

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Systém odměňování pracovníků

Xing Huangová

© 2009 ČZU v Praze

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ:

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Systém odměňování pracovníku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 4. 2009

.....

Xing Huangová

PODĚKOVÁNÍ:

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Martině Königové, vedoucí diplomové práce, za odborné vedení při zpracování této práce.

System odměňování pracovníků

System of Staff Remuneration

System odměňování pracovníků

Souhrn:

Tato diplomová práce je věnovaná tématu systému odměňování pracovníků a je rozdělena do dvou částí - teoretické části a části vlastního zpracování.

Teoretická část práce se věnuje obecným a teoretickým poznatkům z oblasti systému odměňování. V úvodních kapitolách jsou vymezeny a popsány prvky, cíle a politika systému odměňování. Další kapitoly diplomové práci se zabývají řízením systému odměňování, různými typy mzdových forem, popisem zásluhové odměny, typy zaměstnaneckých výhod a mzdových struktur a poslední kapitola je věnována metodám hodnocení práce.

Vlastní zpracování diplomové práce se zabývá popisem současného odměňování pedagogických pracovníků za práci a navrženým kariéřním řádem. Na základě semistandardizovaného interview byly vyhodnoceny osobní rozhovory s pěti pedagogickými pracovníky ze základních, středních a vyšších odborných škol. Z těchto rozhovorů se definovaly problémy týkající se systému odměňování a následně bylo doporučeno řešení ve financování školství.

Klíčová slova:

System odměňování, mzdové formy, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody, mzdové struktury, pedagogické pracovníci, kariéřní řád, platový tarif, platové třídy, platové stupně.

System of Staff Remuneration

Summary:

This diploma thesis is dedicated to the topic of the system of rewarding workers and it is split into two parts, the theoretical part and the work itself.

The theoretical part is about common and theoretical knowledge from the sector of rewarding system. Following chapters are about regulating the rewarding system, various types of wages, the description of the reward for deserve, types of employees' advantages and wage structures and in the last chapter methods of work evaluation.

The elaboration of the diploma thesis itself is focused on current rewarding of pedagogic workers for their work and suggested career plan. On the basis of semi-standardized interview were evaluated personal interviews with five pedagogic workers from elementary schools, high schools and college schools. From these interviews problems about rewarding were defined and then a solution of financing education was suggested.

Key Words:

Reward system, wage types, reward for deserve, employees' advantages, wage structures, pedagogic workers, career plan, salary tariff, wage classes, wage grades.

Obsah

1 Úvod	6
2 Cíl práce a metodika.....	7
2.1 Cíl práce	7
2.2 Metodika práce.....	8
3 Literární rešerše.....	9
3.1 Systém odměňování	9
3.1.1 Prvky systémů odměňování	11
3.1.2 Cíle systémů odměňování	13
3.1.3 Politika odměňování	14
3.2 Řízení systému odměňování	15
3.2.1 Rozpočty a prognózy odměn	15
3.2.2 Hodnocení systému odměňování	15
3.2.3 Mzdové úpravy	17
3.2.4 Postup při odměňování	17
3.3 Mzdové formy	23
3.3.1 Časová mzda	24
3.3.2 Úkolová mzda	25
3.3.3 Podílová mzda.....	27
3.3.4 Odměňování za očekávané výsledky práce	27
3.3.5 Jednorázová mzdová zvýhodnění	29
3.3.6 Povinné příplatky ke mzdě.....	29
3.3.7 Nepovinné příplatky ke mzdě	32
3.4 Zásluhová odměna	32
3.4.1 Volba přístupu.....	35
3.5 Zaměstnanecké výhody.....	36
3.5.1 Typy zaměstnaneckých výhod.....	37
3.5.2 Zaměstnanecké penzijní systémy	37
3.5.3 Příplatky a jiné dávky pracovníkům	38
3.6 Mzdové struktury	42
3.6.1 Typy mzdových struktur	42
3.6.2 Struktury pro skupiny prací	43
3.6.3 Volba struktury	45
3.6.4 Mzdové struktury pro manuální pracovníky.....	45
3.6.5 Sjednocené mzdové struktury	46
3.7 Hodnocení práce	46
3.7.1 Metody hodnocení práce.....	47
3.7.2 Metoda pořadí prací	48
3.7.3 Klasifikační metoda	48
3.7.4 Vnitřní poměrování	49
3.7.5 Bodovací metoda	49
3.7.6 Metoda faktorového porovnání.....	52
3.7.7 Tržní oceňování	53

