

Analýza odměňování pracovníků ve veřejném sektoru

Martina Davídková

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav ekonomie
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina DAVIDKOVÁ**
Osobní číslo: **L08247**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza odměňování pracovníků ve veřejném sektoru.**

Zásady pro vypracování:

- 1. Na základě studia odborné literatury zpracujte pojednání k systému odměňování a uveďte specifika odměňování ve veřejném sektoru**
- 2. Analyzujte současný stav odměňování ve Vámi vybrané organizaci, tj. ZŠ UNESCO, Uherské Hradiště**
- 3. Na základě výsledků analýzy zformulujte zhodnocení a vypracujte doporučení pro zefektivnění odměňování v organizaci**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

[2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[3] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. Vyd. 2. Praha : Management press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011


Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.
pověřená děkanka




Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá odměňováním pracovníků ve veřejném sektoru jakožto důležitou součástí řízení lidských zdrojů. V teoretické části jsou definovány základní pojmy odměňování a je zde také zahrnuta oblast hodnocení práce a hodnocení pracovníků, jako činnosti související úzce s odměňováním. Praktická část potom obsahuje analýzu odměňování ve vybrané organizaci a návrhy vedoucí k zefektivnění tohoto systému.

Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, plat, příplatky, zaměstnanecké výhody, odměny, nepeněžní odměny, hodnocení práce, metody hodnocení pracovníků.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with remuneration of employees in the public sector as an important part of human resource management. In the theoretical part basic terms of remuneration are defined and there is covered part of evaluation of work and evaluation of employees too, which is activities connected with remuneration. The practical part includes analysis of the remuneration in the selected organization and suggestions to effective this system.

Keywords:

Human resource management, salary, bonuses for work, employees' benefits, remunerations, non-monetary remunerations, evaluation of work, methods of evaluation of employees.

Na tomto místě chci poděkovat všem, kteří mě podporovali během studia a při tvorbě této bakalářské práce.

„Jaká práce, taková odměna.“

Latinské přísloví

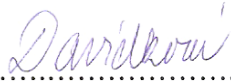
Prohlašuji, že

- 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 4. 12. 2010


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ÚLOHA ODMĚŇOVÁNÍ V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
2 SLOŽKY CELKOVÉ ODMĚNY	12
2.1 TRANSAKČNÍ ODMĚNY	13
2.1.1 Základní plat a jeho složky.....	13
2.1.2 Zásluhová odměna.....	18
2.1.3 Zaměstnanecké benefity	19
2.2 RELAČNÍ (VZTAHOVÉ) ODMĚNY	23
2.2.1 Vzdělávání a rozvoj.....	24
2.2.2 Pracovní prostředí	24
3 HODNOCENÍ PRÁCE A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	27
3.1 HODNOCENÍ PRÁCE.....	27
3.1.1 Metody hodnocení práce	27
3.1.2 Faktory hodnocení práce	28
3.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	31
3.2.1 Oblasti a cíle hodnocení	31
3.2.2 Ukazatele hodnocení a jejich měření	32
3.2.3 Metody hodnocení.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	37
5 ANALÝZA CELKOVÉ ODMĚNY V ORGANIZACI	39
5.1 ANALÝZA TRANSAKČNÍCH ODMĚN	39
5.1.1 Základní plat.....	39
5.1.2 Zásluhová odměna.....	51
5.1.3 Zaměstnanecké benefity	52
5.2 ANALÝZA RELAČNÍCH (VZTAHOVÝCH) ODMĚN.....	58
6 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY ZMĚN	61
6.1 NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ MIMOŘÁDNÉHO PRACOVNÍHO VÝKONU	61
6.2 NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ KOMPETENCÍ	64
6.3 NÁVRH STUPNICE PLATOVÝCH TARIFŮ PRO PEDAGOGICKÉ PRACOVNÍKY	65
ZÁVĚR	69
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	73
SEZNAM OBRÁZKŮ	74
SEZNAM TABULEK	75
SEZNAM PŘÍLOH	77

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá odměňováním pracovníků ve veřejném sektoru, které je v určitých aspektech odlišné od odměňování pracovníků v sektoru soukromém. Základní cíle procesu odměňování však zůstávají stejné pro oba sektory.

Vzhledem k tomu, že proces odměňování je velmi komplikovaný, měla by každá organizace vytvořit optimální strategii odměňování, o kterou by se tento proces opíral. Strategie odměňování je součástí strategie řízení lidských zdrojů, proto by měla být s touto strategií sladěna a zároveň by měla být propojena s ostatními strategiemi organizace.

Hlavním cílem a výsledkem procesu odměňování jsou z pohledu lidských zdrojů optimálně motivovaní pracovníci, kteří nevnímají pracovní činnost jen jako nutnost k obživě, ale činnost umožňující jim seberealizaci. Z pohledu organizace je hlavním cílem dosažení stanovených cílů organizace prostřednictvím spokojených pracovníků.

V České republice je problematika odměňování pracovníků ve veřejném sektoru velmi aktuální. Od roku 2011 došlo ke změnám ve stupnicích platových tarifů tím, že byly vytvořeny speciální stupnice pro pedagogické pracovníky s cílem zvýšit jejich platy a tím přilákat do školství mladé pedagogy. V konečném důsledku se uvedený cíl naplňuje jen částečně. Nárůst platových tarifů u pedagogů s nízkou praxí o několik tisíc korun sice do školství přivádí řadu čerstvých absolventů vysokých škol, ale pouze s vidinou dočasného zaměstnání. Příčinou tohoto je, že nové stupnice umožňují jen minimální nárůst platových tarifů s rostoucí dobou praxe. Ve výsledku potom rozdíl mezi platem pedagoga bez praxe a pedagoga s více než 25letou praxí činí v průměru asi 2 000 Kč.

Právě výše uvedené skutečnosti jsou podnětem pro tvorbu této práce s cílem v teoretické části, na základě odborné literatury, vymezit základní specifika odměňování ve veřejném sektoru. V praktické části analyzovat odměňování ve vybrané organizaci za použití výzkumných metod jako jsou rozhovory a dotazníkové šetření. Posléze na základě získaných poznatků zhodnotit tento systém a navrhnout změny pro jeho zefektivnění.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚLOHA ODMĚŇOVÁNÍ V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů“ je nový termín označující procesy řízení lidí v organizacích, nahrazující termín „personální řízení.“ Armstrong definuje řízení lidských zdrojů takto:

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ [3, s. 27]

Charakteristické pro oba pojmy je, že v jistých aspektech se shodují a naopak v jiných rozcházejí. Hlavní shoda tkví v podnikové strategii, která je základním kamenem pro strategii personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Dále jsou jednotné v uznávání odpovědnosti liniových manažerů za řízení zaměstnanců. Oba pojmy kladou důraz na rozvíjení zaměstnanců v zájmu uspokojení jejich potřeb i naplnění cílů organizace a jako nejdůležitější funkci těchto činností uznávají přizpůsobování zaměstnanců neustále se měnícím požadavkům. [3]

Hlavní rozdíly spočívají ve zdůrazňování strategického souladu a integraci řízení lidských zdrojů, které se více orientuje na podnikové hodnoty, jako jsou oddanost a angažovanost. Jedná se o celkový přístup k zájmům organizace, kdy se uznávají zájmy zaměstnanců, ale jsou podřízeny zájmům organizace. Pokud bychom chtěli odlišit řízení lidských zdrojů od personálního řízení, postačil by nám základní charakter pojmu řízení lidských zdrojů a to ten, že tento přístup chápe zaměstnance jako bohatství, aktiva a ne pouze jako náklady. [3]

Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem je naplňovat cíle organizace prostřednictvím zaměstnanců v následujících oblastech: [3]

- strategie řízení lidských zdrojů má za úkol zlepšovat efektivnost v oblastech jako jsou řízení znalostí, řízení talentů a vytváření „skvělého pracoviště“,
- zabezpečit získání a udržení potřebných kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných zaměstnanců,
- podporovat rozvoj znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizacích,

- vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a zaměstnanci a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy,
- vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran organizace.

Řízení lidského kapitálu

Definici „lidského kapitálu“ přebírá Armstrong od Bontise a kol., kteří jej definují následujícím způsobem:

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter.“ [3, s. 31]

Z toho plyne, že řízení lidského kapitálu se oproti řízení lidských zdrojů více zaměřuje na použití kvantitativních nástrojů při zajišťování vodítek pro účely strategie řízení pracovníků. [3]

Odměňování jako jedna z aktivit řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se skládá z mnoha aktivit. Jednou z nich je právě odměňování pracovníků, které má v oblasti řízení lidských zdrojů tyto úkoly: [3]

- obstarat kvalifikované pracovníky s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- stimulovat je a motivovat k žádoucímu výkonu,
- náklady na mzdové prostředky udržovat v takové výši, aby nebyla ohrožena konkurenceschopnost organizace,
- zajistit spravedlivé odměňování uvnitř organizace i ve srovnání odměňování na trhu práce.

Cíle odměňování v řízení lidských zdrojů formuluje Armstrong do následujícího tvrzení:

„Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo si osvojí.“
[3, s. 31]

2 SLOŽKY CELKOVÉ ODMĚNY

Celková odměna se skládá ze dvou hlavních skupin odměn – transakčních a relačních (vztahových).

Transakční odměny představují hmotné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Do této skupiny řadíme základní mzdu/plat, zásluhovou odměnu a zaměstnanecké výhody. Tyto složky tvoří celkovou v penězích vyjádřitelnou odměnu.

Relační (vztahové) odměny mají nehmotný charakter, patří do nich především vzdělávání a rozvoj, dále pak zkušenosti/zážitky z práce neboli odměny pracovního prostředí. [2]

Armstrong ve své knize cituje Paula Thompsona, který definuje celkovou odměnu takto:

„Definice celkové odměny obvykle obsahují nejen tradiční, kvantifikovatelné prvky, jako je mzda/plat, proměnlivá složka mzdy/platu a zaměstnanecké výhody, ale také méně hmatatelné nepeněžní prvky, jako jsou prostor pro získávání a uplatňování pravomocí/odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivace plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života, které organizace nabízí.“ [2, s. 43]

Grafické zobrazení všech složek celkové odměny znázorňuje následující obrázek:

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/ vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Obrázek 1 Složky celkové odměny [2]

Pojetí celkové odměny poukazuje na všechny způsoby odměňování lidí s cílem dosáhnout uspokojení prostřednictvím práce. Cílem je zvyšovat motivaci, oddanost a angažovanost zaměstnanců vlivem správně zvolených postupů provazujících jednotlivé procesy odměňování tak, aby se vzájemně podporovaly a doplňovaly. Tohoto může být dosaženo

správně zvolenou strategií celkového odměňování, která by měla být propojena s dalšími strategiemi organizace. Strategie celkové odměny nástrojem pro řešení problémů se stabilizací, získáváním a ovlivňováním zaměstnancům. [2]

2.1 Transakční odměny

Transakční odměny mají peněžní charakter a jsou důležité pro získávání a stabilizaci zaměstnanců. Nevýhodou těchto odměn je, že mohou být konkurencí velmi snadno napodobovány. Následující kapitola se zabývá charakteristikou jednotlivých transakčních odměn. [2]

2.1.1 Základní plat a jeho složky

Plat představuje peněžní prostředky poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem za vykonanou práci. Tyto zaměstnavatele vymezuje zákon č. 262/2006 Sb. a jedná se zejména o stát, územní samosprávný celek, příspěvkovou organizaci, školskou právnickou osobu a veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení. [12]

Dále tento zákon vymezuje jednotlivé nárokové a nenárokové složky platu.

Nárokové složky platu je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci v případě splnění podmínek daných zákonem. Jedná se o platový tarif a příplatky.

Nenárokové složky platu se liší od nárokových tím, že zaměstnanec nemůže nárokovat jejich přiznání ze zákona – rozhodnutí o přiznání tedy závisí zcela na zaměstnavateli. Ve veřejném sektoru představují nenárokové složky platu osobní příplatek a odměna. [7]

Platový tarif

Je výše měsíčního platu zaměstnance v českých korunách, která je dána veličinami, jako jsou platová třída a platový stupeň. Co je obsahem platového tarifu, bývá nejčastěji vyjadřováno takto:

„Vyjadřuje složitost, odpovědnost a namáhavost vykonávané práce a její porovnání na základě uvedených kritérií ve vztahu k ostatním pracím.“ [12, s. 5]

Stupnice platových tarifů stanoví nařízení vlády č. 564/2006 Sb. v příloze č. 1 až 5. Do těchto stupnic se zaměstnanci zařazují podle vykonávané profese, což je také předmětem tohoto nařízení v § 5.

Od roku 2011 došlo k rozšíření na pět tabulek z původních tří tím, že pedagogičtí zaměstnanci byli vyčleněni z první (základní) stupnice do stupnice v příloze č. 4 a č. 5 tohoto nařízení a to podle dosažené odborné kvalifikace (pedagogičtí zaměstnanci, kteří získali odbornou kvalifikaci podle zvláštního předpisu, a kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání do stupnice v příloze č. 4 a pedagogičtí zaměstnanci, kteří nedosáhli odbornou kvalifikaci podle zvláštního předpisu, nebo kteří tuto kvalifikaci získali, avšak nedosáhli vysokoškolského vzdělání do stupnice v příloze č. 5)¹. [12]

Tyto stupnice uvádí příloha PI až PV.

Platová třída

Pro zařazení zaměstnance do platové třídy je rozhodující druh práce sjednaný v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do té platové třídy, ve které je v katalogu prací zařazena nejnáročnější práce, kterou bude zaměstnavatel po zaměstnanci požadovat. Katalog prací ve veřejných službách a správě je dokument obsahující náplně práce jednotlivých profesí působících ve veřejném sektoru. [12]

Zároveň musí být respektovány kvalifikační předpoklady stanovené nařízením vlády (viz příloha PVI). Pokud zaměstnanec nespĺňuje tyto kvalifikační předpoklady, krátí se mu doba tzv. započitatelné praxe (viz níže uvedený bod „Platový stupeň“). Tímto dochází k zařazení do vyšší platové třídy, aniž by byly dodrženy kvalifikační předpoklady a zároveň k zařazení do nižšího platového stupně. Podmínky a počty let, o které se krátí započitatelná praxe, definuje nařízení vlády č. 564/2006 Sb. v § 4.

Platový stupeň

Do platového stupně se pracovník zařazuje podle tzv. započitatelné praxe definovanou zákonem tímto způsobem:

¹) Od 1. 3. 2011 bylo nařízení vlády č. 564/2006 Sb. rozšířeno o další stupnici platových tarifů pro lékaře. Tato stupnice byla zařazena do 3. přílohy tohoto nařízení, čímž došlo k posunutí stupnic pro pedagogické zaměstnance do 5. a 6. přílohy.

„*Touto dobou se rozumí jednak doba výkonu práce, při které zaměstnanec získával zkušenosti, znalosti a odborné vědomosti využitelné pro výkon požadované práce (praxe v oboru požadované práce a jiná praxe), a také doby, které jsou době výkonu práce postaveny naroveň (doba péče o dítě a doba výkonu vojenské základní či náhradní služby nebo civilní služby).*“ [12, s. 6]

Podmínky pro určení doby započitatelné praxe definuje nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

Zaručená mzda

Je mzda nebo plat, na kterou vzniklo zaměstnanci právo podle zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového nebo platového výměru. Nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytnutí zaměstnancům, kterým se za práci poskytuje plat, stanoví vláda nařízením.

Výši zaručené mzdy pro rok 2011 uvádí následující tabulka:

Tabulka 1 Výše zaručené mzdy

Platová třída	Zaručená mzda (v Kč)
1. a 2.	8 000
3. a 4.	8 900
5. a 6.	9 800
7. a 8.	10 800
9. a 10.	12 000
11. a 12.	13 200
13. a 14.	14 600
15. a 16.	16 100

Zdroj: vlastní zpracování dle [15]

Příplatky

Příplatky jsou platová zvýhodnění tvořící společně se stanoveným platovým tarifem a odměnami plat pracovníka ve veřejném sektoru.

Příplatek za práci přesčas

Za práci přesčas náleží zaměstnanci plat za práci přesčas. Zákoník práce definuje tuto složku platu v § 127 odst. 1 jako část platového tarifu, osobního příplatku, zvláštního příplatku a příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí připadající na jednu hodinu práce bez práce přesčas v kalendářním měsíci, ve kterém je práce přesčas konána.

Jeho výše činí 25 % průměrného hodinového výdělku a 50% průměrného hodinového výdělku byla-li práce konána ve dnech nepřetržitého odpočinku v týdnu (obvykle sobota a neděle). [12]

Příplatek za práci ve svátek

Náleží pracovníkům, kteří pracují ve svátek. Svátkem se rozumí dny stanovené zákonem č. 245/2000 Sb. Ze zákona musí zaměstnavatel pracovníkovi nahradit práci ve svátek náhradním volnem, při kterém se plat nekrátí. Pouze na základě dohody může být poskytnut příplatek místo náhradního volna a to ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku. [12]

Příplatek za noční práci

Podle zákoníku práce se za noční práci považuje výkon pracovních činností v době od 22. hodiny do 6. hodiny. Výše činí 20 % průměrného hodinového výdělku. [12]

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Nárokují ho pracovníci pracující ve ztíženém pracovním prostředí, které definuje nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Výši příplatku určí zaměstnavatel v rozmezí 400 – 1 400 Kč měsíčně, stanoveném nařízením vlády č. 564/2006 Sb. [12]

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Přísluší pracovníkovi za práci ve dnech obvyklého odpočinku v týdnu. Jeho výše činí 25 % průměrného hodinového výdělku. [12]

Příplatek za vedení

Vztahuje se na vedoucí zaměstnance a zaměstnance jej zastupující. Tato složka platu je rozlišována podle stupně řízení ve čtyřech úrovních a sazby rozpětí tohoto příplatku se odvozují z nejvyššího platového tarifu v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen. [12]

Zastupující zaměstnanec, který vykonává zástup vedoucího zaměstnance v plném rozsahu, nárokuje příplatek stanovený pro nejbližší nižší stupeň řízení, než náleží zastupovanému zaměstnanci.

Zastupující zaměstnanec, který vykonává zástup pracovníka v plném rozsahu, na vyšší úrovni řízení, po dobu delší než 4 týdny a přitom zastupování není povinnost vyplývající

z pracovní smlouvy, nárokuje příplatek na stejné úrovni jako zastupovanému zaměstnanci. Výši příplatku stanoví zaměstnavatel. Pokud je zaměstnanec ve funkci statutárního orgánu, výši příplatku mu stanoví orgán, který jej do této funkce ustanovil. [12]

Procentuální sazby příplatku obsahuje Zákoník práce v § 124 odst. 3. (viz příloha PVII).

Zvláštní příplatek

Přísluší zaměstnanci za ohrožení života či zdraví, vyšší neuropsychickou zátěž a obtížné pracovní režimy. Jednotlivé práce jsou rozděleny podle míry ztěžujících vlivů do pěti skupin podle nařízení vlády č. 564/2006 Sb. Každé skupině pak odpovídá rozpětí zvláštního příplatku určené také tímto nařízením. Zaměstnavatel pak stanovuje výši příplatku v rámci daného rozpětí. [12]

Osobní příplatek

Ohodnocuje mimořádné pracovní výkony pracovníka oproti ostatním, anebo pokud pracovník vykonává více pracovních úkolů. Zákon umožňuje poskytovat zaměstnancům osobní příplatek ve dvou úrovních, a to za odlišných podmínek. V první úrovni do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě a v druhé úrovni do 100 %, jde-li o vynikajícího, všeobecně uznávaného odborníka zařazeného do 10. a vyšší platové třídy). [12]

Specializační příplatek pro pedagogické pracovníky

Představuje zvýhodnění pedagogických pracovníků vykonávajících specializovanou činnost, k jejichž výkonu potřebují další kvalifikaci. Tuto specializovanou činnost vymezuje vyhláška č. 317/2005 Sb. v § 9 a výše příplatku se pohybuje v rozmezí 1 000 až 2 000 Kč měsíčně. [12]

Příplatek za přímou pedagogickou činností nad stanovený rozsah

Týká se výhradně pedagogických pracovníků. Definicí pojmu „pedagogický pracovník“ nalezneme v zákoně č. 563/2004 Sb. v § 2. Toto ustanovení zároveň definuje povolání vykonávající přímou pedagogickou činností. Rozsah této činnosti vymezuje stejný zákon v § 23. Nárok na tento příplatek se opírá i o nařízení vlády č. 75/2005 Sb. [12]

Příplatek za rozdělenou směnu

Je stanoven na 30 % průměrného hodinového výdělku za každou směnu, která je rozdělena na dvě a více částí, mezi kterými vzniká časový interval v rozmezí alespoň 2 hodiny. [12]

Odměna

Odměna představuje nenárokovou složku platu zaměstnance ve veřejném sektoru, ale z hlediska modelu celkové odměny patří do kategorie zásluhových odměn, proto je její charakteristika uvedena až v následující podkapitole.

