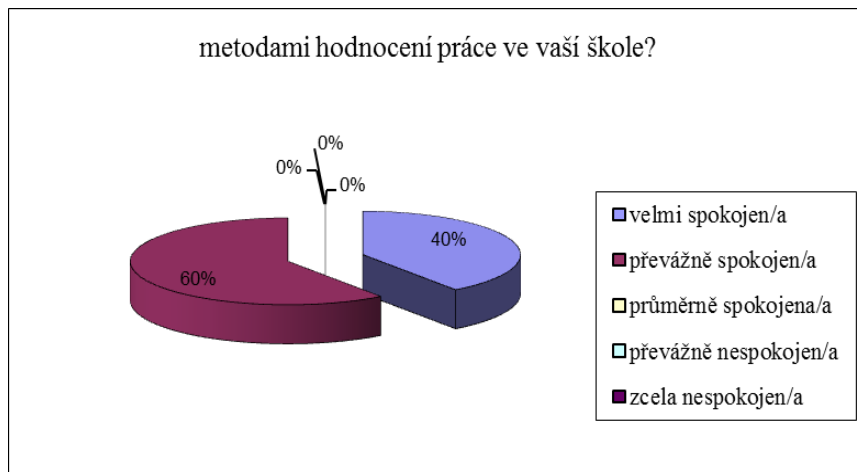
Graf 13 Výběr povolání, vlastní zpracování

Třetí otázkou jsem chtěla zjistit jak jsou zaměstnanci spokojeni s povoláním, které vykonávají. Následný graf naznačuje, že velmi spokojeno je 27%, převážně spokojen/a je naprostá většina respondentů tedy 67%, průměrně 6% a převážně nespokojen/a nespokojen/a žádný zaměstnanec. Celkově lze hodnotit volbu povolání za chvalitebnou, i když se zde objevuje malé procento těch, kteří jsou spokojeni se svým výběrem průměrně.

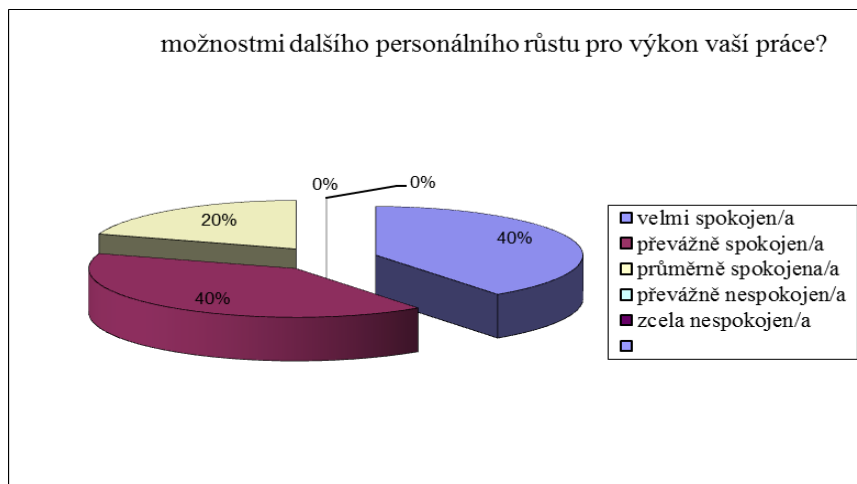
Další části dotazníku jsem potřebovala zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem odměňování na škole. Prvky jako jsou management, hodnocení práce, personální růst, odměny a fond kulturních a sociálních potřeb tvoří hlavní část celého systému.



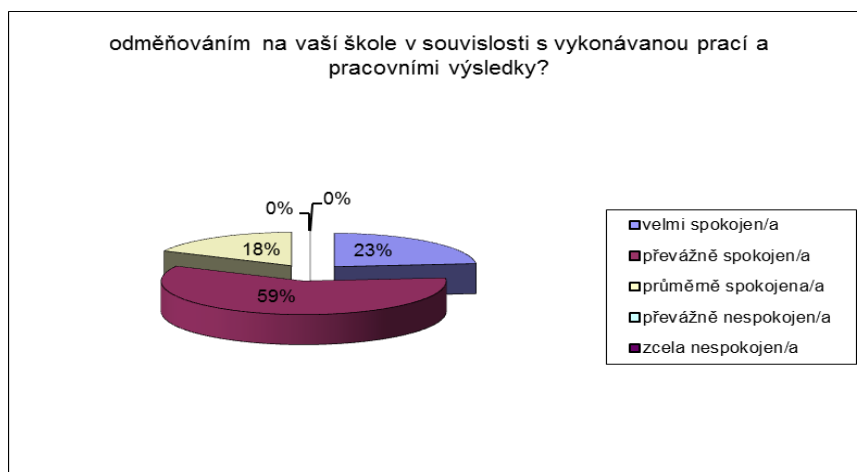
Graf 14 Vedení školy, vlastní zpracování