3.7.8	Hodnocení založené na dovednostech a schopnostech.....	53
3.7.9	Vytváření bodovacího systému.....	54
4	Vlastní výsledky práce.....	57
4.1	Popis současného odměňování pedagogických pracovníků za práci.....	57
4.2	Popis navrženého kariérního řádu.....	59
4.3	Vyhodnocení osobních rozhovorů	63
4.3.1	Respondent č. 1	64
4.3.2	Respondent č. 2	67
4.3.3	Respondent č. 3	68
4.3.4	Respondent č. 4	70
4.3.5	Respondent č. 5	71
4.4	Financování školství	72
4.4.1	Financování školství v EU	74
4.5	Identifikace problému	75
4.6	Návrhy řešení	76
5	Závěr	81
6	Seznam literatury.....	84
7	Přílohy.....	90

1 Úvod

Odměňování pracovníků je efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucích výsledků ne jen v soukromém sektoru, ale i v sektoru veřejném. Za odměnu se nepovažuje jenom mzda nebo plat, které mají finanční formu, ale v současné době se věnuje více pozornosti formám odměn, které nejsou závislé na výkonu zaměstnance, ale spíše přispívají ke spokojenosti pracovníka. Jsou to například zaměstnanecké výhody, zlevněné stravování, placená dovolená, věcné dary k různým příležitostem, možnost využití podnikového automobilu či telefonu atd.

Další formy odměňování souvisejí s pozitivními pocity zaměstnanců, které mají ze svého zaměstnání. Jsou to například pocit úspěšnosti, pocit vlastního významu, pocit seberealizace, pocit, který plyne z postavení pracovníka v dané práci atd.

Proto někteří pracovníci dávají přednost těmto nefinančním formám odměn i před lépe placeným místem v neosobním prostředí. A to je důvod, proč se musejí zaměstnavatelé věnovat stejnou měrou jak finančním odměnám, tak i těm co jsou nefinanční povahy.

Problematika odměňování se týká i pracovníků ve veřejné sféře. Jedno z nejdiskutovanějších témat v současné době je problém ve školství a to především kvůli nízkým platům pedagogů. Z toho důvodu se praktická část této diplomové práce bude zabývat systémem odměňování pedagogických pracovníků ve veřejné sféře.

Kvalita vzdělávacího procesu závisí především na dostatku finančních prostředků, kterých je ve školství bohužel nedostatek. Pedagogická profese je náročná a má specifický charakter. Ale hlavně ovlivňuje úroveň vzdělání studenta, který má následný vliv na hospodářský, kulturní a sociální rozvoj dané země.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Tato diplomová práce s názvem „Systém odměňování pracovníků“ má hlavní a několik dílčích dílů.

Hlavním cílem práce je zhodnotit současný systém odměňování pedagogických pracovníků ve veřejné sféře.

Dílčí cíle práce jsou:

1. popis systému odměňování pracovníků jak v soukromé tak i ve veřejné sféře,
2. na základě zjištěných obecných poznatků popsat systém odměňování pedagogických pracovníků ve veřejné sféře,
3. identifikace problémů v odměňování pedagogických pracovníků ve školství,
4. návrh řešení ve financování odměňování pracovníků ve školství, na základě provedených osobních rozhovorů s pedagogy.

2.2 Metodika práce

Samostatná práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část, bude teoretická a druhá část bude vlastní zpracování. V diplomové práci byl použit technika sběru dat:

- analýza dokumentů
- semistandardizované interview

Metodický postup v první části diplomové práci je:

1. vyhledání dostupných zdrojů o tématu systému odměňování pracovníků v odborných literaturách a na internetu,
2. nastudování poznatků z těchto zdrojů,
3. a následné zpracování tohoto tématu do podoby literární rešerše.

Metodický postup v druhé části diplomové práci je:

1. vyhledání informací o systému odměňování pedagogických pracovníků a o kariérním řádu z dostupných zdrojů a jeho následné zpracování,
2. realizace semistandardizované interview s vybranými pedagogy z různých typ škol,
3. vyhodnotit osobní rozhovory s pedagogickými pracovníky,
4. identifikování problémů na základě osobních rozhovorů,
5. návrh řešení na zvýšení objemu finančních prostředků na platy pedagogických pracovníků ve školství.