2.1.2 Zásluhová odměna

Armstrong ve své publikaci uvádí následující definici individuální zásluhové odměny:

„Individuální zásluhová odměna je termín používaný k označení systémů poskytování peněžních odměn, které se vztahují k individuálnímu výkonu, schopnosti, přínosu nebo dovednosti.“ [2, s. 286]

Zároveň zásluhová odměna představuje nejvýznamnější nástroj motivace lidí. Jedná se o vnější motivátor v peněžní podobě, jehož nevýhodu je hlavně krátkodobý účinek, proto je nutné, aby organizace při motivaci svých zaměstnanců využívaly i vnitřní motivátory v podobě relačních odměn, které mají dlouhodobější účinek. [2]

Armstrong rozlišuje tyto druhy zásluhových odměn:

Odměna podle výkonu

Je nejčastěji používaným druhem odměn. Ohodnocuje výsledky práce zaměstnanců definovaných jak úkoly nebo cíle. V soukromém sektoru mívá podobu tzv. peněžních bonusů, které nejsou součástí základní mzdy, a ve veřejném sektoru nabývá podoby odměny, která je součástí platu zaměstnance. Podstatným rysem této odměny je, že si je zaměstnanci musejí opakovaně získávat. Odměna se obvykle určuje hodnocením nebo bodováním pracovního výkonu, v některých případech pouze posouzením, jak by se měla mzda/plat zvyšovat s ohledem na výkon nebo úroveň platů. [2]

Odměna podle schopností

Poskytuje se zaměstnancům podle úrovně schopností, kterou při vykonávání svých rolí demonstrují. Je to způsob placení zaměstnanců za jejich schopnost pracovat v současnosti i v budoucnosti. [2]

Odměna podle přínosu

Uplatňuje se u lidí jako členů týmu, kteří přispívají k výkonu týmu a nepůsobí jako jednotlivci. Oceňuje nejen výsledky práce, ale i to, co jedinec do práce vnáší v podobě úrovně schopností chování i odborných schopností. [2]

Odměna podle dovedností

Podle Armstronga nabízí zaměstnancům přímou vazbu mezi zvyšováním jejich peněžní odměny a dovednostmi, které získávají a efektivně využívají. Odměny se vztahují ke schopnosti zaměstnance používat pro různé práce nebo úkoly širší okruh nebo vyšší úroveň dovedností. [2]

Odměna podle délky zaměstnání

Odměňuje celkovou délku zaměstnání nebo délku zaměstnání na jednom pracovním místě.

2.1.3 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity představují řadu služeb a produktů, které jsou součástí celkové peněžní odměny za vykonanou práci jak v soukromém, tak i ve veřejném sektoru. Funkci těchto benefitů popisuje Macháček ve své publikaci takto:

„Poskytování různých peněžitých a nepeněžitých plnění zaměstnavatelem zaměstnancům je v současné době nezbytnou součástí motivace zaměstnanců a je jedním z nástrojů moderního managementu v oblasti řízení lidských zdrojů.“ [9, s. 13]

Podoba a forma benefitů závisí zcela na rozhodnutí zaměstnavatele, protože nese veškeré náklady spojené s těmito výhodami, avšak v některých případech se na úhradě nákladů podílejí i samotní pracovníci.

Organizace mohou využívat dvě formy poskytování zaměstnaneckých benefitů:

- **fixní systém benefitů** – tradiční systém poskytování benefitů, kdy zaměstnavatel sám podle vlastního uvážení zvolí zaměstnanecké benefity pro všechny zaměstnance, dále už je zcela na vůli zaměstnance, jestli tyto benefity využije. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel do něj vloží velké finanční prostředky, ale zaměstnanci o tyto druhy benefitů nemají zájem. [9]
- **flexibilní systém benefitů (cafeteria systém)** – klasické poskytování zaměstnaneckých výhod je stále častěji nahrazováno cafeteria systémem. Sleduje

řadu ekonomických cílů a jeho podstata spočívá v tom, že se ponechává na zaměstnanci, aby si podle svých přání a v rozsahu předem stanoveného rozpočtu vybral, jaké benefity mu má zaměstnavatel poskytnout. [4]

Následující text uvádí charakteristiku nejběžnějších zaměstnaneckých benefitů.

Stravování

Poskytování stravování zaměstnancům patří k nejčastějším zaměstnaneckým benefitům a to zejména ve formě stravenek. Stravenka může mít jakoukoli nominální hodnotu a ani výše částky, za kterou bude zaměstnanci poskytnuta, není pevně stanovena. Stravenku může zaměstnanec využít na nákup hlavního jídla ve stravovacím zařízení nebo na nákup v obchodech s potravinami. Povinnost zaměstnavatele umožnit zaměstnancům stravování stanovuje zákoník práce v § 236. Jednou z výhod stravenek pro zaměstnance je, že pokud jsou splněny podmínky zákona, pak celá nominální hodnota stravenky je na straně zaměstnance osvobozena od daně z příjmů. Ze strany zaměstnavatele jsou daňově uznatelným nákladem do výše 55 % z nominální hodnoty stravenky. [9]

Příspěvek na penzijní připojištění

Příspěvek na penzijní připojištění je důležitým prvkem důchodové politiky České republiky. Pokud je poskytování příspěvku upraveno kolektivní, pracovní či jinou smlouvou nebo vnitřním předpisem zaměstnavatele, jedná se o daňově uznatelný náklad. Na straně zaměstnance je osvobozen příspěvek na penzijní připojištění od daně z příjmů, pokud jeho výše společně s příspěvkem na životní pojištění, nepřesáhne 24 000 Kč ročně u jednoho zaměstnavatele. Po skončení smlouvy vyplácí penzijní fondy dávky penzijního připojištění formou jednorázového vyrovnání nebo výplatou penze. [9]

Příspěvek na životní pojištění

Životní pojištění definuje Macháček dle zákona o dani z příjmů takto:

„Soukromým životním pojištěním rozumíme pojištění: [9, s. 22]

- *pro případ dožití (pojištěný se dožije určitého věku nebo dne uvedeného v pojistné smlouvě jako konec pojištění), nebo*
- *pro případ smrti nebo dožití (pojištění končí smrtí, nastane-li v průběhu trvání smlouvy, nebo dožitím dně, který je stanoven ve smlouvě jako konec pojištění), nebo*

- *na důchodové pojištění (pojištěný se dožije určitého dne uvedeného v pojistné smlouvě jako počátek výplaty důchodu).“*

Daňové řešení příspěvku na životní pojištění je stejné jako u příspěvku na penzijní připojištění. [9]

Dary

Darem, jako zaměstnaneckým benefitem, rozumíme věcné nebo peněžní dary poskytnuté zaměstnavatelem nejčastěji z fondu kulturních a sociálních potřeb, z fondu sociálního nebo z čistého zisku. Tyto dary se poskytují např. za mimořádnou aktivitu, při významných pracovních a životních výročí, při prvním odchodu do důchodu apod. Nepeněžní dary poskytnuté podle ustanovení § 14 vyhlášky o FKSP do výše 2 000 Kč ročně jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů. [9]

Půjčky a sociální výpomoc

K benefitům zaměstnanců řadíme také návratné půjčky poskytované zaměstnavatelem jeho zaměstnancům formou bezúročných půjček, popř. půjčky s velmi nízkým úrokem a dále sociální finanční výpomoc zaměstnanci. Půjčky splňující podmínky zákona o dani z příjmů jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně. Na straně zaměstnavatele se nejedná o daňově uznatelný náklad. [9]

Manažerské vozidlo

Jako zaměstnanecký benefit představuje bezplatné poskytnutí vozidla zaměstnanci jak ke služebním, tak i soukromým účelům. O použití vozidla rozhoduje plně zaměstnanec a nepotřebuje k tomu žádné povolení od zaměstnavatele. Nejčastěji se tak vozidlo využívá k cestám do práce, na dovolenou a na víkendy. Při splnění podmínek zákona o dani z příjmů není na straně zaměstnance daňově osvobozeným příjmem. Náklady na opravu, pojištění, údržbu apod. jsou na straně zaměstnavatele daňově uznatelný náklad. [9]

Vzdělávání zaměstnanců

Patří k důležitým motivačním prvkům, které ošetřuje i zákoník práce. V praxi má vzdělávání zaměstnanců podobu např. školení, jazykového či odborného kurzu, certifikace nebo studia vedoucí ke zvýšení kvalifikace. Pokud se jedná o nepeněžní plnění, tzn. zaměstnavatel, hradí výdaje na vzdělávání přímo vzdělávací instituci, a toto vzdělávání souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele, je zaměstnanec osvobozen od daně z příjmů

a pro zaměstnavatele tyto výdaje představují daňově uznatelný náklad i v případě, že se jedná o peněžní plnění, tzn. zaměstnavatel, hradí výdaje přímo zaměstnanci. [9]

Příspěvky na kulturu, sport a rekreaci

Příspěvek na kulturu, sport a rekreaci nabývá rozmanitých forem. Jedná se zejména o: vstupenky na kulturní představení a společenské akce, dárkové kupóny na nákup cestovních zájezdů, lázeňských pobytů a procedur, masáží a vitaminů, permanentky do posiloven, bazénů, relaxačních zařízení atd. Daňové zatížení tohoto benefitu řeší jak na straně zaměstnance, tak i zaměstnavatele zákon o dani z příjmů. [9]

Doprava zaměstnanců

Dopravu zaměstnanců jako benefit popisuje Macháček ve své publikaci následovně:

„Někteří zaměstnavatelé zajišťují bezplatně svým zaměstnancům dopravu do zaměstnání a ze zaměstnání formou nepeněžního plnění, popřípadě hradí zaměstnancům dopravu do zaměstnání a ze zaměstnání veřejnými dopravními prostředky nebo vlastním osobním automobilem zaměstnance formou peněžního plnění poskytovaného zaměstnavatelem.“
[9, s. 117]

Náklady na dopravu jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Na straně zaměstnance se jedná o zdanitelný nepeněžní příjem. [9]

Ubytování zaměstnanců

Tento benefit se uplatňuje v situacích, kdy je pro organizaci složité zajistit vysoce kvalifikovaného zaměstnance v daném regionu. Proto zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům, jejichž trvalé bydliště je od místa výkonu práce velmi vzdáleno, možnost přechodného ubytování, které může mít podobu peněžního nebo nepeněžního plnění. Nepeněžní plnění do výše 3 500 Kč měsíčně je na straně zaměstnance osvobozeno od daně z příjmů. Na straně zaměstnavatele je plnění daňově uznatelným nákladem, pokud je plnění dohodnuto v kolektivní, pracovní či jiné smlouvě nebo vnitřním předpisu. [9]

Nealkoholické nápoje a občerstvení

Nealkoholické nápoje zajišťuje zaměstnavatel na pracovišti formou nepeněžního plnění prostřednictvím občerstvovacích automatů nebo nákupem studených a teplých nápojů. Toto plnění nepodléhá na straně zaměstnanců dani z příjmů a pro zaměstnavatele nepředstavuje daňově uznatelný náklad. Další možností je poskytovat zaměstnancům peněžní plnění

formou příspěvků na nealkoholické nápoje. Na rozdíl od nepeněžního plnění podléhá dani z příjmů na straně zaměstnance a na straně zaměstnavatele vzniká daňově uznatelný náklad, pokud je toto plnění sjednáno v kolektivní, pracovní či jiné smlouvě nebo vnitřním předpisu. [9]

Poskytování občerstvení, jako druhu zaměstnaneckého benefitu, nabývá také podoby peněžního nebo nepeněžního plnění. Daňové zatížení upravuje opět zákon o dani z příjmů. [9]

Slevy

Některé organizace nabízejí svým zaměstnancům zboží, výrobky a služby se slevou. Oceňují se tzv. obvyklou cenou, jejíž definici nám nabízí Macháček:

„Obvyklou cenou se rozumí cena, která byla dosažena při prodeji stejného, popřípadě obdobného majetku nebo při poskytování stejné nebo obdobné služby v obvyklém obchodním styku v tuzemsku ke dni ocenění.“ [9, s. 135]

Rozdíl mezi obvyklou cenou a cenou, kterou platí zaměstnanec, představuje zdanitelný příjem u zaměstnance, pokud jde o případy stanovené zákonem. Pro zaměstnavatele jsou náklady na výrobu produktu, zhotovení služby a nákupní cena zboží, daňově uznatelným nákladem. [9]

Provoz mateřské školy

Z důvodu nedostatečných kapacit mateřských škol v České republice se zejména v posledních letech, stává provozování firemních mateřských škol velmi žádaným zaměstnaneckým benefitem. Náklady na provoz školy jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Pro zaměstnance představuje nepeněžní plnění zdaňované ze superhrubé mzdy. [9]

2.2 Relační (vztahové) odměny

Jak již bylo popsáno v úvodu druhé kapitoly, relační (vztahové) odměny, představují odměny nehmotného charakteru, týkající se celkového pracovního prostředí tzn. vzdělávání a rozvoje a zkušeností/zážitků z práce. Tato forma odměny je důležitá pro zvyšování hodnoty transakčních odměn. [2]

Následující text obsahuje možné relační (vztahové) odměny uplatňované v organizacích.

2.2.1 Vzdělávání a rozvoj

Učení se na pracovišti

Pracoviště jako prostředí může představovat odměnu tak, že umožňuje zaměstnancům rozvíjet jejich dovednosti a schopnosti a tím zvyšovat jejich zaměstnatelnost. [2]

Vzdělávání a výcvik

Jako motivační faktor může působit existence příležitostí k učení a vzdělávání, výběr jedinců do vysoce prestižních vzdělávacích kurzů a programů a důraz na získávání nových a zdokonalování existujících dovednosti, na které klade organizace důraz. Nabídka vzdělávání a rozvoje může zaměstnancům umožnit neustále zvyšovat jejich kvalifikaci a rozvíjet jejich kariéru. [2]

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je dalším nástrojem poskytování relačních odměn. Při tomto procesu musí docházet k definování vzájemných očekávání, jak ze strany zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Důležitá je zpětná vazba, která poskytuje informace pro plánování osobního rozvoje zaměstnanců. [2]

Rozvoj kariéry

Organizace mohou jako dobře fungující motivující prvek použít možnost růstu kariéry svých zaměstnanců. Talentovaným zaměstnancům může být poskytnuto vedení a povzbuzení, která potřebují, aby naplnili a uplatnili svůj potenciál a dosáhli úspěšné kariéry odpovídající jejich schopnostem a úsilí. [2]

2.2.2 Pracovní prostředí

Základní hodnoty organizace

Pokud mají podniky jasnou vizi a soubor propojených hodnot, které jsou pevně zakotvené, stálé, společné, měřitelné a řízené, mohou tyto hodnoty vytvářet základnu pro vytváření odměňujícího pracovního prostředí. [2]

Styl a kvalita vedení

Vedoucí zaměstnanci zastávají v řízení odměňování velmi důležitou roli. Jejich úkolem je zajistit plnění úkolů a vytvářet a udržovat dobré vztahy mezi zaměstnanci na všech úrovních řízení. Jsou zdrojem mnoha relačních (vztahových) odměn jako jsou uznání, pochvala, učení a vzdělávání na pracovišti apod. Významem vedoucích zaměstnanců se zabývá i Armstrong, který jejich poslání vidí takto:

„Mají rozhodující význam pro úspěšnost procesů řízení pracovního výkonu a mohou činit nebo silně ovlivňovat rozhodnutí o zásluhové peněžní odměně.“ [2, s. 46]

Právo pracovníků se vyjádřit

Právo pracovníků se vyjádřit znamená jejich participaci na rozhodování organizace ať už přímým nebo nepřímým způsobem. Právo vyjádřit se mohou zaměstnanci uplatňovat v rámci běžných vztahů mezi nimi a vedoucími pracovníky, čímž může být dosaženo vysokého motivačního efektu. [2]

Uznání

Uznání je velmi významná metoda odměňování zaměstnanců. Uznání lze zabezpečit pomocí zpětné vazby od vedoucích zaměstnanců, kteří oceňují jednotlivé zaměstnance nebo pracovní skupiny. Existují různé formy uznání, které mohou fungovat jako odměny, např. veřejný „potlesk/ovace“, symboly postavení, zvláštní dovolená, pohoštění, cesty do zahraničí a diplomy či jiná ocenění za dlouhodobé věrné služby. Základem je, aby se systémem uznání bylo nakládáno velmi citlivě, protože uznání jednoho zaměstnance může znamenat neuznání jiného. [2]

Úspěch

Úspěch představuje důležitou potřebu v hierarchii potřeb každého zaměstnance. Míra potřeby úspěchu závisí na hodnotové orientaci jednotlivého zaměstnance. U zaměstnanců s vysokou mírou potřeby úspěchu můžeme očekávat velmi aktivní a iniciativní chování, kterým se snaží o dosažení úspěchu. Zaměstnancům s nižší mírou potřeby úspěchu pomůžeme tak, že jim poskytneme prostor a povzbuzení k rozvoji jejich schopností. [2]

Vytváření pracovních míst a rolí

Cíle této odměny podle Armstronga mají dvojí podstatu:

„Vytváření pracovních míst a rolí má dva cíle: za první, uspokojovat potřeby organizace týkající se provozní činnosti, kvality výrobků a služeb a produktivity; za druhé, odměňovat jednotlivé pracovníky tím, že se budou uspokojovat jejich potřeby smysluplné a zajímavé práce poskytující podněty a pocit úspěšnosti.“ [2, s. 47]

Role, které zastávají pracovníci při práci, se mění podle toho, jak reagují na příležitosti a mění se požadavky, jak získávají nové dovednosti a rozvíjí své schopnosti. Úkolem vedoucích zaměstnanců je pochopit tyto měnící se očekávání a zajistit neustálou motivaci plynoucí z práce. To lze zajistit smysluplnou zpětnou vazbou, využíváním schopností, kterých si zaměstnanci na sobě váží a stanovením určité míry samostatnosti zaměstnanců při práci. [2]

Kvalita pracovního života

Kvalita pracovního života se týká vybavení a zařízení pracoviště a podoby pracovního místa nebo role. [2]

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem

Organizace může odměňovat pracovníky i tím, že uznává jejich mimopracovní potřeby, např. že nabízí flexibilní pracovní režim. [2]

Řízení talentů

Orientuje se na přitahování, získávání, stabilizování, motivování a rozvíjení talentovaných zaměstnanců. Souvisí s dalšími relačními (vztahovými) odměnami jakou je vytváření pracovních míst a rolí a vytváření pracovního prostředí.

Řízení talentů podle Armstronga:

„Řízení talentů také znamená vytváření procesů odměňování a pracovního prostředí, které zajišťují, aby organizace byla tím, pro koho lidé chtějí pracovat – tedy atraktivním zaměstnavatelem, „zaměstnavatelem volbou“. [2, s. 49]

Formování zaměstnavatele volbou znamená dosažení takové pověsti organizace, aby byla uznávána jako organizace nabízející kvalitní výrobky či služby, poskytující svým zaměstnancům dobré podmínky. Tyto organizace se potom stávají organizacemi, pro které je pracovat samo o sobě odměnou. [2]

3 HODNOCENÍ PRÁCE A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení práce a hodnocení pracovníků jsou pojmy pro zcela odlišné činnosti. Přesto bývají v praxi často zaměňovány, a proto následující text vymezuje jejich charakteristiku.

3.1 Hodnocení práce

Hodnocení práce je nástroj, který zajišťuje rozlišení pracovních míst podle odpovědnosti, složitosti a namáhavosti práce. Úkolem této činnosti je určit hodnotu pracovního místa ve srovnání s jinými pracovními místy v organizaci a vytvořit tomu odpovídající platové struktury.

Cíle hodnocení práce podle Armstronga: [3, s. 541]

- *„stanovit relativní hodnotu prací, založenou na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení;*
- *poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur;*
- *poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zařídění prací;*
- *být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná;*
- *zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.“*

3.1.1 Metody hodnocení práce

V soukromém sektoru se pro stanovení hodnot prací běžně používají různé analytické a neanalytické metody. Oproti tomu se ve veřejném sektoru používá výhradně analytická metoda, konkrétně analytická bodovací metoda. Vzhledem k této skutečnosti je pro účely této práce blíže specifikována pouze analytická metoda.