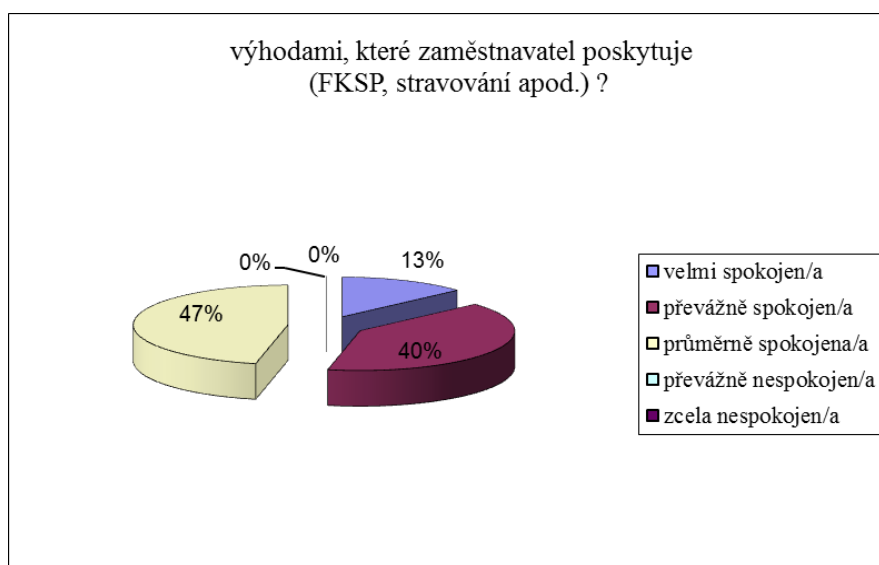
Graf 15 Hodnocení práce, vlastní zpracování



Graf 16 Personální růst, vlastní zpracování



Graf 17 Odměna, vlastní zpracování



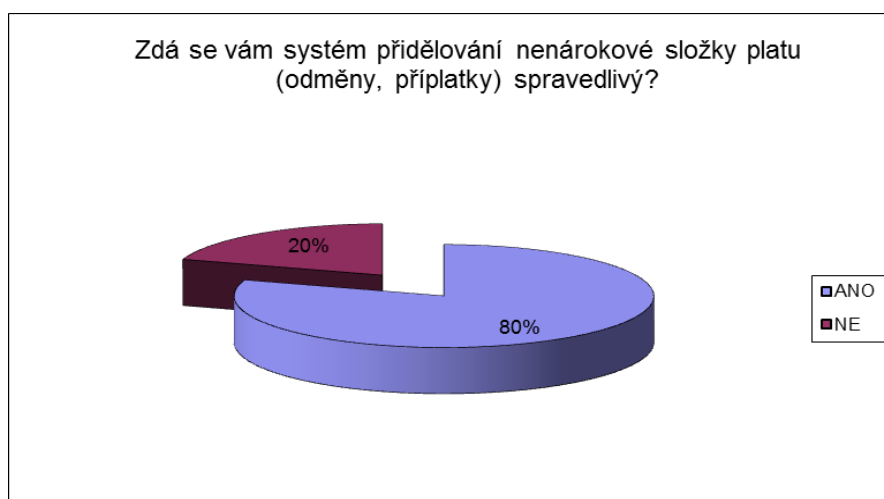
Graf 18 Fond kulturních a sociálních potřeb, vlastní zpracování

Zhodnocení:

V otázkách spokojenosti s personálním řízením školy a metodami hodnocení práce se respondeti rozdělili na dvě skupiny. Velmi spokojená je 60% dotázaných a převážně spokojená je 40%. Toto nasvědčuje i tomu, že zaměstnanci pracují v příjemném prostředí. Na následujících grafech otázek 7 a 8 vidíme, jak se názory začínají rozcházet. Vítězné pole grafu s 59% je převážně spokojené, modré a žluté pole je téměř shodné, avšak velmi spokojené o 5% vyhrává nad průměrným.