Armstrong definuje analytické hodnocení práce takto:

„Analytické hodnocení práce je proces rozhodování o hodnotě prací, který je založen na analýze toho, do jaké míry jsou různé definované faktory nebo prvky v nějaké práci přítomny, a to za účelem stanovení relativní hodnoty této práce.“ [2, s. 139]

Specifickým rysem tohoto hodnocení je systematickost, což v praxi znamená, že hodnota práce se stanovuje na základě reálných důkazů o práci. Dále je toto hodnocení založeno na lidském úsudku, protože v některých případech nelze přesně stanovit, v jaké míře jsou faktory v pracovních místech obsaženy. Proto musí být docíleno maximální objektivity. Posledním specifickým rysem je zaměření se na samotnou pracovní činnost a ne na zaměstnance, který ji bude vykonávat. [2]

Bodovací metoda

Základem této metody je stanovení faktorů neboli kritérií, podle nichž budeme práci hodnotit. Faktory pro hodnocení práce ve veřejném sektoru vyplývají z legislativních dokumentů a konkrétně je charakterizují v následující podkapitole. Jedná se o požadavky či charakteristiky, které jsou pro práci klíčové, a pracovník dosazený na toto místo by je měl splňovat. Důležité je, aby faktory zvyšovaly hodnotu práce a přitom byly v různé míře obsaženy v pracích, které hodnotíme. V dalším kroku je třeba stanovit úrovně faktorů od nejnižší do nejvyšší úrovně a každé z nich přiřadit odpovídající bodovou hodnotu. Následuje vlastní hodnocení. Vybraným pracím se přiřazují body podle míry výskytu faktoru v práci. Na závěr se pro každou práci body sečtou, čímž je určena hodnota práce. Podle výše dosažených bodů se práce řadí do platových tříd. Platové stupně jsou ve veřejném sektoru určeny podle délky tzv. započitatelné praxe, která již byla blíže specifikována. [2]

Převod hodnoty práce do mzdového/platového tarifu

Při použití *bodovací metody* hodnocení práce se mzdový/platový tarif stanoví součinem dosažených bodů s určitou peněžní částkou určenou pro jeden bod a přičtením pevné částky odpovídající nulové hodnotě práce. Tato částka je odvozena od minimálního mzdového tarifu a určuje při daném objemu mzdových prostředků velikost částky za jeden bod (tzv. peněžní koeficient). Tento postup odpovídá *lineární progresi*, při které jsou přírůstky mezi tarify konstantní. U *geometrické progresi* se přírůstky mezi tarify zvyšují o tzv. relativní přírůstek. [8]

3.1.2 Faktory hodnocení práce

Jedná se o hlediska, podle kterých se posuzuje složitost, odpovědnost a namáhavost práce. Vycházejí z Listiny základních práv a svobod (Úmluva o stejném odměňování pracujících

mužů a žen za práci stejné hodnoty a Úmluva o diskriminaci) a z dosavadních zkušeností při hodnocení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací a zařazování pracovníků do platových tříd. Při stanovování jednotlivých hledisek a jejich odstupňování podle intenzity se vycházelo z podkladů daných platnými legislativními předpisy a ze závěrů a doporučení výzkumné sféry nebo z třídění používaných v jednotlivých oblastech rozpočtové a příspěvkové sféry. [1]

Odborná příprava

Toto hledisko hodnotí kvalifikační nároky na pracovní místo prostřednictvím úrovně teoretické přípravy, kterou rozumíme stupeň vzdělání poskytnutý školskou soustavou. [1]

Druh a rozsah dalšího vzdělání

Hlediskem se hodnotí kvalifikovanost práce vyjádřená druhem a rozsahem dalšího odborného vzdělání, které je pro výkon práce nezbytně potřebné. [1]

Praktické znalosti a dovednosti

Vyjadřují se délkou tzv. odborné praxe znamenající výkon práce a příbuzné práce během určitého období. [1]

Složitost práce

Složitost práce je daná počtem prvků, ze kterých se předmět skládá, úrovní vzájemných vazeb i vztahů k prvkům. Dále se hlediskem hodnotí úroveň složitosti pracovního procesu, to znamená míry konkrétnosti nebo obecnosti pracovních postupů, kvality a rozsahu vstupů a výstupů apod. [1]

Komunikační náročnost

Značí složitost pracovních vztahů určenou počtem pracovníků, s kterými přichází pracovník do kontaktu. Toto hledisko hodnotí úroveň a intenzitu odborných pracovních vztahů daných výkonem prací, činností nebo agendou a složitost předmětu těchto vztahů. [1]

Organizační a řídicí náročnost a územní působnost

Je hledisko hodnotící úroveň, ze které jsou pracovní procesy usměrňovány, úroveň územní působnosti a náročnost usměrňovaných a organizovaných pracovních procesů. [1]

Odpovědnost za škody

Jedná se o škody vznikající při výkonu pracovní činnosti na základě chybného jednání apod. Její výše se odvozuje od pravděpodobnosti vzniku škody a rozsahu škody. [1]

Odpovědnost za zdraví

Souvisí s ohrožením životů a zdraví ostatních pracovníků nebo jiných osob. Její výše se obdobně jako u odpovědnosti za škody odvozuje z pravděpodobnosti vzniku a rozsahu ohrožení. [1]

Fyzická zátěž

Fyzická zátěž je hledisko, které hodnotí stupeň fyzické (tělesné) námahy jako výsledek zatížení svalového a kosterního aparátu, tj. zapojení svalových skupin, pracovní polohy a hmotnosti objektů při manipulaci, délka trvání tělesně namáhavých činností a obtížnost pracovních podmínek, za nichž jsou práce vykonávány. [1]

Zátěž psychická a smyslová

Hledisko hodnotí psychickou náročnost vyplývající ze složitosti duševních procesů poznávání a chápání jevů a procesů a jejich interpretace, z nároků na paměť, tvůrčí představivost a pozornost, na schopnost abstraktního myšlení, analýzy, syntézy, srovnávání apod. Dále hodnotí zrakovou obtížnost, náročnost a požadavky na zrakový výkon s ohledem na rozlišování detailů, na adaptaci zraku, rozlišování barev, hloubkové vidění apod., dále náročnost na sluchové rozlišování zvukových informací (frekvence, intenzita), na hmat (taktilní rozlišování tvarů povrchů apod.), na čichové a chuťové podněty a případně vestibulární aparát (rovnováha, zrychlení). [1]

Negativní vlivy práce

Negativní vlivy práce jako hledisko hodnotí ty vlivy vyplývající ze zátěže organismu a překonávání psychologických zábran, náročnost práce na vnímání, soustředěnost, pohotovost nebo emocionální stabilitu, vyplývající ze zátěže nervové soustavy dané uspořádáním pracoviště, monotónností, jednostranností zatížení, možností stresových situací apod., a dále rizikovost práce, jejímž následkem jsou poranění nebo ohrožení života zaměstnance i za předpokladu dodržování předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a technologických předpisů. [1]

Mimořádné vlastnosti a schopnosti

Obsahuje hlediska, která nejsou zahrnuta v předchozích.

3.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků představuje proces posuzování jejich dosahovaných výsledků podle předem stanovených kritérií. Tento pojem je už poněkud zastaralý, proto se v dnešní době nahrazuje modernějším pojmem *řízení výkonnosti*. Rozdíl tkví v širším pojetí tohoto nového pojmu, který zahrnuje další prvky zvyšování pracovní výkonnosti jako jsou například motivační soutěže. Nicméně oba pojmy mají společné to, že patří mezi personální činnosti, respektive aktivity řízení lidských zdrojů. [10]

Vztah hodnocení a odměňování pracovníků

Obě tyto činnosti jsou velmi úzce propojeny. Zavedení hodnocení zaměstnanců v organizaci sleduje zvýšení průhlednosti systému odměňování a objektivizaci odměňování. Systém odměňování by měl být schopen rozlišovat výkonné zaměstnance od nevýkonných, mezi zaměstnanci s různou úrovní požadovaných kompetencí. [10]

Nejužitečnější je provázání hodnocení pracovníka se systémem pohyblivých složek platu, ve veřejném sektoru tudíž se systémem odměn a osobních příplatků. Hodnocení je prováděno většinou měsíčně, kvartálně nebo ročně, čemuž odpovídají i intervaly vyplácení odměn a příplatku. Aby systém odměn patřičně rozlišoval výkonné a nevýkonné zaměstnance, motivoval je k lepším výkonům a kvalitě práce, a zároveň byl vnímán jako objektivní (spravedlivý), jsou proto kladeny vysoké nároky na kvalitu systému hodnocení, zejména stanovení odpovídajících kritérií pro hodnocení výkonu a vhodných metod pro měření nebo záznam výkonu. [10]

3.2.1 Oblasti a cíle hodnocení

V zásadě rozlišujeme tři oblasti hodnocení pracovníků: výstup (výkon), vstup (předpoklady) a proces (pracovní chování, přístup). Aby byla zajištěna vysoká efektivnost hodnocení, musí být hodnocení zaměřeno na všechny tři oblasti. V některých případech se klade důraz pouze na jednu nebo dvě oblasti. [5]

Hodnocení pracovníků může sledovat nejrůznější cíle, jejichž důležitost si určí sama organizace. Podstatné je zaměření se na nejdůležitější cíle, protože orientace na všechny cíle ve stejné míře by byla neefektivní.

Hroník ve své knize uvádí tyto nejdůležitější cíle hodnocení pracovníků: [5, s. 23]

- *„monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům,*
- *pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování,*
- *identifikovat potenciál pracovníka,*
- *poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná,*
- *identifikovat potřeby v oblasti rozvoje,*
- *poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným,*
- *zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovení cílů a definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout).“*

3.2.2 Ukazatele hodnocení a jejich měření

Kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), podle kterého se hodnotí úspěšnost/neúspěšnost zaměstnance. Nesprávně zvolená kritéria mohou vést k negativnímu chování ze strany zaměstnanců, které může v konečném důsledku ohrozit dosažení cílů organizace. Úkolem organizace je tudíž správně stanovit kritéria, jejich váhu a provázanost se systémem pohyblivých složek platu a to tak, aby byly v souladu s cíli a hodnotami organizace. [5]

Příkladem klasicky používaných kritérií při hodnocení výkonu jsou: kvalita a množství práce, obrat, chybovost, počet obchodních schůzek apod. [5]

Výkonnost (připravenost podávat výkony) posuzujeme dle tzv. **kompetencí**, které ovlivňují způsob provádění pracovní činnosti. Představují souhrn vlastností, které jsou potřebné k výkonu určité činnosti (vědomosti, schopnosti, dovednosti). Kompetence mohou nabývat různorodých podob a také různého členění. Typickým příkladem kompetencí jsou: vzdělání, odborné znalosti, samostatnost, spolehlivost, tvůrčí a strategické myšlení, spolupráce, vedení, organizování, komunikace apod.[5]

Při hodnocení kompetencí musíme stanovit jejich žádanou úroveň a provázanost se systémem pohyblivých složek platu. [10]

Měření kritérií

Při hodnocení pracovního výkonu používáme čtyři „jednotky“ měření. Těmito jednotkami jsou: kvantita, náklady, kvalita a čas. [5]

Měření kompetencí

K měření kompetencí se využívá několikadílná stupnice neboli škála měření. Tato stupnice se může uplatnit i při měření kritérií. V praxi se hojně využívá trojdílná, čtyřdílná až desetidílná stupnice, v některých případech dokonce stodílná. Každý díl představuje určitý stupeň. Například u trojdílné stupnice první stupeň představuje podprůměr, druhý stupeň průměr a třetí stupeň nadprůměr. Výhodou je, že tyto stupnice s lichým počtem stupňů obsahují středovou hodnotu, a proto se snadno používají. [5]

Jednotlivé stupnice mají také svou *neverbální, verbální* nebo *kombinovanou* charakteristiku. Neverbální hodnotící stupnice (grafické a numerické) jsou nejpoužívanější. U numerické stupnice oznámkuje hodnotitel danou položku (kompetenci či kritérium) podle dosaženého stupně číslem. U grafické stupnice pospojujeme dosažené numerické hodnoty, čímž vznikne grafický profil.

Verbální hodnotící stupnice popisuje dosažený stupeň slovně. U kombinované stupnice se propojuje verbální, numerické a grafické vyjádření každé vlastnosti. [5]

3.2.3 Metody hodnocení

Po zvolení hodnotících kritérií a cílů je zapotřebí zvolit správnou metodu hodnocení. V praxi existuje mnoho metod a jejich kombinací a stále přibývají nové moderní metody. Následující text popisuje nejčastěji používané metody.

Metoda zařazování

Metoda seřazuje zaměstnance podle zvoleného kritéria od nejlepšího po nejhoršího. Takto získáme seznam zaměstnanců od nejvýkonnějšího po nejméně výkonného. Nevýhodou této metody je, že je použitelná pouze pro malý počet pracovníků. [10]

Metoda párového srovnávání

Při hodnocení touto metodou srovnáváme výkony nebo kompetence hodnoceného zaměstnance se všemi ostatními zaměstnanci z dané pracovní skupiny. Při srovnávání dvou

zaměstnanců přiřadíme tomu lepšímu jeden bod. Poté sečteme body pro jednotlivé zaměstnance a vytvoříme výsledné pořadí. [10]

Metoda nucené distribuce

Spočívá v rozdělení určitého počtu bodů mezi jednotlivé zaměstnance tak, aby žádný z nich nedostal stejný počet bodů. Řadí se mezi náročnější metody, protože mnohdy bývá velmi obtížné přiřadit správný počet bodů tak, aby odpovídal realitě. [10]

Metoda kritických událostí

Metoda, která je zaměřena na sledování oblasti „proces“. Metoda spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanoveného intervalu. Každé události přisuzuje hodnotitel v momentě zápisu určitou váhu. Většinou se používá pouze jako doplňující metoda a pro plánování rozvoje zaměstnanců. [5]

Hodnotící škály

Stupnice neverbální, verbální a kombinované byly již popsány v předchozí kapitole („Ukazatele hodnocení a jejich měření“). [10]

Metoda přidělení bodů (bodovací metoda)

Používá se při hodnocení více kritérií nebo kompetencí, kdy každé této vlastnosti je přiřazen odpovídající počet bodů. V závěru se sečtou všechny body a stanoví výsledné pořadí zaměstnanců. [5]

Metoda Assessment centre (AC)

Je komplexní metoda hodnocení zaměstnanců. Využívá se při ní nejrůznějších metod, jako jsou dotazníky, pozorování, pohovory apod. Hodnocení provádí více hodnotitelů z vnitřku a vnějšku organizace. Assessment centre je metoda náročná časově (příprava metod, školení hodnotitelů, vlastní realizace, vyhodnocení a interpretace výsledků), organizačně (sladění individuálních a týmových úkolů, sladění časových možností hodnotitelů, zajištění vhodných prostor a pomůcek aj.) i finančně. Obdobou této metody je metoda Development centre (DC), která se spíše zaměřuje na rozvoj zaměstnanců. [10]

Psychologické testy a dotazníky

Slouží k získání informací o osobnosti zaměstnance. Hodnotitelé bývají odborníci – psychologové, protože vyhodnocení těchto testů a dotazníků bývá velmi náročné.

Testování většinou zahrnuje i pozorování a pohovor. Tyto metody se používají spíše při výběru zaměstnanců a plánování jejich rozvoje. [10]

Rozhovor

Rozhovor je velmi oblíbenou metodou hodnocení ať již ve standardizované podobě, kdy jsou okruhy témat a otázky předem stanoveny, nebo nestandardizované podobě, kdy rozhovor probíhá naprosto spontánně. Obvykle se skládá ze tří částí. V první části je hodnocený seznámen s důvody, strukturou, cíli a jinými aspekty hodnocení. Hodnotitel podstoupí speciální školení a oba zúčastnění se dohodnou na datu a místě konání hodnocení. V druhé části dochází k samotnému hodnocení vedené hodnotitelem a poslední část zahrnuje kontrolu plnění dohod sjednaných při hodnocení mezi zúčastněnými stranami. [10]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Základní údaje

Název organizace:	Základní škola UNESCO, Uherské Hradiště, Komenského náměstí 350
Sídlo organizace:	Komenského náměstí 350, 686 62 Uherské Hradiště
Odloučená pracoviště:	Hradební 189, 686 01 Uherské Hradiště
Zřizovatel:	Město Uherské Hradiště
Právní forma:	Příspěvková organizace od 1. 1. 2001 [16]

Charakteristika školy

ZŠ UNESCO je státní základní školou pro děti ve věku od 6 do 15 let. Její činnost je situována do dvou historických budov, z nichž jedna oslaví v roce 2013 sto let od svého založení. V současné době je ZŠ UNESCO, co do počtu žáků, největší základní školou v Uherském Hradišti. V roce 1967 došlo k zařazení školy do sítě přidružených škol UNESCO a od roku 1996 je registrována jako ZŠ UNESCO. Škola se nachází v centru Uherského Hradiště v blízkosti autobusového i železničního nádraží. Zaměřuje se zejména na výuku cizích jazyků. Od prvního ročníku se žáci učí anglický jazyk a od šestého ročníku si žáci volí zaměření jazykové nebo přírodovědné. Jazykové zaměření nabízí studium druhého jazyka – francouzského, německého, ruského nebo španělského a přírodovědné zaměření nabízí řadu volitelných předmětů z oblasti přírodních věd. [18]

Předmět činností

Podle zřizovací listiny ZŠ UNESCO je hlavní činností této organizace poskytování základního vzdělání. Dále tato příspěvková organizace spravuje školní jídelnu, školní klub a školní družinu. Doplnkovými činnostmi podle zřizovací listiny jsou například: pořádání kurzů a školení, realitní činnost, správa a údržba nemovitostí, výroba stavebních hmot, vydavatelské činnosti, knihařské a kopírovací práce, překladatelská a tlumočnická činnost, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, ubytovací služby, provozování sportovních a tělovýchovných zařízení atd. [16]

Organizační struktura

Organizační struktura se skládá ze tří úrovní řízení. Nejvyšší úroveň představuje statutární orgán organizace - ředitel školy, střední úroveň zástupce druhého stupně a nejnižší úroveň zástupce prvního stupně, vedoucí školní jídelny, vedoucí školní družiny a školník. Grafické schéma se nachází v příloze PVIII.

Pedagogičtí pracovníci školy

Ve škole působí pedagogičtí pracovníci tohoto pracovního zařazení: učitel/ka, zástupce ředitele pro první stupeň, zástupce ředitele pro druhý stupeň, katechetka, asistent pedagoga, ředitel školy, učitel anglické konverzace, psycholog, vedoucí vychovatelka a vychovatelka. Počet pedagogických pracovníků uvádí následující tabulka:

Tabulka 2 Počet pedagogických pracovníků k 1. únoru 2011

	Počet pedagogických pracovníků
Základní škola celkem	46
z toho 1. stupeň	21
z toho 2. stupeň	23
Školní družina	4

Zdroj: vlastní zpracování

Nepedagogičtí pracovníci školy

Ve škole působí nepedagogičtí pracovníci tohoto pracovního zařazení: vedoucí školní jídelny, zástupce vedoucí školní jídelny, vedoucí kuchařka, kuchařka, školník, školník – údržbář, hospodářka, správce počítačové sítě, účetní a uklízečka. Počet nepedagogických pracovníků uvádí následující tabulka:

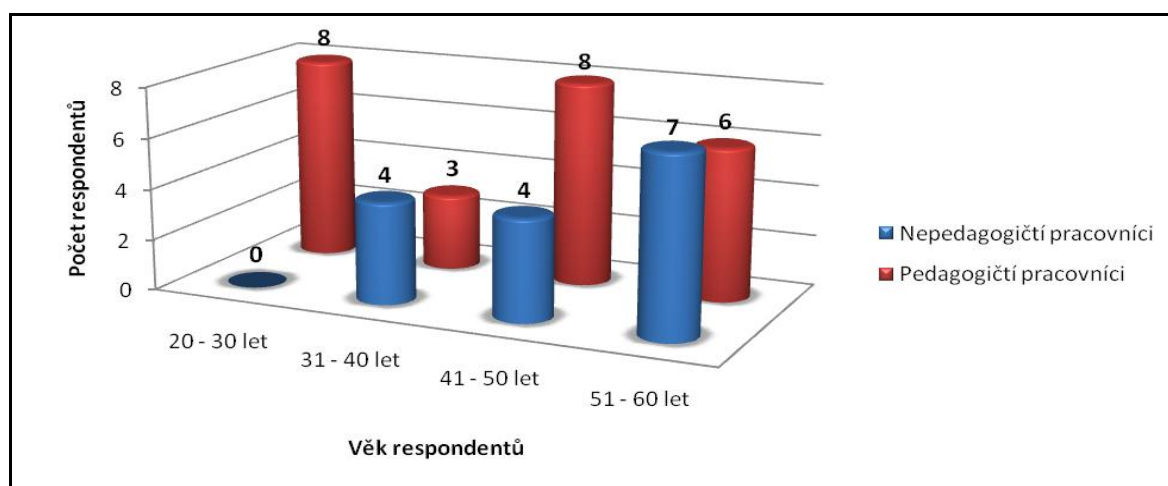
Tabulka 3 Počet nepedagogických pracovníků k 1. únoru 2011

	Počet nepedagogických pracovníků
Základní škola	13
Školní jídelna	9

Zdroj: vlastní zpracování

5 ANALÝZA CELKOVÉ ODMĚNY V ORGANIZACI

K analýze jednotlivých složek odměny ve vybrané organizaci jsem zvolila tyto výzkumné metody: rozhovory s ředitelem školy a mzdovou účetní a dotazníkové šetření. Dotazník se zaměřuje na názory zaměstnanců na systém odměňování. Z oslovených 70 zaměstnanců školy jej vyplnilo 40 zaměstnanců a jeho ukázka se nachází v příloze PX. Strukturu respondentů dotazníkového šetření ilustruje následující graf:



Obrázek 2 Struktura respondentů dotazníkového šetření [vlastní zpracování]

5.1 Analýza transakčních odměn

Při analýze transakčních odměn využívám hlavně metodu rozhovorů s ředitelem školy a mzdovou účetní. Do takto získaných informací také začleňuji výsledky dotazníkového šetření. Největší pozornost věnuji analýze stupnic platových tarifů zaměstnanců. Podnětem pro tuto analýzu se staly změny ve stupnicích platových tarifů, které vyvolaly nespokojenost pedagogických zaměstnanců s těmito tarify a platovým systémem všeobecně. Novelou upravené stupnice totiž dle zaměstnanců špatně ohodnocují jejich praxi, proto jsem se rozhodla tuto skutečnost prověřit.

5.1.1 Základní plat

Platový tarif se zaměstnancům ZŠ UNESCO určuje podle zákona zařazením do platové třídy a platového stupně definovaném v teoretické části bakalářské práce.

Informace o zařazení zaměstnanců do jednotlivých platových tříd a počtech zaměstnanců v těchto třídách jsem zpracovala do následujících grafů a tabulek:

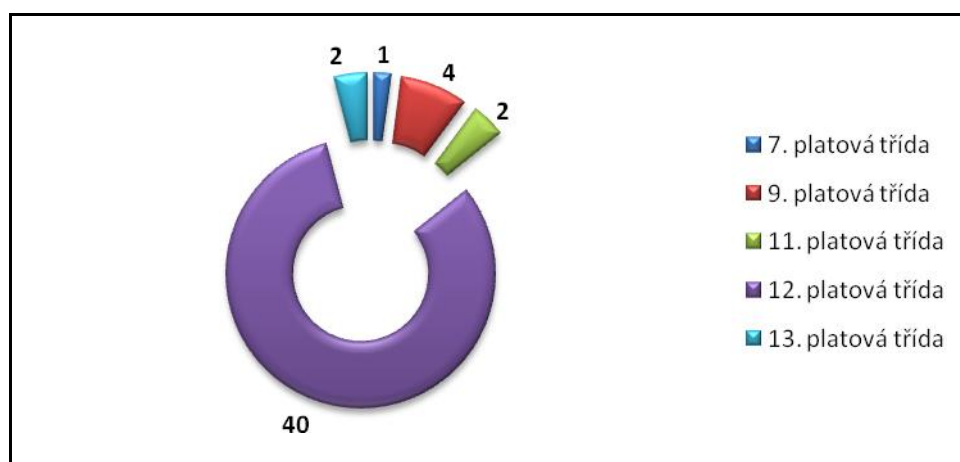
Pedagogičtí pracovníci

Tabulka 4 Zařazení pedagogických pracovníků do platové třídy

Pracovník	Platová třída
Ředitel školy	13.
Zástupce ředitele pro 1. stupeň	12.
Zástupce ředitele pro 2. stupeň	13.
Učitel/ka	11. a 12.
Učitel/ka anglické konverzace	12.
Asistent pedagoga	6. a 7.
Vedoucí vychovatelka	9.
Vychovatelka	9.
Katechetka	12.
Psycholog	12.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce můžeme pozorovat, že učitel/ka a asistent pedagoga se zařazují do dvou platových tříd a to z důvodu rozdílné náplně práce. Učitel/ka v 11. platové třídě a asistent pedagoga v 6. platové třídě nevytváří vzdělávací programy jako učitel/ka v 12. platové třídě a asistent pedagoga v 7. platové třídě, proto jsou zařazeni do nižší platové třídy.



Obrázek 3 Počet pedagogických zaměstnanců v jednotlivých platových třídách [vlastní zpracování]

Z uvedené tabulky a grafu můžeme vyvodit, že nejvíce pedagogických zaměstnanců je zařazeno ve 12. platové třídě, jedná se o učitele a učitelky.

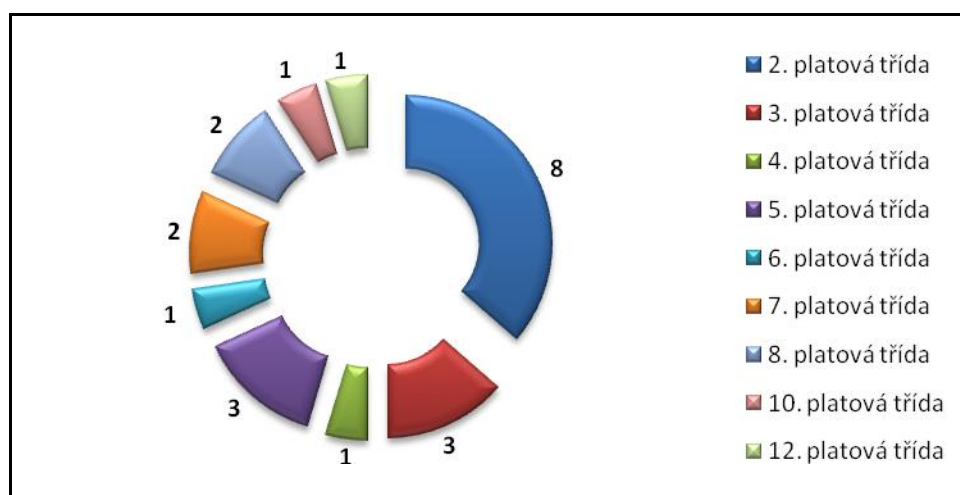
Nepedagogičtí pracovníci

Tabulka 5 Zařazení nepedagogických pracovníků do platové třídy

Pracovník	Platová třída
Vedoucí školní jídelny	8.
Zástupce vedoucí školní jídelny	7.
Vedoucí kuchařka	6.
Kuchařka	3. a 5.
Školník	7.
Školní - údržbář	4.
Hospodářka	8.
Účetní	10.
Správce počítačové sítě	12.
Uklízečka	2.

Zdroj: vlastní zpracování

Obdobně jako u pedagogických zaměstnanců můžeme v tabulce pozorovat, že profese kuchařky je zařazena do dvou platových tříd a to ze stejných důvodů, tzn. rozdílné náplně práce. Kuchařky v 3. platové třídě vykonávají na jídelnách pouze dohotovující práce, proto jsou zařazeny do nižší platové třídy než kuchařky v 5. platové třídě, které jídla přímo zhotovují.



Obrázek 4 Počet nepedagogických zaměstnanců v jednotlivých platových třídách [vlastní zpracování]

Z uvedené tabulky a grafu můžeme vyvodit, že nejvíce nepedagogických zaměstnanců je zařazeno ve 2. platové třídě. Jedná se uklízečky.

Jako předmět analýzy transakčních odměn jsem si stanovila podrobnou analýzu stupnic platových tarifů zahrnující analýzu nárůstů platových tarifů mezi jednotlivými třídami a stupni.

Zaměřuji se hlavně na hledání úzkých míst těchto stupnic, které by mohly být zdrojem nespokojenosti zaměstnanců s těmito stupnicemi.

Při analýze vycházím ze stupnic platových tarifů obsažených v přílohách P1, P4 a P5.

Výsledky analýzy stupnice platových tarifů pro nepedagogické zaměstnance:

Tabulka 6 Nárůst výše platového tarifu mezi platovými stupni v jednotlivých platových třídách u nepedagogických zaměstnanců (v %)

Platový stupeň	Platová třída															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. - 2.	3,7	3,7	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,7	3,8	3,7	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,7
2. - 3.	3,8	3,8	3,8	3,8	3,9	3,7	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,7	3,8	3,8
3. - 4.	3,8	3,8	3,9	3,8	3,8	3,9	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,7	3,8	3,8	3,8
4. - 5.	3,8	3,8	3,8	3,7	3,7	3,7	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,7	3,8	3,7	3,8	3,8
5. - 6.	3,8	3,8	3,8	3,9	3,8	3,9	3,8	3,8	3,8	3,8	3,9	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
6. - 7.	3,8	4,0	3,8	3,8	3,8	3,7	3,8	3,7	3,8	3,8	3,8	3,7	3,8	3,8	3,8	3,7
7. - 8.	3,8	3,8	3,7	3,7	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,7	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
8. - 9.	3,8	3,8	3,9	3,9	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
9. - 10.	3,7	3,8	3,8	3,7	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,7	3,7	3,8
10. - 11.	3,9	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
11. - 12.	3,8	3,9	3,8	3,8	3,8	3,7	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 Nárůst výše platového tarifu mezi platovými třídami v jednotlivých platových stupních u nepedagogických zaměstnanců (v %)

Platový stupeň	Počet let praxe	Platová třída														
		1. 2.	2. 3.	3. 4.	4. 5.	5. 6.	6. 7.	7. 8.	8. 9.	9. 10.	10. 11.	11. 12.	12. 13.	13. 14.	14. 15.	15. 16.
1.	do 1 roku	8,5	8,4	8,3	8,5	8,5	8,4	8,5	8,5	8,5	8,5	8,4	8,4	8,5	8,6	8,5
2.	do 2 let	8,5	8,5	8,4	8,4	8,5	8,4	8,5	8,6	8,4	8,6	8,4	8,4	8,5	8,5	8,4
3.	do 4 let	8,5	8,5	8,4	8,6	8,3	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,4	8,5	8,4	8,6	8,4
4.	do 6 let	8,5	8,6	8,4	8,6	8,4	8,5	8,5	8,6	8,5	8,5	8,4	8,4	8,5	8,6	8,4
5.	do 9 let	8,4	8,6	8,3	8,6	8,4	8,5	8,5	8,6	8,5	8,4	8,4	8,5	8,4	8,6	8,4
6.	do 12 let	8,4	8,7	8,4	8,4	8,4	8,4	8,5	8,5	8,5	8,5	8,4	8,4	8,5	8,6	8,4
7.	do 15 let	8,5	8,4	8,4	8,5	8,3	8,6	8,4	8,6	8,5	8,5	8,3	8,5	8,5	8,6	8,4
8.	do 19 let	8,6	8,3	8,4	8,6	8,3	8,5	8,5	8,5	8,5	8,4	8,4	8,5	8,5	8,6	8,4
9.	do 23 let	8,6	8,5	8,4	8,5	8,3	8,5	8,4	8,5	8,6	8,4	8,3	8,5	8,5	8,6	8,4
10.	do 27 let	8,6	8,5	8,3	8,6	8,3	8,6	8,4	8,5	8,6	8,4	8,4	8,4	8,5	8,6	8,4
11.	do 32 let	8,5	8,4	8,3	8,6	8,3	8,6	8,3	8,5	8,6	8,4	8,4	8,4	8,5	8,6	8,4
12.	nad 32 let	8,6	8,4	8,3	8,6	8,2	8,7	8,3	8,6	8,6	8,4	8,4	8,4	8,5	8,6	8,4

Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy stupnice pro nepedagogické pracovníky vyplývá, že nárůst platového tarifu mezi platovými stupni v jednotlivých platových třídách činí v průměru 3,8 %. Minimální nárůst je 3,7 % a maximální nárůst 4 %. Nárůst platového tarifu mezi platovými třídami v jednotlivých platových stupních činí v průměru 8,5 %. Maximální nárůst je 8,7 % a minimální nárůst 8,2 %.

Stupnici hodnotím jako adekvátně sestavenou vzhledem k tomu, že jednotlivé nárůsty jsou téměř konstantní.

Na první pohled se nárůsty mezi platovými stupni (v průměru 3,8 %) mohou zdát příliš nízké, ale bereme-li v potaz omezenost financí státního rozpočtu, shledávám jejich výši za přiměřenou.

Stupnice také obsahuje dostatečné množství platových stupňů, které umožňuje zvýšení platového tarifu zaměstnance po uplynutí doby 1 - 5 let vlivem zvýšení délky započítatelné praxe.

Jako úzké místo této stupnice označuji výši některých tarifů v 1. – 5. a 7. platové třídě, které nesplňují úroveň zaručené mzdy. V praxi se sice tyto rozdíly zaměstnancům doplácí, ale tento postup hodnotím jako nelogický a zbytečně komplikující systém odměňování.

Na analýzu stupnic pro nepedagogické zaměstnance navazuje analýza stupnic pro pedagogické zaměstnance.

Výsledky analýzy stupnice platových tarifů pro pedagogické zaměstnance bez vysokoškolského vzdělání:

Tabulka 8 Nárůst výše platového tarifu mezi platovými stupni v jednotlivých platových třídách u pedagogických zaměstnanců bez vysokoškolského vzdělání (v %)

Platový stupeň	Platová třída															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. - 2.	1,9	4,9	7,5	8,0	7,9	7,7	7,5	7,7	7,8	7,9	7,6	7,5	7,7	7,6	7,7	7,7
2. - 3.	4,3	8,2	7,5	7,4	7,8	7,6	7,8	7,5	7,6	7,6	7,9	7,8	7,6	7,7	7,6	7,7
3. - 4.	7,6	7,6	8,0	7,8	7,6	7,8	7,9	8,0	7,6	7,6	7,6	7,7	7,8	7,8	7,8	7,7
4. - 5.	8,2	8,0	7,9	7,7	7,9	7,6	7,7	7,4	7,8	7,9	7,7	7,6	7,6	7,6	7,7	7,6

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 Nárůst výše platového tarifu mezi platovými třídami v jednotlivých platových stupních u pedagogických zaměstnanců bez vysokoškolského vzdělání (v %)

Platový stupeň	Počet let praxe	Platová třída														
		1. 2.	2. 3.	3. 4.	4. 5.	5. 6.	6. 7.	7. 8.	8. 9.	9. 10.	10. 11.	11. 12.	12. 13.	13. 14.	14. 15.	15. 16.
1	do 6 let	1,9	6,1	8,1	8,6	8,4	8,6	8,4	8,5	8,5	8,5	8,5	8,4	8,5	10,7	8,4
2	do 12 let	4,9	8,8	8,6	8,4	8,2	8,4	8,6	8,6	8,6	8,2	8,4	8,5	8,4	10,8	8,3
3	do 19 let	8,8	8,1	8,5	8,8	8,1	8,6	8,3	8,7	8,6	8,5	8,3	8,4	8,4	10,6	8,5
4	do 27 let	8,7	8,5	8,3	8,5	8,3	8,7	8,4	8,3	8,6	8,4	8,5	8,5	8,4	10,6	8,4
5	nad 27 let	8,6	8,4	8,2	8,7	8,0	8,8	8,1	8,6	8,7	8,3	8,3	8,5	8,4	10,8	8,3

Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy stupnice pro pedagogické pracovníky bez vysokoškolského vzdělání můžeme vyzorovat, že nárůst platového tarifu mezi platovými stupni v jednotlivých platových třídách činí v průměru 7,5 %. Minimální nárůst je 1,9 % a maximální nárůst 8,2 %. Nárůst platového tarifu mezi platovými třídami v jednotlivých platových stupních činí v průměru 8,4 %. Maximální nárůst je 10,8 % a minimální nárůst 1,9 %.

Stupnice se jeví jako adekvátně sestavená vzhledem k téměř konstantní výši nárůstů platových tarifů.

Obsahuje ovšem nedostatečný počet platových stupňů, který umožňuje zvýšení platového tarifu až v rozmezí 6 – 8 let vykonávání praxe. Dále platový tarif v 3. platové třídě a v 1. platovém stupni nedosahuje úrovně zaručené mzdy.

Výsledky analýzy stupnice platových tarifů pro pedagogické zaměstnance s vysokoškolským vzděláním:

Tabulka 10 Nárůst výše platového tarifu mezi platovými stupni v jednotlivých platových třídách u pedagogických zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním (v %)

Platový stupeň	Platová třída															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. - 2.	3,1	5,4	8,0	7,9	7,7	8,0	7,8	4,0	1,3	1,7	1,7	3,4	3,7	7,3	7,7	7,7
2. - 3.	5,5	8,0	7,4	7,3	7,6	7,4	8,0	4,2	1,7	2,2	2,2	3,8	7,3	7,7	7,5	7,7
3. - 4.	7,5	7,4	7,8	8,1	7,9	8,1	7,4	4,6	2,2	2,6	3,1	3,9	7,7	8,0	7,7	7,6
4. - 5.	8,0	8,4	7,7	7,5	7,7	7,5	7,9	4,7	2,6	2,6	3,9	7,7	7,1	7,8	7,7	7,6

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 Nárůst výše platového tarifu mezi platovými třídami v jednotlivých platových stupních u pedagogických zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním (v %)

Platový stupeň	Počet let praxe	Platová třída														
		1. - 2.	2. - 3.	3. - 4.	4. - 5.	5. - 6.	6. - 7.	7. - 8.	8. - 9.	9. - 10.	10. - 11.	11. - 12.	12. - 13.	13. - 14.	14. - 15.	15. - 16.
1	do 6 let	3,8	6,0	8,5	8,4	8,2	8,5	23,5	33,3	0,5	0,5	0,5	1,0	3,4	10,6	8,3
2	do 12 let	6,1	8,6	8,4	8,3	8,5	8,3	19,1	29,8	1,0	0,5	2,2	1,2	7,1	11,0	8,3
3	do 19 let	8,6	7,9	8,3	8,6	8,3	8,8	14,8	26,8	1,5	0,5	3,8	4,6	7,5	10,8	8,5
4	do 27 let	8,6	8,4	8,6	8,4	8,5	8,2	11,8	23,8	1,9	0,9	4,6	8,4	7,7	10,6	8,4
5	nad 27 let	8,9	7,7	8,4	8,6	8,2	8,6	8,5	21,3	1,9	2,3	8,4	7,8	8,4	10,5	8,3

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza stupnice pro pedagogické pracovníky s vysokoškolským vzděláním ukazuje, že nárůst platového tarifu mezi platovými stupni v jednotlivých platových třídách činí v průměru 6,1 %. Minimální nárůst je 1,3 % a maximální nárůst 8,4 %. Nárůst platového tarifu mezi platovými třídami v jednotlivých platových stupních činí v průměru 8,5 %. Maximální nárůst je 33,3 % a minimální nárůst 0,5 %.

Tak jako u stupnice pro pedagogické zaměstnance bez vysokoškolského vzdělání považují pět platových stupňů za nedostačující. Většina učitelů v pozorované organizaci je zařazena do 12. platové třídy, kde nárůsty mezi platovými stupni činí v průměru 4,7 %, což v peněžních jednotkách představuje nárůst v rozmezí 700 – 1 750 Kč. Bereme-li v potaz, že doba, než zaměstnanec získá nárok na platový tarif, určený vyšším platovým stupněm, může trvat až 8 let, je tato částka opravdu neadekvátní. Tímto dochází k nepříznivému ohodnocení praxe pedagogického pracovníka a z toho plynoucí nespokojenost s platy.

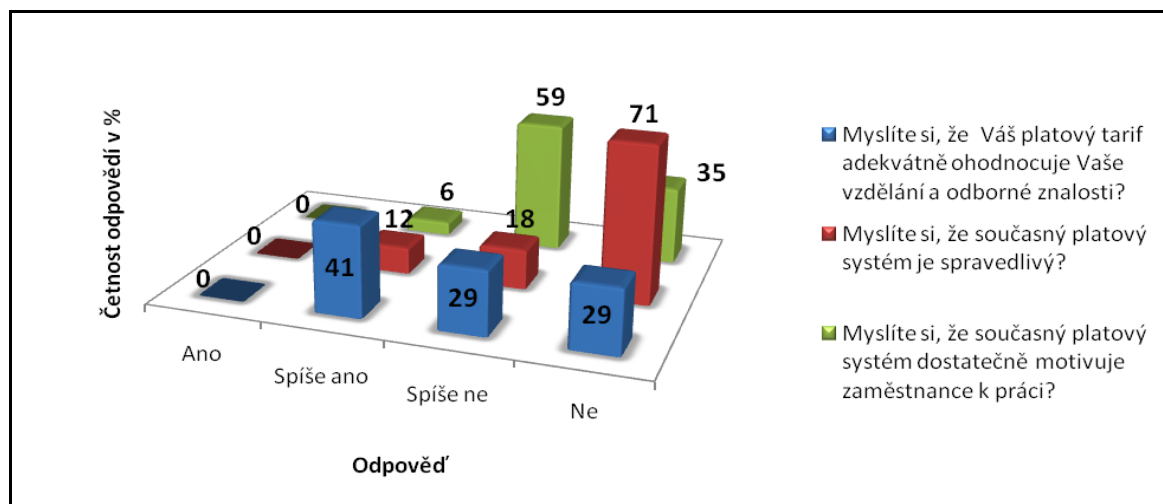
Stupnice oproti ostatním stupnicím vykazuje také velké rozdíly mezi nárůsty platových tarifů. Zatímco nárůsty mezi platovými stupni činí v 1. – 7. platové třídě v průměru 7,4 %, v 8. – 12. platové třídě klesají v průměru na 3,2 % a od 13. platové třídy se vrací zpět na průměrnou výši 7,4 %.

Jako extrémní nárůst se zdá nárůst mezi 8. a 9. platovou třídou, který činí až 33,3 %. To je zapříčiněno novelizací stupnic, která stanovuje minimální platový tarif od 9. platové třídy na 20 000 Kč. Tato myšlenka se zdá být na první pohled příznivá, ale podrobnější analýza ukazuje, že následné nárůsty mezi platovými třídami činí pouhých 0,5 %.

Srovnáme-li dva učitele pozorované organizace s vysokoškolským vzděláním, přičemž první je zařazen do 12. platové třídy a druhý je zařazen do 13. platové třídy, rozdíl v jejich platových tarifech bude činit pouhých 250 Kč pro 2. platový stupeň (praxe do 12 let). V průměru potom pro všechny stupně 1 050 Kč.