Devátou otázkou jsem se dotazovala Které z dalších zaměstnaneckých výhod byste přivítal/a? Jeden názor zněl „více peněz na relaxaci“ což naznačuje skutečnosti, že práce s dnešními studenty není snadná.

Poslední otázka zněla Zdá se vám systém přidělování nenárokové složky platu (odměny, příplatky) spravedlivý? Hodnoty grafu na následující stránce jasně vyjadřují spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování na střední průmyslové škole.



Graf 19 Nenároková složka platu, vlastní zpracování

4.1.3 Celkové zhodnocení dotazníku SPŠ

V závěrečném shrnutí dotazníku spokojenosti střední školy konstatují, že převážná část zaměstnanců je spokojená s nastaveným systémem odměňování v dané instituci.

4.1.4 Komparace dotazníku ZŠ a SPŠ

Názory zaměstnanců na systém odměňování jsou odlišné. Celkově zaměstnanci ZŠ jsou průměrně spokojeni a zaměstnanci SŠ jsou o stupeň hodnotící škály spokojenější, tedy převážně spokojeni. Spokojenost se systémem odměňování je ovlivněna mnoha rysy zejména: vedením školy - jaký systém nastaví a jaká je jejich politická orientace, věkovým a kvalifikačním složením zaměstnanců, vztahy s zřizovatelem školy a další.

4.2 VLASTNÍ NÁVRHY

Návrhy vedoucí k zefektivnění systému odměňování zaměstnanců ve veřejném sektoru nejsou snadné. Cesta k zefektivnění je dlouhá a plná překážek. Hlavní roli zde má legislativa, která omezuje bohatě odměnit pracovníky. Po vyhodnocení dotazníku je zřejmé, že práce s dnešními žáky a studenty je náročná. Přitom jejich poslání je tak důležité pro společnost.

Následující názvy kapitol budou zároveň vlastními návrhy, které doporučuji oběma školám.

4.2.1 Kolektivní smlouva

Řídícím zaměstnancům škol navrhuji zaměřit se na obsah kolektivní smlouvy a všech vnitřních předpisů. Nechat si zpracovat názory a návrhy pracovníků, které by měly pomoci k zlepšení smlouvy a předpisů. Nedostatky v písemnostech odstranit a nahradit modernějšími obsahy, které by mohly ovlivnit příchod nových kvalitních zaměstnanců. V případě odmítnutí nástupu na pracovní místo hodnotného zaměstnance by znamenalo pro školu ztrátu.

4.2.2 Zlatý Ámos

Dalším návrhem je zařadit celorepublikově známou anketu o nejoblíbenějšího učitele Zlatý Ámos do organizačních akcí škol. Pro učitele by to byl určitý motivační nástroj stát se nejoblíbenějším kantorem na škole, stimul v jejich každodenní a náročné práci. Mezi sborem vznikne konkurenční boj a vítěz získá trofej Zlatého Ámose. Doporučuji vedení školy prvek zařadit buď do vnitřního mzdového předpisu, kdy odměnu může zaměstnavatel poskytnout za úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního výkonu stanovit finanční odměnu a nebo pedagoga odměnit věcným darem, případně jinou nepeněžní formou odměny, kterou by si už zaměstnanci určili sami. Do soutěže by bylo vhodné zapojit žáky a studenty a zaměstnat je vytvořením repliky Zlatého Ámose, který by symbolizoval danou školu.

4.2.3 Referát propagace

Název kapitoly napovídá, že dalším doporučením pro boj s konkurencí mezi školami je vytvoření nové pracovní pozice referát propagace. Rada personálnímu řízení škol zní, zamyslet se, jak efektivní jsou stávající pracovní útvary na školách. Zpracovat si vnitřní audit pracovních míst. Na základě výsledků z auditu zvážit, zda opravdu jsou všechny dostatečně využity a podle toho zařadit referát propagace mezi ostatní či přiřadit k technicko hospodářskému úseku. Při seznamování se s vnitřním prostředím na škole jsem ani na jedné z nich neshledala odbor zabývající se propagací institucí. Na následující stránce jsem vytvořila pracovní náplň pro referntku propagace.

Pracovní náplň

Jméno a příjmení zaměstnance

Organizační jednotka/Divize/Úsek: Základní škola Emila Zátopka Zlín / SPŠ Otrokovice

Odbor: Technicko hospodářský

Název pozice: Referent propagace

Číslo pozice:

1) Obecná charakteristika

Zajišťovat propagaci školy na veřejnosti.

2) Pracovní vztahy

Nadřízená pozice: Zástupce či zástupkyně ředitele školy

Zastupování: vzájemně dle dohody s nadřízeným / s nadřízenou

Spolupráce (uvnitř školy): dle individuálního určení

3) Příklady odpovědnosti a povinnosti

Připravovat výjezdy pedagogů do mateřských škol u základní školy.

Výjezdy pedagogů na základní školy v případě střední školy. Hlavním úkolem výjezdů pedagogů je nábor dětí a žáků a představení školy veřejnosti.

Exkurze pro děti a žáky na vyšší stupně vzdělání.

Sledovat dění na veřejnosti. Propagovat školu v médiích. Nabízet volné prostory k pronájmu. Připravovat propagační materiály. Starat se o prestiž školy.

ZÁVĚR

Motivování a odměňování zaměstnanců patří k hlavním nástrojům řízení lidských zdrojů. Víme, že zaměstnavatelé vyžadují od svých pracovníků vysoké výkony, a proto zase oni očekávají od svých zaměstnavatelů náležitou odměnu. Základním stimulem zaměstnance je správně zvolený systém motivování a odměňování, který je spravedlivý jak pro zaměstnavatele tak pro zaměstnance.

Bakalářská práce se zabývá komparací systému odměňování ve veřejném sektoru. Srovnávací studii systému jsem prováděla na základní a střední škole. Vypracovala jsem analýzu současného systému odměňování ve dvou vybraných státních institucích. Jako techniku sběru dat jsem si zvolila dotazníkové šetření, jehož hlavním cílem bylo zjistit skladbu zaměstnanců ve zkoumaných institucích, jejich spokojenost s nastaveným systémem odměňování a především zjistit názory na jeho spravedlnost.

Pro vytvoření analýzy jsem musela shromáždit potřebná data. Na ekonomických odděleních škol jsem prováděla rozhovory s účetními, ke komunikaci jsem využívala telefonů, elektronické i klasické pošty. Použila jsem i data z internetových zdrojů jako např. výroční zprávy škol. K porozumění vnitřního prostředí škol jsem získané údaje roztřídila do kvadrantů swot analýzy. Slabé stránky, příležitosti a hrozby mi napomohly vypracovat vlastní návrhy vedoucí k zefektivnění systému odměňování. Celkem jsem vypracovala tři návrhy: odstranit nedostatky a nahradit modernějším obsahem kolektivní smlouvy, anketu Zlatý Ámos a vytvoření či zařazení referátů propagace. Práce je obohacena o obrázky, tabulky, grafy, loga a vlastní fotografie obou škol.

Studiem tématu bakalářské práce jsem zjistila, že systém odměňování ve veřejném sektoru je vymezený právními předpisy. Veřejné sektory mají systémy od sebe odlišné pouze v organizační struktuře, v hodnocení práce a v zaměstnaneckých výhodách. Zaměstnanecké výhody jsou nahrazeny z Fondu kulturních a sociálních potřeb. Uvedené prvky si ředitelé škol určují sami.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Publishing, a.s. 2009. ISBN 978-80-247-2890-2
- [2] ARMSTROG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s. 2002. ISBN 80-247-0469-2
- [3] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice 2010. ISBN 978-80-7395-309-6
- [4] CARLOS, M. F. JIRÁSEK a kolektiv. ISBN 978-80-7265-146-7. skripta
- [5] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Vybrané kapitoly. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2008. ISBN 978-80-7318-6852
- [6] CHLÁDKOVÁ, Alena. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. Vyškov: Grafické podniky Kusák, s.r.o. 2003. ISBN 80-239-1676-9
- [7] KAHLE, Bedřich a Jiří STÝBLO. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduce 1994. ISBN 80-85856-06-09
- [8] KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck 2001. ISBN 80-7179-389-2
- [9] KOCOUREK, Jiří. *Odměňování ve veřejných službách a správě*. Praha: Euronion, s.r.o. 2006. ISBN 80-7317-047-7
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press 1997. ISBN 80-85943-51-4
- [11] LUKÁŠKOVÁ, Eva a Libor NEDOROST. TUPÝ, Jaroslav a Marek TOMAŠTÍK. *Veřejná ekonomika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2010. ISBN 978-80-7318-947-1
- [12] OCHRANA, F., J. PAVEL, L. VÍTEK a kolektiv. *Veřejný sektor a veřejné finance*. Praha: Grada Publishing a.s. 2010. ISBN 978-80-247-3228-2
- [13] VALENTA, Jiří. *Aplikace platových předpisů ve školství*. Ostrava: Printo spol. s r.o. 2009. ISBN 978-80-7263-5443
- [14] Vnitřní mzdový předpis základní školy
- [15] Výroční zpráva střední školy