Analýzou zjištěné skutečnosti se odráží také v názorech zaměstnanců organizace na platový systém, které jsem získala prostřednictvím dotazníkového šetření. Většina zaměstnanců se přiklání k tomu, že současný platový systém není spravedlivý a ani dostatečně nemotivuje zaměstnance k práci.

Odpovědi na otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců s platovým systémem zobrazuje následující graf:



Obrázek 5 Odpovědi pedagogických zaměstnanců na otázky týkající se platového systému [vlastní zpracování]

Při analýze uvedených stupnic dále provádím porovnání stupnic pro pedagogické zaměstnance s vysokoškolským a bez vysokoškolského vzdělání. Výsledky uvádí následující tabulka:

Tabulka 12 Nárůst výše platového tarifu mezi stupnicemi pro pedagogické zaměstnance bez vysokoškolského vzdělání a pedagogické zaměstnance s vysokoškolským vzděláním

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 6 let	0,0	1,8	1,7	2,1	2,0	1,8	1,7	15,8	42,3	31,8	22,1	13,1	5,4	0,5	0,4	0,4
2	do 12 let	1,2	2,3	2,2	2,0	1,8	2,1	1,9	11,8	33,7	24,3	15,4	8,8	1,4	0,2	0,4	0,4
3	do 19 let	2,4	2,2	2,0	1,8	1,7	2,0	2,2	8,3	26,4	18,1	9,4	4,8	1,1	0,2	0,4	0,3
4	do 27 let	2,2	2,0	1,9	2,1	2,0	2,2	1,7	4,9	20,0	12,6	4,8	1,1	1,0	0,4	0,3	0,3
5	nad 27 let	2,0	2,3	1,7	2,0	1,8	2,0	1,9	2,3	14,3	7,1	1,1	1,2	0,6	0,5	0,3	0,3

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že průměrný nárůst mezi stupnicemi pro pedagogické zaměstnance bez vysokoškolského vzdělání a s vysokoškolským vzděláním je 5,5 %. Maximální nárůst činí 42,3 % a minimální dokonce 0 %. To svědčí o velkých nerovnostech mezi jednotlivými platovými tarify. V 12. platové třídě, ve které jsou zařazeni učitelé, má nárůst platového tarifu s růstem délky praxe dokonce klesající tendenci, kdy se dostává až na hodnotu 1,2 % pro 5. platový stupeň. V 9. platové třídě činí nárůst mezi tarify pro 1. platový stupeň

dokonce 42,3 %, což se jeví jako největší úzké místo, které se v pozorované organizaci týká vychovatelek. Vychovatelka musí mít ze zákona středoškolské vzdělání, pokud má ale ještě navíc vysokoškolské vzdělání, náleží jí platový tarif ve stupnici pro pedagogické pracovníky s vysokoškolským vzděláním, který je v průměru o 27,34 % vyšší, tj. 4 312 Kč než tarif pro pedagogické pracovníky bez vysokoškolského vzdělání. Na první pohled tato skutečnost vypadá jako objektivní, ale zdůrazním-li, že toto vysokoškolské vzdělání nemusí být pedagogického zaměření, nemůžeme již mluvit o objektivním platovém tarifu vzhledem k ostatním vychovatelkám.

Příplatky

ZŠ UNESCO poskytuje svým zaměstnancům pouze níže uvedené příplatky:

- příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah,
- osobní příplatek,
- příplatek za vedení,
- zvláštní příplatek,
- příplatek za rozdělenou směnu,
- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci v sobotu a neděli.

Ostatní zákonem dané příplatky se neposkytují, protože většinou nejsou spojeny s pedagogickou profesí, a tak na ně zaměstnancům nevzniká nárok (například příplatek za práci v noci).

Podmínky, za kterých jsou uvedené příplatky poskytovány obsahuje následující text.

Příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah

Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti se v ZŠ UNESCO řídí nařízením vlády č. 75/2005 Sb. (viz příloha PIX). Při překročení tohoto rozsahu vzniká zaměstnanci nárok na příplatek ve výši 200 % průměrného hodinového výdělku.

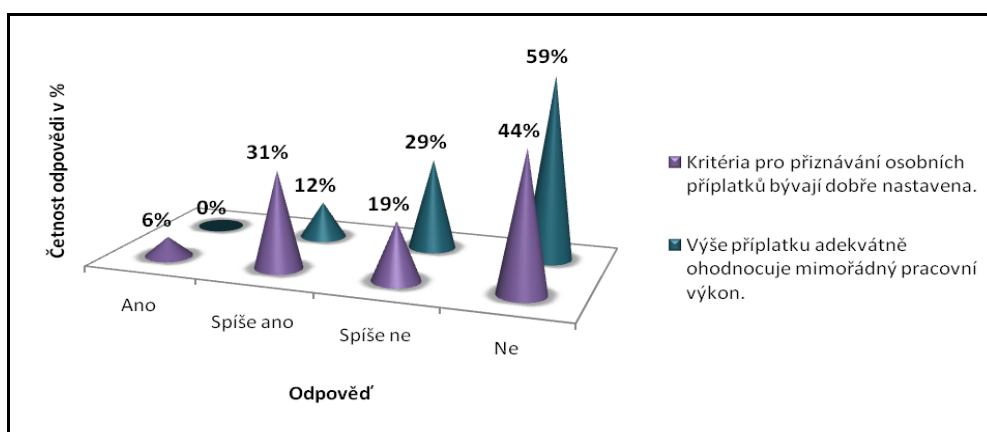
Osobní příplatek

Osobní příplatek se poskytuje zaměstnancům na základě vlastního uvážení ředitele školy za mimořádné pracovní výkony. O přiznání nároku na osobní příplatek jsou zaměstnanci

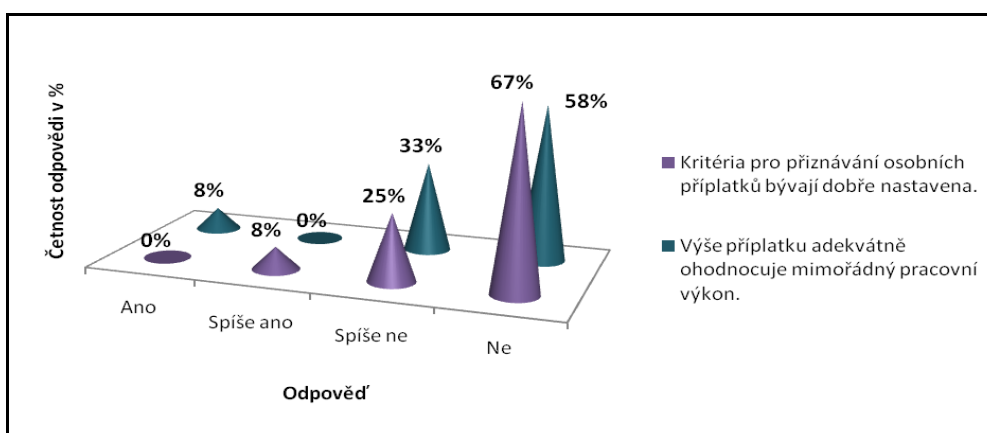
vyrozumění písemně i s uvedením důvodů, pro které byl osobní příplatek přiznán. Výše osobního příplatku je závislá na výši neinvestičních dotací plynoucích do školy prostřednictvím Krajského úřadu Zlínského kraje.

System osobních příplatků není optimálně nastavený, protože je velmi netransparentní a lehce zneužitelný. Je závislý zcela na vůli ředitele školy za jaká kritéria a v jaké výši příplatek přiznává.

Tato skutečnost se promítla i do výsledků dotazníkového šetření, kdy zaměstnanci ve většině případů nebyli spokojeni s kritérii a výší osobního příplatku. Odpovědi zaměstnanců ilustrují následující grafy:



Obrázek 6 Výsledky průzkumu názorů pedagogických zaměstnanců na osobní příplatek [vlastní zpracování]



Obrázek 7 Výsledky průzkumu názorů pedagogických zaměstnanců na osobní příplatek [vlastní zpracování]

Příplatek za vedení

Příplatek za vedení náleží v pozorované organizaci těmto vedoucím pracovníkům:

- ředitel školy,
- zástupce ředitele školy,
- vedoucí vychovatelka školní družiny,
- vedoucí školní jídelny,
- vedoucí kuchařka,
- a školník.

Tento příplatek se stanovuje vždy na kalendářní rok od 1. září do 31. srpna následujícího roku.

Ředitel školy stanovil výši příplatku podle stupně řízení a počtu podřízených a zároveň musel dodržet limity dané zákonem (viz příloha PVII). Výše příplatku za vedení zobrazuje následující tabulka vztahující se na pedagogické i nepedagogické zaměstnance:

Tabulka 13 Výše příplatku za vedení

Stupeň řízení	Počet podřízených	Výše příplatku v %
1.	méně než 5	10
1.	6 - 10	15
1.	více než 10	20
2.	méně než 20	20
2.	více než 20	25

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledný příplatek za vedení se určuje z platového tarifu pro 12. stupeň platové třídy, ve které je zaměstnanec zařazen.

Příplatek za vedení pro ředitele školy stanovuje přímo zřizovatel, jeho výše činí 36 %.

Zvláštní příplatek

Zvláštní příplatek má v ZŠ UNESCO podobu tzv. příplatku za třídnictví spadajícího do 1. skupiny prací pro určení výše zvláštního příplatku, tj. práce se zvýšenou neuropsychickou zátěží a jiným možným rizikem ohrožení života a zdraví. Výše tohoto příplatku činí měsíčně v 1. skupině 400 – 1 000 Kč, ale ředitel školy stanovil tuto výši na 400 – 800 Kč měsíčně, čímž jsou podmínky zákona stále dodrženy.

Zvláštní příplatek přísluší zaměstnanci, který soustavně vykonává práci třídního učitele. Za soustavné vykonávání práce třídního učitele se při zastupování nepřítomných zaměstnanců považuje doba delší než deset pracovních dnů. Při výkonu práce třídního učitele ve více třídách, přísluší zaměstnanci pouze jeden příplatek za práci třídního učitele. Při soustavném neplnění některých povinností uvedených v pracovní náplni třídního učitele se příplatek po projednání s ředitelem školy krátí o 1/3 až 2/3, případně se snižuje na minimální částku 400 Kč po dobu tří měsíců.

Kritéria pro poskytování příplatku za třídnictví a jeho výše zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 14 Kritéria pro poskytování příplatku za třídnictví a jeho výše

Kritérium		Výše příplatku v Kč
Počet žáků ve třídě	méně než 20 žáků	400
	21 – 24 žáků	500
	25 – 28 žáků	600
	více než 28 žáků	700
Počet žáků se zvláštními vzdělávacími potřebami	1 – 3 žáci (1. stupeň)	100
	4 a více žáků (1. stupeň)	200
	1 – 3 žáci (2. stupeň)	50
	4 a více žáků (2. stupeň)	100
Obtížnost vedení třídních kolektivů	třídy prvního ročníku	200
	nově vytvořené třídy třetího ročníku	100
	třídy šestého ročníku	50
	třídy devátého ročníku	100

Zdroj: vlastní zpracování

Příplatek za rozdělenou směnu, příplatek za práci přesčas a příplatek za práci v sobotu a neděli

V pozorované organizaci se tyto příplatky poskytují dle podmínek zákona.

5.1.2 Zásluhová odměna

Z analýzy v pozorované organizaci jsem zjistila druhy poskytovaných zásluhových odměn: jedná se o odměny podle výkonu a odměny při životních a pracovních výročích.

Odměny podle výkonu

System odměn podle výkonu je obdobně nastaven jako systém osobních příplatků, tzn. o přiznání odměny a její výši rozhoduje ředitel školy na základě své vůle při zohlednění výše dotací z kraje.

I tento systém hodnotím jako špatně nastavený, a to ze stejných důvodů jako u systému osobních příplatků.

Názory zaměstnanců na kritéria přiznávání odměn a výši odměn jsou také, jako u osobních příplatků, spojeny s negativním hodnocením. Z výsledků dotazníkového šetření v této oblasti vyplynulo, že 50% pedagogických zaměstnanců shledává kritéria pro přiznávání odměn za neadekvátní, stejně tak jako 75 % nepedagogických zaměstnanců. 83 % pedagogických zaměstnanců a 58 % nepedagogických zaměstnanců označila výši odměn za neadekvátně ohodnocující mimořádný pracovní výkon.

Odměny při životních a pracovních výročí

Při dovršení 50 let zaměstnanec organizace poskytuje odměnu až do výše 4 000 Kč.

Při prvním odchodu do starobního nebo plně invalidního důchodu, dle délky zaměstnání ve školství, se poskytuje odměna až do výše 7 000 Kč.

5.1.3 Zaměstnanecké benefity

ZŠ UNESCO poskytuje svým zaměstnancům široké spektrum zaměstnaneckých výhod. O využití těchto výhod rozhodují samotní zaměstnanci, kteří se mohou rozhodnout, zda danou výhodu využijí nebo ne.

Zaměstnanecké benefity jsou hrazeny z fondu kulturních a sociálních potřeb, který škola vytváří na základě vyhlášky ve výši 1 % z ročního objemu nákladů na platy. Plnění z tohoto fondu mají podobu nepeněžního plnění s výjimkou sociálních výpomocí, sociálních půjček a darů, které mají podobu peněžní.

Analýzou v této oblasti jsem získala informace o tom, jaké druhy výhod organizace svým zaměstnancům poskytuje a za jakých podmínek. Využívám také dotazníkového šetření, ve kterém zjišťuji, jaké benefity jsou pro zaměstnance nejatraktivnější a jaké benefity jsou u zaměstnanců nejvíce využívané. Všechny tyto informace obsahuje následující text.

Stravování

V ZŠ UNESCO je stravování zaměstnanců zajištěno provozováním vlastní školní jídelny v blízkosti školní budovy. Zaměstnavatel se zavazuje v kolektivní smlouvě umožnit stravování v této jídelně všem zaměstnancům, starobním a plně invalidním důchodcům, kteří při odchodu do důchodu pracovali ve škole. Zaměstnavatel těmto osobám přispívá ve výši 7 Kč na jedno hlavní jídlo denně z FKSP. Podmínkou je, aby zaměstnanec v běžný pracovní den odpracoval alespoň 3 hodiny nebo čerpal dovolenou. Pokud nejsou tyto podmínky dodrženy, hradí si stravné ve výši stanovené pro cizí strávnicky. V případech, kdy školní jídelna je mimo provoz a zaměstnanec odpracoval alespoň 3 hodiny za pracovní den má nárok na jednu stravenku SYAS v hodnotě 65 Kč. Škola hradí z této stravenky 7 Kč z FKSP a 35 Kč z nákladů na hlavní činnosti. Zbývající částku 23 Kč hradí zaměstnanec.

Příspěvek na rekreaci

Tento příspěvek je stanoven ve výši 2 400 Kč na jeden kalendářní rok. Hradí se bezhotovostně z FKSP.

Podmínky poskytování příspěvku na rekreaci:

- příspěvek na rekreaci může zaměstnanec čerpat až po uplynutí pěti měsíců od termínu nástupu do organizace,
- v době čerpání rekreace musí být zaměstnancem organizace,
- pro posouzení, zda zaměstnanec čerpá příspěvek na rekreaci, jako zaměstnanec organizace se vychází ze situace platné k 1. lednu daného roku,
- rekreace se musí uskutečnit v době hlavních prázdnin.

Příspěvek se nejčastěji poskytuje na tyto druhy rekreací:

- zájezdy – hromadné sportovní a poznávací zájezdy pro zaměstnance školy,
- rehabilitace – zaměstnanci mohou využít příspěvek na různé rehabilitace a regenerační prostředky (například masáže, plavání, tenis apod.)

Příspěvek na kulturu, tělovýchovu a sport

Zaměstnavatel poskytuje tento příspěvek zaměstnancům školy a jejich rodinným příslušníkům z FKSP. Rodinným příslušníkem se rozumí manžel/manželka, druh/družka, nezaopatřené děti. Rozhodnutí o tom, kdo se považuje za druha/družku, se řídí zákonem č. 117/1995 Sb. Za neopatřené dítě se považuje dítě do skončení povinné školní docházky a poté dítě do věku 26 let, pokud se soustavně připravuje na budoucí povolání.

Příspěvek se poskytuje na tyto druhy benefitů:

- vstupenky či permanentky do sportovních zařízení,
- vstupenky či abonentky do divadel, kin a na koncerty,
- pořádání kulturně-spoločenských akcí (například vánoční besídka, oslavy školy apod.)

Příspěvkem se také dotují společné akce a společné oslavy zaměstnanců školy.

Společné akce

Společnou akcí se rozumí akce, které se účastní alespoň 10 zaměstnanců školy. Jedná se o:

- kulturní a sportovní akce v Uherském Hradišti – v tomto případě se příspěvek poskytuje zaměstnancům i důchodcům, prostředky na nájem sportovišť se hradí z FKSP, rodinní příslušníci si hradí akce samostatně,
- kulturní a sportovní akce mimo Uherské Hradiště – v tomto případě se příspěvek poskytuje zaměstnancům i důchodcům, prostředky na nájem autobusu se hradí z FKSP, rodinní příslušníci si hradí akce samostatně.

O výši příspěvku rozhodují odbory společně s ředitelem školy.

Společné oslavy

Za společné oslavy se považují zejména:

- Den učitelů, setkání s důchodci a hosty – příspěvek se poskytuje na občerstvení ve výši 200 Kč na osobu, náklady na kulturní program jsou hrazeny z FKSP
- konec kalendářního roku (bez účasti důchodců) – příspěvek se poskytuje na občerstvení ve výši 200 Kč na osobu, náklady na kulturní program jsou hrazeny z FKSP.

Půjčky a sociální výpomoci

Půjčky na bytové účely

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům bezúročné půjčky na základě písemné smlouvy při splnění následujících podmínek:

- půjčku lze použít pouze k přímé úhradě účelu, který byl dohodnut ve smlouvě o půjčce,
- splátky půjčky lze prominout plně nebo částečně (nejvýše však do 15 000 Kč) ve velmi závažných případech, podmínkou pro prominutí půjčky je v každém případě souhlas zaměstnavatele a odborové organizace,

- půjčky nelze použít na úhradu nákladů, které byly kryty půjčkou nebo úvěrem od peněžního ústavu, nebo z jiných zdrojů a na vypořádání bezpodílového spoluvlastnictví manželů, vypořádání dědiců a jiné majetkoprávní vypořádání,
- výše půjčky je regulována počtem zájemců a výší prostředků rozpočtu FKSP,
- zájemce podává žádost do konce měsíce ledna, žádosti budou vyhodnoceny do konce února daného roku,
- žádost je platná pro daný kalendářní rok,
- nejmenší půjčka může být 5 000 Kč,
- při přidělování půjčky se bude přihlížet k tomu, zda již žadatel v minulosti půjčku čerpal.

Druhy půjček

Stavební – do 20 000 Kč, měsíční splátka 500 Kč

Spotřební – do 15 000 Kč, měsíční splátka 1 000 Kč

Podmínky poskytnutí stavebních a spotřebních půjček:

- zaměstnanec pracuje v organizaci minimálně 2 roky,
- zaměstnanec má v době podání žádosti uzavřen pracovní poměr na dobu neurčitou s úvazkem alespoň 0,5.

Sociální výpomoci

Jednorázová sociální výpomoc

Jedná se o nenávratnou sociální výpomoc poskytovanou v mimořádně závažných případech (například z důvodu úrazu, úmrtí, dlouhodobé nemoci), při neočekávané majetkové ztrátě (například z důvodu zasažení povodní, požárem a podobně) a při složitých neočekávaných sociálních situacích. Sociální výpomoc se poskytuje do výše 7 000 Kč.

Sociální půjčka

Sociální půjčka má v této organizaci podobu návratné, bezúročné půjčky poskytované v případech tíživé životní situace zaměstnanců. Může být poskytnuta i na úhradu nákladů nákladných zdravotních pomůcek zaměstnance, které nejsou hrazeny, ani na ně nepřispívá zdravotní pojišťovna. Sociální půjčka se poskytuje do výše 10 000 Kč, měsíční splátka činí 500 Kč.

Každou sociální výpomoc a půjčku schvaluje vedení školy. Podmínky pro poskytování sociálních půjček jsou totožné se základními podmínkami pro ostatní půjčky poskytované z FKSP.

Příspěvek na penzijní připojištění

Z FKSP organizace poskytuje příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem. Zaměstnanec čerpá příspěvek z částky 2 400 Kč určené na rekreaci. Částka 2 400 Kč se krátí o výši ročního příspěvku zaměstnance na penzijní připojištění.

Podmínky poskytování příspěvku na penzijní připojištění:

- příspěvek se zaměstnanci neposkytuje zpětně za dobu jeho pojištění,
- příspěvek se poskytuje v maximální výši 2 400 Kč,
- příspěvek se uskutečňuje bezhotovostním převodem,
- příspěvek je poskytován pouze v případě volných finančních zdrojů,
- příspěvek se poskytuje zaměstnanci, který pracuje v organizaci alespoň 5 měsíců,
- zaměstnanec musí mít uzavřenou smlouvu na penzijní připojištění a na toto připojištění musí sám přispívat částkou nejméně 100 Kč měsíčně,
- zaměstnanci se pozastavuje nárok na příspěvek v době čerpání rodičovské dovolené,
- zaměstnanci se pozastavuje nárok na příspěvek v případě přerušení penzijního pojištění nebo odložení platby svého příspěvku,
- zaměstnanec ztrácí nárok na příspěvek v den ukončení pracovního poměru,
- zaměstnanec ztrácí nárok na příspěvek, pokud mu byla vyplacena penze, jednorázové vyrovnání či odbytné.

Příspěvek odborové organizaci

Škola přispívá odborům na úhradu komunikačních prostředků (například elektronické pošty, telefonu, pošty, rozmnožovací techniky, kancelářských služeb, úhradu cestovních nákladů apod.) do výše 3 000 Kč za kalendářní rok.

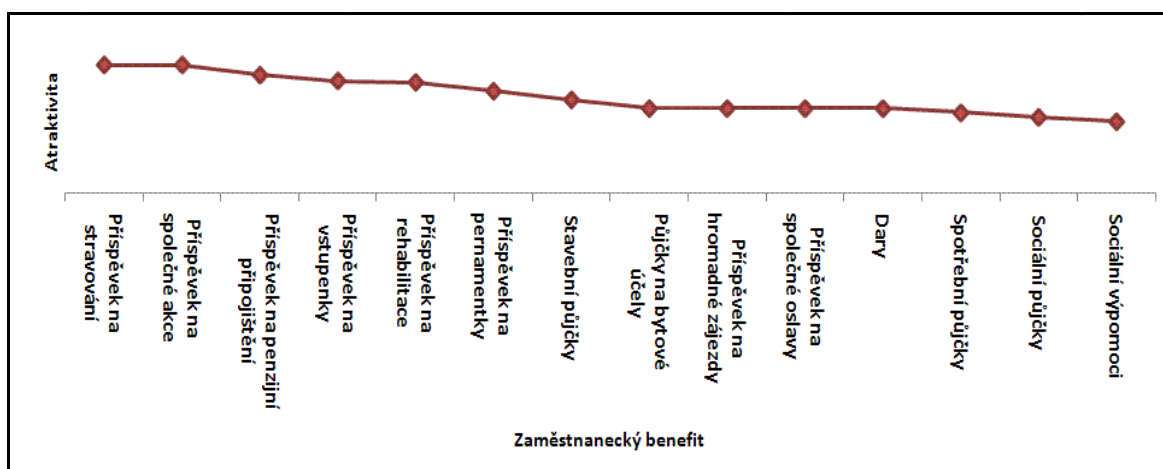
Dary

Organizace poskytuje svým zaměstnancům věcné dary a dárkové balíčky při těchto příležitostech:

- | | |
|------------------------------------|----------------------------------|
| • odchod do důchodu | věcný dar v hodnotě 1 000 Kč |
| • životní jubileum 50 let | věcný dar v hodnotě 1 000 Kč |
| • životní jubileum 55, 60 a 65 let | dárkový balíček v hodnotě 350 Kč |

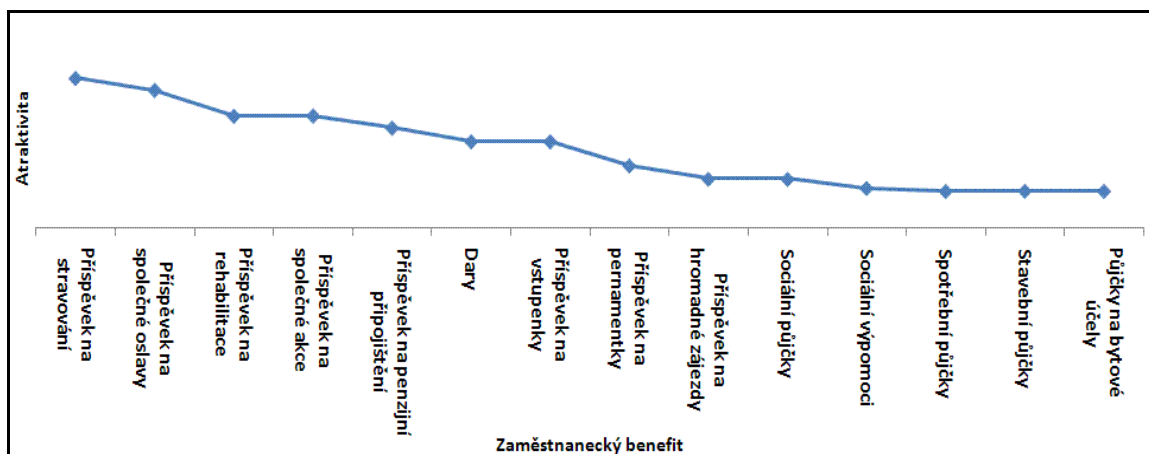
- životní jubileum 60, 65 a 70 let (důchodce) dárkový balíček v hodnotě 350 Kč

Z výsledků dotazníkového šetření v oblasti zaměstnaneckých benefitů vyplývá, že nejvíce atraktivní benefity jsou u pedagogických zaměstnanců příspěvek na stravování, příspěvek na společné akce a příspěvek na penzijní připojištění. Naopak nejméně atraktivní podle názorů zaměstnanců jsou tyto benefity: spotřební půjčky, sociální půjčky a sociální výpomoci. Atraktivitu jednotlivých zaměstnaneckých benefitů u pedagogických zaměstnanců ilustruje následující graf:



Obrázek 8 Atraktivnost zaměstnaneckých benefitů u pedagogických zaměstnanců [vlastní zpracování]

U nepedagogických zaměstnanců jsou nejčastěji za atraktivní benefity označovány příspěvek na stravování, příspěvek na společné oslavy a příspěvek na rehabilitace. Za nejméně atraktivní benefity považují tito zaměstnanci spotřební a stavební půjčky a půjčky na bytové účely. Atraktivitu jednotlivých zaměstnaneckých benefitů u nepedagogických zaměstnanců ilustruje následující graf:



Obrázek 9 Atraktivnost zaměstnaneckých benefitů u pedagogických zaměstnanců [vlastní zpracování]

Z dotazníkového šetření také vyplývá, jaké jsou nejvyužívanější a naopak nejméně využívané zaměstnanecké benefity. Tyto výsledky téměř vždy korespondují s výsledky atraktivity, kdy nejvíce atraktivní benefity jsou u zaměstnanců také nejvíce využívané a naopak.

Nejvíce využívanými benefity u pedagogických zaměstnanců jsou: příspěvek na stravování, příspěvek na společné oslavy a příspěvek na penzijní připojištění. Nejméně využívanými benefity jsou u těchto zaměstnanců: spotřební a sociální půjčky a sociální výpomoci, což naprosto vystihuje jejich nízkou atraktivitu.

U nepedagogických zaměstnanců se nejvíce využívají: příspěvek na stravování, příspěvek na společné oslavy, příspěvek na penzijní připojištění a dary. Nejméně využívanými benefity jsou: spotřební a sociální půjčky a sociální výpomoci.

5.2 Analýza relačních (vztahových) odměn

Při analýze relačních (vztahových) odměn čerpám hlavně z názorů zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření, protože většina zkoumaných nepeněžních odměn není přímo měřitelná a při jejím hodnocení záleží čistě na subjektivním názoru zaměstnance.

Z následujících dvou tabulek vyplývá, že všichni zaměstnanci považují uvedené nepeněžní odměny za spíše důležité nebo důležité. Nejdůležitější nepeněžní odměny pro pedagogické zaměstnance jsou: uznání (pochvala), kvalitní styl vedení a kvalitní pracovní život.

Nepedagogičtí zaměstnanci považují za nejdůležitější nepeněžní odměny uznání (pochvala), úspěch a také kvalitní styl vedení.

Tabulka 15 Četnosti hodnocení jednotlivých nepeněžních odměn pedagogickými zaměstnanci v %

	Důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Možnost učení se na pracovišti	53	41	0	6
Vzdělávací kurzy a programy	65	30	0	5
Možnost rozvoje kariéry	47	35	12	6
Zpětná vazba o výsledcích práce	65	30	5	0
Kvalitní styl vedení	88	12	0	0
Uznání (pochvala)	94	6	0	0
Úspěch	56	38	6	0
Kvalitní pracovní život	76	24	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16 Četnosti hodnocení jednotlivých nepeněžních odměn nepedagogickými zaměstnanci v %

	Důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Možnost učení se na pracovišti	25	50	25	0
Vzdělávací kurzy a programy	25	75	0	0
Možnost rozvoje kariéry	8	75	0	17
Zpětná vazba o výsledcích práce	33	50	0	17
Kvalitní styl vedení	100	0	0	0
Uznání (pochvala)	92	8	0	0
Úspěch	92	0	0	8
Kvalitní pracovní život	83	17	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

V další části analýzy relačních (vztahových) odměn jsem zkoumám, do jaké míry se těchto nepeněžních odměn zaměstnancům dostává. Výsledky plynou z dotazníkového šetření a ilustrují je následující dvě tabulky:

Tabulka 17 Četnosti hodnocení jednotlivých nepeněžních odměn pedagogickými zaměstnanci v %

	Dostává se mi	Spíše se mi dostává	Spíše se mi nedostává	Nedostává se mi
Možnost učení se na pracovišti	19	44	31	6
Vzdělávací kurzy a programy	38	25	19	18
Možnost rozvoje kariéry	13	31	25	31
Zpětná vazba o výsledcích práce	31	31	25	13
Kvalitní styl vedení	33	40	13	14
Uznání (pochvala)	25	44	13	18
Úspěch	19	56	13	12
Kvalitní pracovní život	0	44	38	18

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 18 Četnosti hodnocení jednotlivých nepeněžních odměn nepedagogickými zaměstnanci v %

	Dostává se mi	Spíše se mi dostává	Spíše se mi nedostává	Nedostává se mi
Možnost učení se na pracovišti	25	25	33	17
Vzdělávací kurzy a programy	8	25	50	17
Možnost rozvoje kariéry	0	25	50	25
Zpětná vazba o výsledcích práce	8	8	42	42
Kvalitní styl vedení	25	0	33	42
Uznání (pochvala)	33	8	33	26
Úspěch	33	33	17	17
Kvalitní pracovní život	9	55	18	18

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky toho, zda se pedagogickým zaměstnancům dostává uvedených nepeněžních odměn, nejsou zcela jednoznačné. Z výsledků dotazníkového šetření vyvozují, že se pedagogickým zaměstnancům nepeněžních odměn dostává v průměrné míře.

Výsledky dotazníkového šetření v této oblasti u nepedagogických zaměstnanců jsou již více jednoznačné. Nepeněžní odměny, které se zaměstnancům spíše nedostávají, dle jejich názorů jsou: vzdělávací kurzy a programy, možnosti rozvoje kariéry, zpětná vazba o výsledcích práce a kvalitní styl vedení. Vzhledem k tomu, že nepedagogické zaměstnance představují zejména uklízečky a kuchařky, je absence prvních dvou uvedených nepeněžních odměn adekvátní. Jako úzké místo sledávám nedostatečnou zpětnou vazbu o výsledcích práce u nepedagogických zaměstnanců, vyjma uklízeček.

6 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY ZMĚN

Platový systém v ZŠ UNESCO je nastaven podle požadavků zákona, což velmi omezuje pravomoce zaměstnavatele jej upravovat. Oblasti tohoto systému, které je možno úplně nebo do jisté míry upravovat (některé příplatky, zaměstnanecké benefity a nepeněžní odměny), považuji na základě provedené analýzy za adekvátně nastavené.

Výjimkou je systém odměn a osobních příplatků, který postrádá jakoukoli transparentnost a objektivitu. To je doloženo i dotazníkovým šetřením, ve kterém pracovníci projevují jasný nesouhlas s tímto systémem.

V oblasti platových tarifů, která je pevně nastavena zákonem, byly zjištěny nesrovnalosti v podobě: existence nepotřebných platových tříd, neadekvátních nárůstů mezi těmito třídami či stupni a v neposlední řadě také nedostatečné ohodnocení praxe pedagogů.

Výsledky analýzy tudíž objasňují nespokojenost pedagogických pracovníků s platovým systémem, která se zdá být oprávněná a je příčinou nedostatku kvalifikovaných pedagogů a snižování atraktivity této profese.

Výše uvedené skutečnosti se staly podnětem pro vytvoření nového systému hodnocení zaměstnanců v organizaci a nové stupnice platových tarifů pro pedagogy tak, aby systém odměn byl transparentní, spravedlivý, motivující, diferencující výkonné a nevýkonné zaměstnance a vedl tak ke zvyšování úrovně vzdělávání v České republice.

6.1 Návrh systému hodnocení mimořádného pracovního výkonu

Navrhovaný systém hodnocení mimořádného pracovního výkonu slouží v organizaci jako podklad pro přiznávání pohyblivých složek platu – odměn za mimořádné výkony zaměstnanců, vyplácených 1x ročně. Při jeho tvorbě jsem použila bodovací metodu.

Realizace hodnocení mimořádného výkonu

Hodnocení mimořádného výkonu probíhá ve dvou fázích:

První fáze

První fáze obsahuje průběžné zaznamenávání mimořádných pracovních výkonů zaměstnanců v průběhu kalendářního roku. Hodnotí se mimořádné pracovní výkony, které jsou jasně definovány, a je jim přiřazeno bodové ohodnocení, které vyjadřuje jejich náročnost.

Při stanovení hodnocených pracovních výkonů vycházím z činností související se zajištěním běžného provozu školy během školního roku, které zároveň nejsou běžnou náplní pracovních činností zaměstnanců. Mimořádné pracovní výkony rozčleňuji do pěti skupin a jednotlivým skupinám přiřazuji bodové rozpětí tak, aby bylo možno optimálně a pružně ohodnotit mimořádný výkon pracovníka z hlediska náročnosti. Skupiny mimořádných výkonů a jejich bodové ohodnocení obsahuje následující tabulka:

Tabulka 19 Skupiny mimořádných pracovních výkonů

Skupina	Mimořádné výkony	Body
1.	Výkon konzultanta začínajícího učitele; podíl na organizaci kulturní, sportovní a soutěžní akce školního významu; výkon mimořádných směn; zástup zaměstnance po dobu kratší než 5 pracovních dní	1 - 20
2.	Příspěvky na webové stránky školy; květinová výzdoba školy; zástup zaměstnance po dobu delší než 5 pracovních dní; úklid sněhu mimo pracovní dobu; příprava žáků na okresní, krajské a celostátní soutěže; organizace kulturní, sportovní a soutěžní akce školního významu; estetické ztvárnění chodeb školy	21 - 40
3.	Podíl na organizaci kulturní, sportovní a soutěžní akci mimoškolního významu; účast na zahraničním zájezdu a škole v přírodě; účast na zahraničním zájezdu a škole v přírodě; tvorba prezentačních stránek školy; tvorba systému prezentace školy ve sdělovacích prostředcích	41 - 60
4.	Vedení lyžařské zájezdu nebo školy v přírodě; organizace kulturní, sportovní a soutěžní akce mimoškolního významu; příprava národního projektu; tvorba regionálního učebního textu nebo projektu vzdělávací činnosti školy	61 - 80
5.	Příprava mezinárodního projektu; realizace národního projektu; organizace zahraničního zájezdu; realizace mezinárodního projektu	81 - 100

Zdroj: vlastní zpracování

V praxi se potom zaznamenávají mimořádné pracovní výkony do tzv. „Evidence mimořádných pracovních výkonů zaměstnanců“. Ukázkou této evidence uvádí následující obrázek:

EVIDENCE MIMOŘÁDNÝCH PRACOVNÍCH VÝKONŮ ZAMĚSTNANCŮ					
Jméno a příjmení hodnotitele:					
Podpis hodnotitele:					
Hodnocení za období:					
Datum	Jméno a příjmení zaměstnance	Popis výkonu	Datum plnění	Bodové ohodnocení	Podpis zaměstnance

Obrázek 10 Ukázka evidence mimořádných pracovních výkonů zaměstnanců [vlastní zpracování]

Druhá fáze

Tato závěrečná fáze představuje konečné vyhodnocení mimořádného pracovního výkonu zaměstnanců. Hodnotitel sečte všechny získané body zaměstnance během daného období a vynásobí je peněžním koeficientem, který udává výši odměny za jeden získaný bod v korunách českých. Takto se určí výše celkové odměny za mimořádný výkon.

Výhodou tohoto systému je jeho flexibilita. Ředitel školy může měnit výši odměny za jeden získaný bod podle dostupných financí.

Dosažený počet bodů jednotlivých zaměstnanců se poté zaznamenává do tzv. „Formuláře pro vyhodnocení mimořádného pracovního výkonu zaměstnanců“, který zároveň slouží jako podklad pro mzdovou účetní k výpočtu platů. Ukázka formuláře se nachází níže:

FORMULÁŘ PRO VYHODNOCENÍ MIMOŘÁDNÝCH PRACOVNÍCH VÝKONŮ ZAMĚSTNANCŮ				
Datum vyhodnocení:				
Jméno a příjmení hodnotitele:				
Podpis hodnotitele:				
Hodnocení za období:				
Jméno a příjmení zaměstnance	Celkový počet dosažených bodů	Výše odměny za 1 bod	Celková výše odměny	Podpis zaměstnance

Obrázek 11 Ukázka formuláře pro vyhodnocení mimořádných pracovních výkonů zaměstnanců [vlastní zpracování]

Organizace hodnocení

Hodnocení probíhá ve stanoveném období dle potřeb organizace. Záznamy do evidence mimořádných pracovních výkonů provádí vedoucí zaměstnanci. Závěrečné vyhodnocení provádí ředitel školy, poté předává formulář mzdové účetní, aby mohla zúčtovat platy za měsíc listopad.

Nový systém hodnocení vyžaduje uskutečnění porady vedoucích zaměstnanců, na které je ředitel školy s tímto systémem seznámí. Získané informace dále vedoucí zaměstnanci sdělují svým podřízeným.

Systém hodnocení se stává součástí vnitřního předpisu, ve kterém si ředitel školy vyhrazuje právo na změnu jednotlivých kritérií i výší odměn.

6.2 Návrh systému hodnocení kompetencí

Navrhovaný systém hodnocení kompetencí slouží v organizaci jako podklad pro přiznávání pohyblivých složek platu – osobních příplatků, vyplácených 1x ročně. Podkladem pro jeho tvorbu se stala bodovací metoda hodnocení kompetencí zaměstnanců s využitím šestistupňové hodnotící škály.

Hodnocení probíhá prostřednictvím „Formuláře pro hodnocení kompetencí zaměstnance“, ve kterém se hodnotí dvě skupiny kompetencí – obecné a odborné. Při stanovení těchto kompetencí vycházím z požadavků ředitele školy na kompetence jeho zaměstnanců.

Jednotlivé kompetence se ohodnotí příslušným počtem bodů z hodnotící škály. Nula bodů odpovídá zcela nedostačujícímu hodnocení kompetence, naopak pět bodů kompetenci hodnotí jako výbornou. Vzor formuláře se nachází v příloze PXI.

Na závěr se všechny body sečtou a obdobně jako u hodnocení mimořádného výkonu se získaný počet bodů vynásobí peněžním koeficientem stanoveným pro jeden získaný bod. Takto se určí výše osobního příplatku zaměstnance.

Organizace hodnocení

Záznamy do formuláře pro hodnocení kompetencí provádí vedoucí zaměstnanci, kteří je následně předávají mzdové účetní.

Stejně jako u hodnocení pracovního výkonu jsou s tímto systémem seznámeni vedoucí zaměstnanci formou porady a i tento systém se stává součástí vnitřního předpisu o hodnocení pracovníků.

6.3 Návrh stupnice platových tarifů pro pedagogické pracovníky

Cílem navrhované stupnice pro pedagogické zaměstnance je adekvátněji ohodnotit praxi těchto zaměstnanců.

Proto původní dvě stupnice pro pedagogy s vysokoškolským vzděláním a bez vysokoškolského vzdělání slučují pouze do jedné stupnice z následujícího důvodu:

Bereme-li v úvahu, že obě stupnice obsahují 16. platových tříd a zaměstnanec zařazený do 10. platové třídy a výše musí disponovat již vysokoškolským vzděláním, je existence 10. – 16. platové třídy ve stupnici pro pedagogické zaměstnance bez vysokoškolského vzdělání nelogická. V praxi sice existuje možnost zařadit zaměstnance do těchto tříd, i když vysokoškolské vzdělání nemají, a zkrátit jim tak dobu započítatelné praxe, ale tento postup se jeví jako nelogický a doporučovala bych, aby byly vždy dodržovány podmínky zákona o kvalifikačních předpokladech.