[16] Výroční zpráva základní školy

Příspěvky v periodiku

[17] DOUBRAVA, Lukáš. OECD: Chybí jednotná představa o kvalitní výuce. *Učitelské noviny*. ročník 12/2012. Praha: Gnosis spol. s r.o. 20.03.2012. strana 4. rozsah stránek 1. ISSN 0139-5718

Elektronické zdroje

[18] *Fond kulturních a sociálních potřeb*. [online databáze]. Praha: Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy ČR. 2010. [cit. 2012-01-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/vyhlaska-c-365-2010-sb-o-fondu-kulturnich-a-socialnich>

[19] *Informace o minimální mzdě*. [online databáze]. 2012. [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/4973>

[20] *Maslowova pyramida*. [online databáze]. 2008. [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>

[21] *Metodický pokyn k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování do platových tříd podle katalogu prací*. [online databáze]. Praha: Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy ČR. 2010. [cit. 2011-11-16]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/metodicky-pokyn-k-odmenovani-pedagogickych-pracovniku-a>

[22] *Údaje o počtech a platové úrovni zaměstnanců rgš*. Praha: Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy ČR. 2010. [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ekonomika-skolstvi/udaje-o-poctech-a-platove-urovni-zamestnancu-rgs-uzemnich>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR Česká republika

DVPP Dlouhodobý záměr vzdělávání pedagogických pracovníků

ESF Evropský sociální fond

EVVO Environmetální vzdělávání výchovy a osvěty

FKSP Fond kulturních a sociálních potřeb

ICT Information and Communication Technologies

MPSV Ministerstvo práce a sociálních věcí

MŠMT Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy

SPŠ Střední průmyslová škola

OPVK Operační program ve vzdělávání pro konkurenceschopnost

RgŠ Regionální školství

SIPVZ Státní informační politika ve vzdělávání

ŠD Školní družina

ŠVP Školní vzdělávací program

THP Technicko-hospodářský pracovník

ZŠ Základní škola

ZP Zákoník práce

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Průměrný měsíční plat zaměstnanců RgŠ ÚSC za I. čtvrtletí 2011.....	52
Graf 2 Pohlaví.....	56
Graf 3 Věk.....	56
Graf 4 Výběr povolání	57
Graf 5 Vedení školy	58
Graf 6 Hodnocení práce	58
Graf 7 Odměny.....	60
Graf 8 Hodnocení práce	60
Graf 9 Fond kulturních a sociálních potřeb	60
Graf 10 Nenároková složka platu	61
Graf 11 Pohlaví.....	61
Graf 12 Věk.....	62
Graf 13 Výběr povolání	63
Graf 14 Vedení školy	63
Graf 15 Hodnocení práce	64
Graf 16 Personální růst	64
Graf 17 Odměna.....	64
Graf 18 Fond kulturních a sociálních potřeb	64
Graf 19 Nenároková složka platu	66

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Uvědoměním si vztahu mezi stimulem a potřebou vzniká motiv	13
Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb	14
Obrázek 3 Plat a jeho složky.....	22
Obrázek 4 Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby	30
Obrázek 5 Organizační struktura školy.....	39
Obrázek 6 Budova ZŠ Zlín	44
Obrázek 7 Organizační schéma SPŠ Otrokovice.....	46
Obrázek 8 Budova SPŠ Otrokovice.....	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Platové tarify v jednotlivých platových třídách	23
Tabulka 2 Základní údaje o pracovnících škol	40
Tabulka 3 Příplatek za vedení.....	42
Tabulka 4 Průměrný měsíční plat pedagogických pracovníků v Kč.....	51
Tabulka 5 Průměrný měsíční plat nepedagogických pracovníků v Kč.....	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Porovnání přístupu k hodnocení práce