Navrhovanou stupnici ilustruje následující tabulka:

Tabulka 20 Návrh stupnice platových tarifů pro pedagogické zaměstnance

Platová třída	Počet let započítatelné praxe											
	do 1 roku	do 2 let	do 4 let	do 6 let	do 9 let	do 12 let	do 15 let	do 19 let	do 23 let	do 27 let	do 32 let	nad 32 let
	Platový stupeň											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4.	8 900	9 300	9 800	10 300	10 800	11 300	11 900	12 500	13 100	13 800	14 400	15 200
5.	9 800	10 100	10 600	11 200	11 700	12 300	13 000	13 600	14 300	15 000	15 800	16 500
6.	10 500	11 100	11 600	12 200	12 800	13 400	14 100	14 800	15 600	16 400	17 200	18 000
7.	11 500	12 100	12 700	13 300	14 000	14 700	15 400	16 200	17 000	17 800	18 700	19 700
8.	12 500	13 100	13 800	14 500	15 200	16 000	16 800	17 600	18 500	19 400	20 400	21 400
9.	15 000	15 900	16 900	17 900	19 000	20 100	21 300	22 600	24 000	25 400	26 900	28 600
10.	15 800	16 400	17 400	18 300	19 200	20 200	21 200	22 200	23 300	24 500	25 700	27 000
11.	16 600	17 400	18 300	19 200	20 200	21 200	22 200	23 300	24 500	25 700	27 000	28 400
12.	17 400	18 300	19 200	20 200	21 200	22 200	23 300	24 500	25 700	27 000	28 400	29 800
13.	18 300	19 200	20 200	21 200	22 200	23 300	24 500	25 700	27 000	28 400	29 800	31 300
14.	19 200	20 200	21 200	22 200	23 300	24 500	25 700	27 000	28 400	29 800	31 300	32 900
15.	20 200	21 200	22 200	23 300	24 500	25 700	27 000	28 400	29 800	31 300	32 900	34 500
16.	21 200	22 200	23 300	24 400	25 700	27 000	28 400	29 800	31 300	32 900	34 500	36 200

Zdroj: vlastní zpracování

V navrhované stupnici odstraňuji 1. – 3. platovou třídu, protože pedagogický zaměstnanec se podle katalogu práce zařazuje minimálně do 4. platové třídy. Přitom zachovávám původní číslování pro lepší orientaci.

Počet platových stupňů zvyšuji z pěti na dvanáct stupňů tak, jako je tomu u stupnice pro nepedagogické zaměstnance. Tím dochází k lepšímu diferencování praxe zaměstnanců.

I u této stupnice provádím analýzu nárůstů mezi platovými stupni a třídami. Její výsledky obsahují následující tabulky:

Tabulka 21 Nárůst výše platového tarifu v navrhované stupnici mezi platovými stupni v jednotlivých platových třídách

Platový stupeň	Platová třída												
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. - 2.	4,5	3,1	5,7	5,2	4,8	5,3	3,8	4,8	5,2	4,9	5,2	5,0	4,7
2. - 3.	5,4	5,0	4,5	5,0	5,3	5,1	6,1	5,2	4,9	5,2	5,0	4,7	5,0
3. - 4.	5,1	5,7	5,2	4,7	5,1	4,8	5,2	4,9	5,2	5,0	4,7	5,0	4,7
4. - 5.	4,9	4,5	4,9	5,3	4,8	5,2	4,9	5,2	5,0	4,7	5,0	5,2	5,3
5. - 6.	4,6	5,1	4,7	5,0	5,3	4,9	5,2	5,0	4,7	5,0	5,2	4,9	5,1
6. - 7.	5,3	5,7	5,2	4,8	5,0	5,2	5,0	4,7	5,0	5,2	4,9	5,1	5,2
7. - 8.	5,0	4,6	5,0	5,2	4,8	5,0	4,7	5,0	5,2	4,9	5,1	5,2	4,9
8. - 9.	4,8	5,1	5,4	4,9	5,1	4,7	5,0	5,2	4,9	5,1	5,2	4,9	5,0
9. - 10.	5,3	4,9	5,1	4,7	4,9	5,0	5,2	4,9	5,1	5,2	4,9	5,0	5,1
10. - 11.	4,3	5,3	4,9	5,1	5,2	5,2	4,9	5,1	5,2	5,9	5,0	5,1	4,9
11. - 12.	5,6	4,4	4,7	5,3	4,9	4,9	5,1	5,2	4,9	5,0	5,1	4,9	4,9

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22 Nárůst výše platového tarifu v navrhované stupnici mezi platovými třídami v jednotlivých platových stupních

Platový stupeň	Počet let praxe	Platová třída												
		4. - 5.	5. - 6.	6. - 7.	7. - 8.	8. - 9.	9. - 10.	10. - 11.	11. - 12.	12. - 13.	13. - 14.	14. - 15.	15. - 16.	
1	do 1 roku	10,1	7,1	9,5	8,7	20,0	5,3	5,1	4,8	5,2	4,9	5,2	5,0	
2	do 2 let	8,6	9,9	9,0	8,3	20,6	3,8	6,1	5,2	4,9	5,2	5,0	4,7	
3	do 4 let	8,2	9,4	9,5	8,7	20,3	4,8	5,2	4,9	5,2	5,0	4,7	5,0	
4	do 6 let	8,7	8,9	9,0	9,0	20,0	5,2	4,9	5,2	5,0	4,7	5,0	4,7	
5	do 9 let	8,3	9,4	9,4	8,6	20,4	4,9	5,2	5,0	4,7	5,0	5,2	4,9	
6	do 12 let	8,8	8,9	9,7	8,8	20,0	5,2	5,0	4,7	5,0	5,2	4,9	5,1	
7	do 15 let	9,2	8,5	9,2	9,1	20,2	5,0	4,7	5,0	5,2	4,9	5,1	5,2	
8	do 19 let	8,8	8,8	9,5	8,6	20,5	4,7	5,0	5,2	4,9	5,1	5,2	4,9	
9	do 23 let	9,2	9,1	9,0	8,8	20,0	5,0	5,2	4,9	5,1	5,2	4,9	5,0	
10	do 27 let	8,7	9,3	8,5	9,0	20,1	5,2	4,9	5,1	5,2	4,9	5,0	5,1	
11	do 32 let	9,7	8,9	8,7	9,1	20,1	4,9	5,1	5,2	4,9	5,0	5,1	4,9	
12	nad 32 let	8,6	9,1	9,4	8,6	20,1	5,1	5,2	4,9	5,0	5,1	4,9	4,9	

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrný nárůst platových tarifů mezi platovými stupni činí 5 %. Minimální nárůst je 3,1 % a maximální nárůst 6,1 %. Nárůst platového tarifu mezi platovými třídami v jednotlivých platových stupních činí v průměru 7,6 %. Mezi 4. a 8. platovou třídou činí dokonce 9 % tak, aby byla dodržena výše zaručené mzdy. Průměrný platový nárůst mezi 8. a 9. platovou třídou je 20,2 %, aby bylo zajištěno, že platový tarif pedagoga činí od 9. platové třídy alespoň 15 000 Kč oproti původním 20 000 Kč. Od 9. platové třídy jsou potom průměrné nárůsty mezi platovými třídami v průměru 5 %.

V porovnání s původní tabulkou dochází zejména u učitelů základních škol (12. platová třída) ke zvýšení ohodnocení praxe. Původně sice jejich nástupní plat činil 20 300 Kč, ale byla nedostatečně ohodnocena jejich praxe. Například při dosažené praxi 25 let jim náležel platový tarif ve výši 22 650 Kč. V mnou navrhované stupnici činí nástupní plat 17 400 Kč, což je dle mého názoru pro začínajícího učitele bez praxe adekvátní a platový tarif při dosažené praxi 25 let činí 27 000 Kč.

Navrhovanou stupnici je možné použít pouze v případě dostatečného objemu financí na platy. V České republice se platy zaměstnanců veřejného sektoru financují ze státního rozpočtu, který je dlouhodobě deficitní, proto nepředpokládám, že by mnou navrhovaná stupnice byla aplikovatelná v praxi.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou odměňování pracovníků ve veřejném sektoru. Základním specifickým znakem veřejného sektoru je produkce tzv. veřejných statků jako statků určených pro spotřebu všech občanů, ze které nemohou být vyloučeni. Typickým příkladem takového statku je školství, které je aspektem i této práce. Dalším charakteristickým rysem veřejného sektoru je jeho financování ze státního rozpočtu. Skutečnost, že příjmy do státního rozpočtu plynou od daňových poplatníků – občanů, si vynucuje vysokou transparentnost a striktní podmínky, za kterých budou finance čerpány. To je zajištěno právní úpravou – zákony, vyhláškami a nařízeními vlády. Pokud se omezíme pouze na část odměňování zaměstnanců ve školství, tak právě tyto legislativní dokumenty přesně definují podmínky, za kterých bude zaměstnancům poskytnuta odměna za práci – plat, a dokonce stanovuje úplně nebo prostřednictvím rozpětí výše jednotlivých složek platu. Tímto dochází k velkému omezení zaměstnavatele při nastavování systému odměňování, který se dá označit jako centrální a vede jednoznačně k neefektivnosti. Toto se potvrdilo i při analýze odměňování ve vybrané organizaci, kdy drtivá většina respondentů dotazníkového šetření zhodnotila tento systém jako neadekvátně nastavený. Centrální povaha platového systému neumožňuje individuálně hodnotit pracovní výkony zaměstnanců veřejného sektoru podle potřeb zaměstnavatele a tím dochází k nízké objektivizaci a celkové neefektivnosti veřejného sektoru. Dopadem je úpadek kvality veřejných statků. Mluvíme-li zrovna o školství a vzdělávání celkově, tak právě neefektivnost veřejného sektoru v této oblasti způsobuje nedostatečnou motivaci pedagogů a společně s dalšími faktory, způsobuje snižování úrovně vzdělávání v České republice. To se bohužel v současné době netýká pouze oblasti školství, ale aktuální problematikou je také odměňování zdravotnických zaměstnanců, kdy neobjektivní odměňování jejich práce způsobuje masivní odchody lékařů z naší země.

Srovnáme-li veřejný a soukromý sektor, tak i v soukromém sektoru existují omezení daná právní legislativou, která má ale spíše liberální charakter. V pracovně-právních vztazích jsou definována práva a povinnosti zaměstnanců i zaměstnavatelů, aby nedocházelo k vzájemnému poškození těchto stran. Dá se říci, že co není zákonem zakázáno, je povoleno. To platí i v oblasti odměňování, kdy jsou zákonem stanoveny pouze některé jeho aspekty (například minimální mzda, mzda za noční práci, odměny z dohod, srážky ze mzdy apod.). Vzhledem k tomu, že finance na mzdy v soukromém sektoru plynou ze zisku

organizace, záleží na vůli zaměstnavatele, jaké složky odměny a v jaké výši bude svým zaměstnancům poskytovat.

Z těchto důvodů doporučuji zrevidování platového systému a veřejného sektoru celkově. To samozřejmě není jednoduchá ani krátkodobá záležitost, ale jde o proces dlouhodobého vývoje naší země vedené občany prostřednictvím volených zástupců, kteří mají právo a moc ovlivňovat její rozvoj.

V teoretické části této práce bylo cílem definovat základní specifika odměňování pracovníků ve veřejném sektoru. V praktické části analyzovat odměňování pracovníků ve vybrané organizaci za pomoci výzkumných metod. Následně zhodnotit systém odměňování a navrhnout změny pro jeho zefektivnění.

Stanovené cíle považuji za naplněné, protože základní specifika odměňování pracovníků ve veřejném sektoru charakterizuje 2. kapitola práce. Doplněním je 3. kapitola o hodnocení práce a pracovníků, která s odměňováním úzce souvisí. V 5. kapitole jsou analyzovány transakční a relační složky odměny ve zvolené organizaci, kdy byly zjištěny nesrovnalosti zejména ve stupnicích platových tarifů a v systému osobních příplatků a odměn. Na základě těchto zjištění se v 6. kapitole nachází zhodnocení systému odměňování ve zvolené organizaci a návrhy změn v podobě návrhu systému hodnocení zaměstnanců a návrhu stupnice platových tarifů pro pedagogy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ALINČE, František; TOMŠÍ, Ivan. *Katalog prací uplatňování podle povolání a platových tříd ve veřejných službách a správě*. Vyd. 2. Ostrava: Anag, s.r.o., 2005. 503 s. ISBN 80-7263-311-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Hrportal.cz* [online]. 19. 7. 2004 [cit. 2011-02-04]. Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců. Dostupné z WWW: <<http://www.hrportal.cz/3/2/clanky-studie-prakticka-personalistika/?viewoffset=130944>>.
- [5] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [6] KAHLE, Bohuslav; STÝBLO, Jiří. *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát - vztahy - práva - povinnosti*. Vyd. 3. Praha: Pragoeduca, 1998. 254 s. ISBN 80-85856-60-3.
- [7] CHLÁDKOVÁ, Alena. *Platy, Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě od 1. ledna 2009*. Vyd. 3. Praha: Aspi, a.s., 2009. 444 s. ISBN 978-80-7357-405-5.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Vyd. 2. Praha: Management press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [9] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [10] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [11] ŠUBRT, Bořivoj. *Průměrný výdělek a další obsluha mzdy a platu : - zúčtování a výplata, srážky ze mzdy*. Olomouc: Anag, s.r.o., 2001. 511 s. ISBN 80-7263-221-3.
- [12] TRYLČ, Ladislav. Pro začínající mzdové účetní - odměňování zaměstnanců za práci v pracovněprávních vztazích. *MZDOVÁ ÚČETNÍ odborný měsíčník*. 2010, roč. 16, č. 10, s. 3-13. ISSN 1211-1430.

- [13] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [14] Česká republika. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. *Sbírka zákonů*. 2006, 184, s. 564 - 571. Dostupný také z WWW: <http://www.mpsv.cz/files/ip/nv564_2006.pdf>.
- [15] Česká republika. Úplné znění zákoníku práce č. 262/2006 Sb. *Sbírka zákonů*. 2006, 84, s. 262 - 265. Dostupný také z WWW: <<http://zakony.kurzy.cz/262-2006-zakonik-prace/>>.
- [16] Zřizovací listina. Uherské Hradiště: Město Uherské Hradiště, 2009. 66 s.
- [17] *Organizační řád školy - vnitřní předpis č. 4/2006*. Uherské Hradiště: ZŠ UNESCO Uherské Hradiště, 2006. 12 s.
- [18] *Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2009/2010*. Uherské Hradiště: ZŠ UNESCO Uherské Hradiště, 2010. 34 s.
- [19] Česká republika. Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. *Sbírka zákonů*. 2005, 21, s. 75 - 79. Dostupný také z WWW: <<http://aplikace.msmt.cz/HTM/JKNVschvalenevladou1502.htm>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FKSP Fond sociálních a kulturních potřeb

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Složky celkové odměny [2]	12
Obrázek 2 Struktura respondentů dotazníkového šetření [vlastní zpracování]	39
Obrázek 3 Počet pedagogických zaměstnanců v jednotlivých platových třídách [vlastní zpracování]	40
Obrázek 4 Počet nepedagogických zaměstnanců v jednotlivých platových třídách [vlastní zpracování]	41
Obrázek 5 Odpovědi pedagogických zaměstnanců na otázky týkající se platového systému [vlastní zpracování]	47
Obrázek 6 Výsledky průzkumu názorů pedagogických zaměstnanců na osobní příplatek [vlastní zpracování]	49
Obrázek 7 Výsledky průzkumu názorů pedagogických zaměstnanců na osobní příplatek [vlastní zpracování]	49
Obrázek 8 Atraktivnost zaměstnaneckých benefitů u pedagogických zaměstnanců [vlastní zpracování]	57
Obrázek 9 Atraktivnost zaměstnaneckých benefitů u pedagogických zaměstnanců [vlastní zpracování]	58
Obrázek 10 Ukázka evidence mimořádných pracovních výkonů zaměstnanců [vlastní zpracování]	63
Obrázek 11 Ukázka formuláře pro vyhodnocení mimořádných pracovních výkonů zaměstnanců [vlastní zpracování]	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výše zaručené mzdy	15
Tabulka 2 Počet pedagogických pracovníků k 1. únoru 2011	38
Tabulka 3 Počet nepedagogických pracovníků k 1. únoru 2011	38
Tabulka 4 Zařazení pedagogických pracovníků do platové třídy	40
Tabulka 5 Zařazení nepedagogických pracovníků do platové třídy.....	41
Tabulka 6 Nárůst výše platového tarifu mezi platovými stupni v jednotlivých platových třídách u nepedagogických zaměstnanců (v %)	42
Tabulka 7 Nárůst výše platového tarifu mezi platovými třídami v jednotlivých platových stupních u nepedagogických zaměstnanců (v %)	43
Tabulka 8 Nárůst výše platového tarifu mezi platovými stupni v jednotlivých platových třídách u pedagogických zaměstnanců bez vysokoškolského vzdělání (v %).....	44
Tabulka 9 Nárůst výše platového tarifu mezi platovými třídami v jednotlivých platových stupních u pedagogických zaměstnanců bez vysokoškolského vzdělání (v %)	44
Tabulka 10 Nárůst výše platového tarifu mezi platovými stupni v jednotlivých platových třídách u pedagogických zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním (v %).....	45
Tabulka 11 Nárůst výše platového tarifu mezi platovými třídami v jednotlivých platových stupních u pedagogických zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním (v %)	45
Tabulka 12 Nárůst výše platového tarifu mezi stupnicemi pro pedagogické zaměstnance bez vysokoškolského vzdělání a pedagogické zaměstnance s vysokoškolským vzděláním	47
Tabulka 13 Výše příplatku za vedení.....	50
Tabulka 14 Kritéria pro poskytování příplatku za třídnictví a jeho výše.....	51
Tabulka 15 Četnosti hodnocení jednotlivých nepeněžních odměn pedagogickými zaměstnanci v %.....	59
Tabulka 16 Četnosti hodnocení jednotlivých nepeněžních odměn nepedagogickými	59
Tabulka 17 Četnosti hodnocení jednotlivých nepeněžních odměn pedagogickými zaměstnanci v %.....	60

Tabulka 18 Četnosti hodnocení jednotlivých nepeněžních odměn nepedagogickými zaměstnanci v %.....	60
Tabulka 19 Skupiny mimořádných pracovních výkonů	62
Tabulka 20 Návrh stupnice platových tarifů pro pedagogické zaměstnance	66
Tabulka 21 Nárůst výše platového tarifu v navrhované stupnici mezi platovými stupni v jednotlivých platových třídách.....	67
Tabulka 22 Nárůst výše platového tarifu v navrhované stupnici mezi platovými třídami v jednotlivých platových stupních	67

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Příloha č. 1 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.
- PII Příloha č. 2 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.
- PIII Příloha č. 3 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.
- PIV Příloha č. 4 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.
- PV Příloha č. 5 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.
- PVI Kvalifikační předpoklady podle nařízení vlády č. 564/2006 Sb.
- PVII Výše příplatku za vedení
- PVIII Organizační struktura ZŠ Unesco
- PIX Příloha k nařízení vlády č. 75/2005 sb.
- PX Dotazník – Průzkum názorů na odměňování
- PXI Formulář pro hodnocení kompetencí zaměstnance

PŘÍLOHA PI: PŘÍLOHA Č. 1 K NAŘÍZENÍ VLÁDY Č. 564/2006 SB.

**Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance
uvedené v § 5 odst. 1 (v Kč měsíčně)**

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	6 550	7 110	7 710	8 350	9 060	9 830	10 660	11 570	12 550	13 620	14 780	16 020	17 370	18 850	20 470	22 200
2	do 2 let	6 790	7 370	8 000	8 670	9 400	10 200	11 060	12 000	13 030	14 130	15 340	16 630	18 030	19 570	21 240	23 030
3	do 4 let	7 050	7 650	8 300	9 000	9 770	10 580	11 480	12 460	13 520	14 670	15 920	17 260	18 720	20 300	22 050	23 900
4	do 6 let	7 320	7 940	8 620	9 340	10 140	10 990	11 920	12 930	14 040	15 230	16 520	17 910	19 420	21 070	22 880	24 800
5	do 9 let	7 600	8 240	8 950	9 690	10 520	11 400	12 370	13 420	14 570	15 810	17 140	18 580	20 160	21 860	23 740	25 740
6	do 12 let	7 890	8 550	9 290	10 070	10 920	11 840	12 840	13 930	15 120	16 410	17 800	19 290	20 920	22 690	24 640	26 710
7	do 15 let	8 190	8 890	9 640	10 450	11 340	12 280	13 330	14 450	15 690	17 030	18 470	20 010	21 710	23 550	25 570	27 710
8	do 19 let	8 500	9 230	10 000	10 840	11 770	12 750	13 830	15 000	16 280	17 670	19 160	20 770	22 530	24 440	26 530	28 760
9	do 23 let	8 820	9 580	10 390	11 260	12 220	13 230	14 360	15 570	16 900	18 350	19 890	21 550	23 380	25 360	27 540	29 840
10	do 27 let	9 150	9 940	10 780	11 680	12 680	13 730	14 910	16 160	17 540	19 040	20 640	22 370	24 260	26 310	28 570	30 970
11	do 32 let	9 510	10 320	11 190	12 120	13 160	14 250	15 480	16 770	18 200	19 760	21 420	23 220	25 170	27 310	29 650	32 140
12	nad 32 let	9 870	10 720	11 620	12 580	13 660	14 780	16 070	17 400	18 890	20 510	22 230	24 100	26 120	28 340	30 770	33 350 ⁴

PŘÍLOHA PII: PŘÍLOHA Č. 2 K NAŘÍZENÍ VLÁDY Č. 564/2006 SB.

**Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance
uvedené v § 5 odst. 2 (v Kč měsíčně)**

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7 420	8 050	8 730	9 460	10 270	11 130	12 070	13 110	14 220	15 420	16 750	18 150	19 680	21 360	23 180	25 150
2	do 2 let	7 700	8 360	9 060	9 830	10 670	11 560	12 530	13 600	14 750	16 000	17 380	18 830	20 430	22 160	24 060	26 100
3	do 4 let	7 980	8 680	9 400	10 200	11 070	11 990	13 000	14 120	15 310	16 610	18 050	19 550	21 200	23 000	24 970	27 080
4	do 6 let	8 280	9 010	9 770	10 580	11 490	12 450	13 500	14 660	15 890	17 240	18 730	20 280	22 000	23 870	25 910	28 110
5	do 9 let	8 610	9 350	10 140	10 990	11 930	12 920	14 010	15 220	16 490	17 890	19 430	21 050	22 830	24 770	26 880	29 160
6	do 12 let	8 940	9 700	10 520	11 400	12 380	13 410	14 540	15 800	17 110	18 560	20 170	21 840	23 690	25 700	27 900	30 260
7	do 15 let	9 280	10 080	10 920	11 840	12 850	13 920	15 080	16 400	17 770	19 270	20 930	22 670	24 580	26 680	28 950	31 400
8	do 19 let	9 630	10 460	11 340	12 280	13 340	14 440	15 650	17 020	18 440	19 990	21 720	23 530	25 510	27 680	30 050	32 580
9	do 23 let	9 990	10 850	11 770	12 750	13 840	14 990	16 240	17 660	19 130	20 750	22 540	24 420	26 470	28 730	31 190	33 810
10	do 27 let	10 380	11 270	12 220	13 230	14 370	15 560	16 850	18 330	19 860	21 530	23 390	25 340	27 470	29 810	32 370	35 080
11	do 32 let	10 770	11 690	12 680	13 730	14 920	16 150	17 500	19 030	20 610	22 350	24 270	26 290	28 510	30 940	33 590	36 410
12	nad 32 let	11 180	12 140	13 160	14 250	15 490	16 760	18 160	19 750	21 390	23 200	25 190	27 290	29 590	32 110	34 850	37 780

PŘÍLOHA PIII: PŘÍLOHA Č. 3 K NAŘÍZENÍ VLÁDY Č. 564/2006 SB.

**Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance
uvedené v § 5 odst. 3
(v Kč měsíčně)**

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7 680	8 340	9 040	9 800	10 630	11 520	12 500	13 570	14 720	15 960	17 340	18 790	20 370	22 110	24 000	26 040
2	do 2 let	7 970	8 660	9 380	10 180	11 050	11 970	12 970	14 080	15 270	16 560	17 990	19 490	21 150	22 940	24 910	27 020
3	do 4 let	8 260	8 990	9 730	10 560	11 460	12 410	13 460	14 620	15 850	17 200	18 690	20 240	21 950	23 810	25 850	28 030
4	do 6 let	8 570	9 330	10 120	10 960	11 900	12 890	13 980	15 180	16 450	17 850	19 390	20 990	22 770	24 710	26 820	29 100
5	do 9 let	8 920	9 680	10 500	11 380	12 350	13 380	14 510	15 760	17 070	18 520	20 120	21 790	23 630	25 640	27 830	30 190
6	do 12 let	9 260	10 040	10 890	11 800	12 820	13 880	15 060	16 360	17 710	19 210	20 860	22 610	24 520	26 600	28 860	31 320
7	do 15 let	9 610	10 440	11 310	12 260	13 300	14 410	15 610	16 980	18 400	19 950	21 670	23 470	25 450	27 620	29 970	32 500
8	do 19 let	9 970	10 830	11 740	12 710	13 810	14 950	16 200	17 620	19 090	20 690	22 490	24 360	26 410	28 650	31 110	33 730
9	do 23 let	10 340	11 230	12 190	13 200	14 330	15 520	16 810	18 260	19 800	21 480	23 330	25 280	27 400	29 740	32 290	35 000
10	do 27 let	10 750	11 670	12 650	13 700	14 880	16 110	17 440	18 980	20 660	22 290	24 210	26 230	28 440	30 860	33 510	36 310
11	do 32 let	11 150	12 100	13 130	14 220	15 450	16 720	18 120	19 700	21 340	23 140	25 120	27 220	29 510	32 030	34 770	37 690
12	nad 32 let	11 580	12 570	13 630	14 750	16 040	17 350	18 800	20 450	22 140	24 020	26 080	28 250	30 630	33 240	36 070	39 110

PŘÍLOHA PIV: PŘÍLOHA Č. 4 K NAŘÍZENÍ VLÁDY Č. 564/2006 SB.

**Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance
uvedené v § 5 odst. 4
(v Kč měsíčně)**

Platový stupeň	Počet let započítané praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 6 let	8 000	8 300	8 800	9 550	10 350	11 200	12 150	15 000	20 000	20 100	20 200	20 300	20 500	21 200	23 450	25 400
2	do 12 let	8 250	8 750	9 500	10 300	11 150	12 100	13 100	15 600	20 250	20 450	20 550	21 000	21 250	22 750	25 250	27 350
3	do 19 let	8 700	9 450	10 200	11 050	12 000	13 000	14 150	16 250	20 600	20 900	21 000	21 800	22 800	24 500	27 150	29 450
4	do 27 let	9 350	10 150	11 000	11 950	12 950	14 050	15 200	17 000	21 050	21 450	21 650	22 650	24 550	26 450	29 250	31 700
5	nad 27 let	10 100	11 000	11 850	12 850	13 950	15 100	16 400	17 800	21 600	22 000	22 500	24 400	26 300	28 500	31 500	34 100

PŘÍLOHA PV: PŘÍLOHA Č. 5 K NAŘÍZENÍ VLÁDY Č. 564/2006 SB.

**Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance
uvedené v § 5 odst. 5
(v Kč měsíčně)**

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	do 6 let	8 000	8 150	8 650	9 350	10 150	11 000	11 950	12 950	14 050	15 250	16 550	17 950	19 450	21 100	23 350	25 900	
2	do 12 let	8 150	8 550	9 300	10 100	10 950	11 850	12 850	13 950	15 150	16 450	17 800	19 300	20 950	22 700	25 150	27 250	
3	do 19 let	8 500	9 250	10 000	10 850	11 800	12 750	13 850	15 000	16 300	17 700	19 200	20 800	22 550	24 450	27 050	29 350	
4	do 27 let	9 150	9 950	10 800	11 700	12 700	13 750	14 950	16 200	17 540	19 050	20 650	22 400	24 300	26 350	29 150	31 600	
5	nad 27 let	9 900	10 750	11 650	12 600	13 700	14 800	16 100	17 400	18 900	20 550	22 250	24 100	26 150	28 350	31 400	34 000*	

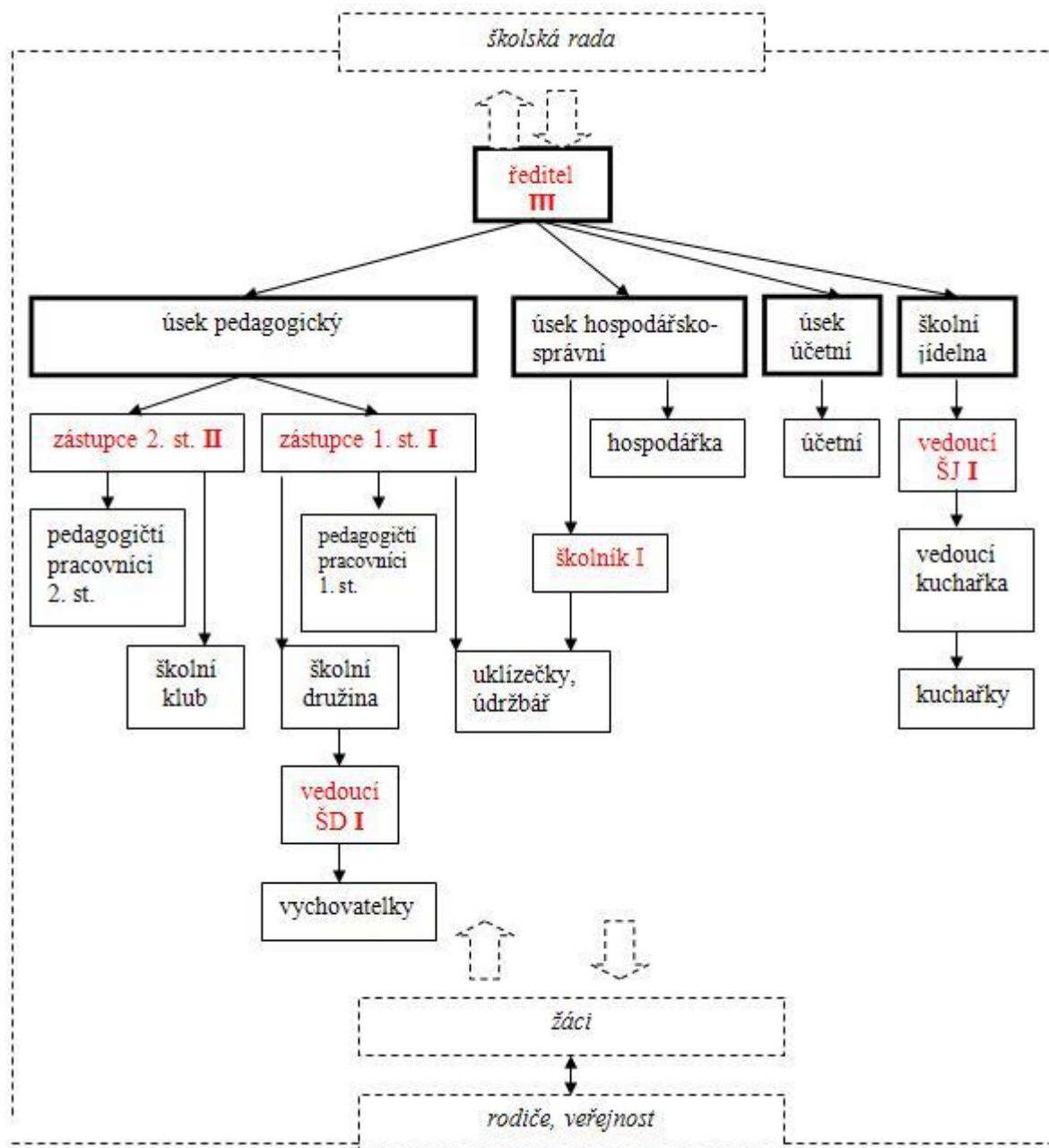
**PŘÍLOHA PVI: KVALIFIKAČNÍ PŘEDPOKLADY PODLE
NAŘÍZENÍ VLÁDY Č. 564/2006 SB.**

Platová třída	Kvalifikační předpoklady
1. platová třída	základní vzdělání nebo základy vzdělání
2. platová třída	základní vzdělání nebo základy vzdělání
3. platová třída	střední vzdělání
4. platová třída	střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání
5. platová třída	střední vzdělání s výučním listem
6. platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem
7. platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou
8. platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou
9. platová třída	vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
10. platová třída	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání
11. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
12. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
13. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
14. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
15. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
16. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu

PŘÍLOHA PVII: VÝŠE PŘÍPLATKU ZA VEDENÍ

Stupeň řízení	Výše příplatku za vedení v % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen
1. stupeň řízení: Vedoucí zaměstnanec, který řídí práci podřízených zaměstnanců	5 až 30
2. stupeň řízení: Vedoucí zaměstnanec, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení nebo vedoucí zaměstnanec-statutární orgán, který řídí práci podřízených zaměstnanců	15 až 40
3. stupeň řízení: Vedoucí zaměstnanec, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení, vedoucí zaměstnanec-statutární orgán, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení nebo vedoucí zaměstnanec-vedoucí organizační složky, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení	20 až 50
4. stupeň řízení: Vedoucí zaměstnanec-statutární orgán, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení, vedoucí zaměstnanec-vedoucí organizační složky, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení, náměstek člena vlády, vedoucí Kanceláře prezidenta republiky, vedoucí Kanceláře Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, vedoucí Kanceláře Senátu Parlamentu České republiky, vedoucí Kanceláře Veřejného ochránce práv a ředitel Ústavu pro studium totalitních režimů	30 až 60

PŘÍLOHA PVIII: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ZŠ UNESCO



PŘÍLOHA PIX: PŘÍLOHA K NAŘÍZENÍ VLÁDY Č. 75/2005 SB.

Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti

Škola / Pedagogičtí pracovníci	Počet tříd, oddělení, studijních skupin, kurzů, výchovných skupin, nebo dětí, žáků a studentů ve škole	Týdenní rozsah hodin přímé pedagogické činnosti
2. Základní škola		
učitel		22
učitel 1. ročníku základní školy a prvního stupně základní školy samostatně určené pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a základní školy speciální		20-22
ředitel základní školy s prvním stupněm	1 až 2	16
	3 až 6	13
	7 až 10	10
	11 a více	8
ředitel základní školy a) s druhým stupněm b) s prvním a druhým stupněm	do 9	8
	10 až 18	7
	19 až 23	6
	24 a více	5
ředitel základní školy a) samostatně určené pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami b) speciální s prvním stupněm a oddělením ročníků druhého stupně	1 až 2	16
	3 až 6	13
	7 až 10	10
	11 a více	8
ředitel základní školy a) samostatně určené pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami b) základní školy speciální s prvním stupněm	1 až 2	14
	3 až 6	12
	7 až 10	9
	11 a více	7
ředitel základní školy a) samostatně určené pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami b) základní školy speciální s prvním a druhým stupněm	do 9	7
	10 až 14	6
	15 až 18	5
	19 a více	4
zástupce ředitele	do 14	11
	15 až 22	9
	23 a více	7

PŘÍLOHA PX: DOTAZNÍK – PRŮZKUM NÁZORŮ NA ODMĚŇOVÁNÍ

Vážená paní/Vážený pane,

jmenuji se Martina Davídková a jsem studentkou třetího ročníku Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce zaměřené na odměňování pracovníků ve veřejném sektoru. Dotazník je zcela anonymní, skládá se z pěti částí a jeho vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut.

Děkuji za Váš čas

I. Část: Údaje o respondentovi

Zvolenou odpověď označte křížkem.

- Pohlaví žena muž
- Věk méně než 20 let 20 – 30 let 31 – 40 let
- 41 – 50 let 51 – 60 let více než 60 let
- Pracovní zařazení pedagogický pracovník
- nepedagogický pracovník

II. Část: Průzkum názorů na platový systém

Zvolenou odpověď označte křížkem.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Víte přesně, jak je stanoven Váš platový tarif?				
Víte přesně, na jaké peněžní odměny (odměny, příplatky, zaměstnanecké výhody) máte nárok a za jakých podmínek?				
Ohodnocuje Váš platový tarif adekvátně Váš pracovní výkon?				
Ohodnocuje Váš platový tarif adekvátně Vaše vzdělání a odborné znalosti?				
Myslíte si, že současný platový systém je spravedlivý?				
Myslíte si, že současný platový systém motivuje zaměstnance k práci?				
Myslíte si, že současný platový systém je špatný, je potřeba jej zrevidovat?				

PŘÍLOHA PX: DOTAZNÍK – PRŮZKUM NÁZORŮ NA ODMĚŇOVÁNÍ

III. Část: Průzkum názorů na zaměstnanecké benefity (výhody)

Označte křížkem, jak jsou následující zaměstnanecké benefity (výhody) pro Vás atraktivní.

	Atraktivní	Spíše atraktivní	Spíše neatraktivní	Neatraktivní
Příspěvek na stravování				
Příspěvek na hromadné zájezdy				
Příspěvek na rehabilitace (sport, masáže apod.)				
Příspěvek na permanentky do sportovních zařízení				
Příspěvek na vstupenky do divadel, kin apod.				
Příspěvek na společné akce (kulturní a sportovní akce)				
Příspěvek na společné oslavy (příspěvek na občerstvení)				
Půjčky na bytové účely				
Stavební půjčky				
Spotřební půjčky				
Sociální výpomoc (nenávratná)				
Sociální půjčka (navratná, bezúročná)				
Příspěvek na penzijní připojištění				
Dary (k životním jubileím, odchodu do důchodu)				

PŘÍLOHA PX: DOTAZNÍK – PRŮZKUM NÁZORŮ NA ODMĚŇOVÁNÍ

Označte křížkem, jestli tyto zaměstnanecké benefity (výhody) využíváte.

	Využívám	Spíše využívám	Spíše nevyžívám	Nevyužívám
Příspěvek na stravování				
Příspěvek na hromadné zájezdy				
Příspěvek na rehabilitace (sport, masáže apod.)				
Příspěvek na permanentky do sportovních zařízení				
Příspěvek na vstupenky do divadel, kin apod.				
Příspěvek na společné akce (kulturní a sportovní akce)				
Příspěvek na společné oslavy (příspěvek na občerstvení)				
Půjčky na bytové účely				
Stavební půjčky				
Spotřební půjčky				
Sociální výpomoc (nenávratná)				
Sociální půjčka (navratná, bezúročná)				
Příspěvek na penzijní připojištění				
Dary (k životním jubileím, odchodu do důchodu)				

IV. Část: Průzkum názorů na pohyblivé složky platu (osobní příplatek a odměny)

Zvolenou odpověď označte křížkem.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Kritéria pro přiznávání osobních příplatků jsou dobře nastavena.				
Výše příplatků adekvátně ohodnocují mimořádný pracovní výkon.				
Kritéria pro přiznávání odměn jsou dobře nastavena.				
Výše odměn adekvátně ohodnocují mimořádný pracovní výkon.				

PŘÍLOHA PX: DOTAZNÍK – PRŮZKUM NÁZORŮ NA ODMĚŇOVÁNÍ

V. Část: Průzkum názorů na nepeněžní odměny

Označte křížkem, jak jsou pro Vás důležité následující nepeněžní odměny.

	Důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Možnost učení se na pracovišti (rozvoj a získávání nových dovedností a schopností)				
Vzdělávací kurzy a programy				
Možnost rozvoje kariéry				
Zpětná vazba o výsledcích práce				
Kvalitní styl vedení				
Uznání (pochvala)				
Úspěch				
Kvalitní pracovní život (kvalitní vybavení, vztahy na pracovišti)				

Označte křížkem, do jaké míry se Vám těchto nepeněžních odměn dostává.

	Dostává se mi	Spíše se mi dostává	Spíše se mi nedostává	Nedostává se mi
Možnost učení se na pracovišti (rozvoj a získávání nových dovedností a schopností)				
Vzdělávací kurzy a programy				
Možnost rozvoje kariéry				
Zpětná vazba o výsledcích práce				
Kvalitní styl vedení				
Uznání (pochvala)				
Úspěch				
Kvalitní pracovní život (kvalitní vybavení, vztahy na pracovišti)				

PŘÍLOHA PXI: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ KOMPETENCÍ ZAMĚSTNANCE

FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ KOMPETENCÍ ZAMĚSTNANCE																																																																													
Datum hodnocení: Jméno a příjmení zaměstnance: Podpis zaměstnance: Jméno a příjmení hodnotitele: Podpis hodnotitele: Hodnocení za období:																																																																													
HODNOTÍCÍ ŠKÁLA																																																																													
0 – zcela nedostačující hodnocení 1 – velmi nízké hodnocení 2 – nízké hodnocení	3 – vyhovující hodnocení 4 – velmi dobré hodnocení 5 – výborné hodnocení																																																																												
HODNOCENÍ OBECNÝCH KOMPETENCÍ																																																																													
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="6">Hodnotící škála</th> </tr> <tr> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: left;">Organizace a plánování</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Spolupráce</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Prezentace mimo školu</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Tvůrčí myšlení</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Flexibilita</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Samostatnost</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Odpovědnost</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Spolehlivost</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Ochota učit se</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>		Hodnotící škála						0	1	2	3	4	5	Organizace a plánování							Spolupráce							Prezentace mimo školu							Tvůrčí myšlení							Flexibilita							Samostatnost							Odpovědnost							Spolehlivost							Ochota učit se						
	Hodnotící škála																																																																												
	0	1	2	3	4	5																																																																							
Organizace a plánování																																																																													
Spolupráce																																																																													
Prezentace mimo školu																																																																													
Tvůrčí myšlení																																																																													
Flexibilita																																																																													
Samostatnost																																																																													
Odpovědnost																																																																													
Spolehlivost																																																																													
Ochota učit se																																																																													
HODNOCENÍ ODBORNÝCH KOMPETENCÍ																																																																													
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="6">Hodnotící škála</th> </tr> <tr> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: left;">Orientace v oboru</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Metodické a didaktické dovednosti</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: left;">Speciální odborné znalosti a dovednosti uplatňované při práci</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>		Hodnotící škála						0	1	2	3	4	5	Orientace v oboru							Metodické a didaktické dovednosti							Speciální odborné znalosti a dovednosti uplatňované při práci																																																
	Hodnotící škála																																																																												
	0	1	2	3	4	5																																																																							
Orientace v oboru																																																																													
Metodické a didaktické dovednosti																																																																													
Speciální odborné znalosti a dovednosti uplatňované při práci																																																																													
Celkový počet bodů:	Výše osobního příplatku za 1 bod: Celková výše osobního příplatku:																																																																												