Příloha PII: Dotazníkové šetření

PŘÍLOHA P I: POROVNÁNÍ PŘÍSTUPU K HODNOCENÍ PRÁCE

Přístup	Rysy	Typy	Výhody	Nevýhody
Analyticky	O relativní hodnotě nebo rozměru práce se rozhoduje s odkazem na analýzu úrovně, v jaké jsou v dané práci obsaženy různé definované faktory nebo prvky. Soubor faktorů používaných v metodě se nazývá faktorový plán	Bodovací metoda Analytické porovnání Metoda faktorového pořadí	Systematické. Nabízejí hodnotitelům předem definované měřítko, pomáhají zvýšit objektivitu a důslednost soudů. Poskytují možnost obrany proti stížnostem na nerovnost v odměňování.	Drahé a časově náročné jak při vytváření tak při uplatňování. Mohou být příliš složité. Nezajišťují úplnou objektivitu nebo důslednost.
Neanalytický	Práce jsou porovnávány jako celek, přičemž se umisťují do nějakého stupně nebo pořadí práce se neanalyzují na základě svých prvků nebo faktorů.	Klasifikační metoda Metoda pořadí Neanalytické porovnávání	Mohou být snadno vytvořeny. Nabízejí jednoduchou a rychlou metodu zařazování prací do stupňů.	Neexistují žádné předem definované standardy pro posuzování relativní hodnoty prací. Neposkytují možnost obrany proti stížnostem na nerovnost v odměňování.

<p>Tržní oceňo- vání</p>	<p>Práce se hodnotí s odkazem na tržní sazby.</p>		<p>Realistická-je to trh, co určuje hodnotu prací.</p> <p>Poměrně snadná, pokud jsou dostupné údaje o situaci na trhu.</p> <p>Tržní relace lze použít jako vodítko pro vytvoření vnitřních relací.</p>	<p>Nemusejí být rychle k dispozici přesné údaje o situaci na trhu.</p> <p>Ignorují problém vnitřní spravedlnosti.</p> <p>Může se vytvořit nespravedlivé odměňování.</p>
---	---	--	--	---

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Vážené dámy, vážení pánové,

jsem studentkou kombinovaného studia Fakulty logistiky a krizového řízení, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Tématem mé bakalářské práce je analýza odměňování ve veřejném sektoru. Do rukou se Vám dostává krátký dotazník, který je součástí praktické části a je zaměřen na spokojenost se stávajícím systémem odměňování. Dotazník je anonymní a výsledky výzkumu budou použity pouze k dokončení bakalářské práce.

Velmi děkuji za spolupráci

Eva Chudárková

1. Pohlaví: muž – žena

2. Věk: Do 25, Od 25 – 39, Od 40-50, 51 a více

Jak jste spokojen/a s:

3. prací, kterou vykonáváte?

1	2	3	4	5
velmi spokojen/a	převážně spokojen/a	průměrně spokojen/a	převážně nespokojen/a	zcela nespokojen/a

4. personálním řízením vaší školy?

1	2	3	4	5
velmi spokojen/a	převážně spokojen/a	průměrně spokojen/a	převážně nespokojen/a	zcela nespokojen/a

5. metodami hodnocení práce ve vaší škole?

1	2	3	4	5
velmi spokojen/a	převážně spokojen/a	průměrně spokojen/a	převážně nespokojen/a	zcela nespokojen/a

6. možnostmi dalšího personálního růstu pro výkon vaší práce?

1	2	3	4	5
velmi spokojen/a	převážně spokojen/a	průměrně spokojen/a	převážně nespokojen/a	zcela nespokojen/a

7. odměňováním na vaší škole v souvislosti s vykonávanou prací a pracovními výsledky?

1	2	3	4	5
velmi spokojen/a	převážně spokojen/a	průměrně spokojen/a	převážně nespokojen/a	zcela nespokojen/a

8. výhodami, které zaměstnavatel poskytuje (FKSP, stravování apod.)

1	2	3	4	5
velmi spokojen/a	převážně spokojen/a	průměrně spokojen/a	převážně nespokojen/a	zcela nespokojen/a

9. Které z dalších zaměstnaneckých výhod byste uvítal/a?

.....

10. Zdá se vám systém přidělování nenárokové složky platu (odměny, osobní příplatky) spravedlivý?

ANO

NE

Poznámka: Vaši odpověď prosím zakroužkujte.