3 Literární rešerše

3.1 Systém odměňování

Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty.¹ Odměňování se týká jak peněžních, tak nepeněžních odměn a jeho obsahem jsou strategie, politika, plány a postupy používané organizacemi při vytváření systémů odměňování pracovníků podle jejich přínosů, dovedností a schopností a také jejich tržní hodnoty. Mezi procesy, které utváří systém odměňování patří vytváření, zavádění a udržování systémů odměňování, které se zaměřují na zvýšení výkonů jak jednotlivců, tak i týmů v organizaci. Odměňování podporuje podnikovou strategii a napomáhá dosažení vytyčených cílů v organizaci, jestliže jsou při nich brány v úvahu seznamy faktorů, které vytvořil mezinárodní úřad práce (viz obrázek 1).

Analýza a úsudek	Odpovědný přístup k práci
Bystrost	Plánování a koordinace
Dělání chyb a jejich dopad	Plnění úkolů
Dovednosti	Pracovní podmínky
Duševní úsilí	Přesnost
Duševní zátěž	Rizikovost práce
Fyzické požadavky	Rozhodování
Hospodaření se zdroji	Řešení problémů
Iniciativa	Řízení a kontrola lidí
Komplexnost v přístupu	Sociální dovednosti
Kontakt s lidmi a diplomacie	Soudnost (rozvážnost)
Obratnost	Stresovost práce
Obtížnost práce	Tvořivost
Odborná příprava a zkušenosti	Úsilí
Odpovědnost za peníze, materiál, informace, zařízení, evidenci a zpracování hlášení	Vzdělání
	Znalost práce
	Znalosti všeobecně

Obrázek 1 - Seznam faktorů, které ovlivňují odměňování

¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999.

System odměňování se skládá především z peněžních a nepeněžních odměn. Peněžní odměny jsou pevné a pohyblivé mzdy, platy a zaměstnanecké výhody, které tvoří celkovou odměnu. Mezi nepeněžní odměny patří uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst.

Odměňování zaměstnanců se řídí zákoníkem práce:

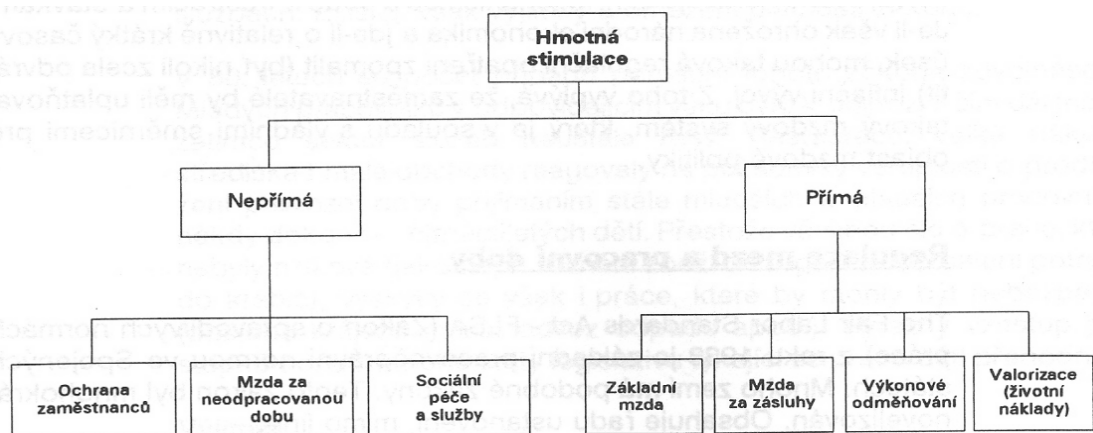
- zákon č. 425/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Zákoníkem práce se řídí, jak organizace, tak i občané, kteří podnikají a kteří zaměstnávají další pracovníky.

Mzda je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v podnikatelské sféře. Sjednává se v pracovní nebo v kolektivní smlouvě. Zaměstnavatel vydává vnitřní mzdový předpis, do něhož má právo zaměstnanec nahlížet.

Platem se rozumí peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v nepodnikatelské sféře. Plat se poskytuje podle zákoníku práce, zákonu o platu a příslušného nařízení vlády a v jejich rámci podle kolektivní smlouvy nebo vnitřního platového předpisu.²

Hmotná stimulace zahrnuje peněžité pracovní příjmy, hmotné služby a podnikové výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány v rámci zaměstnaneckých vztahů (viz obrázek 2).³



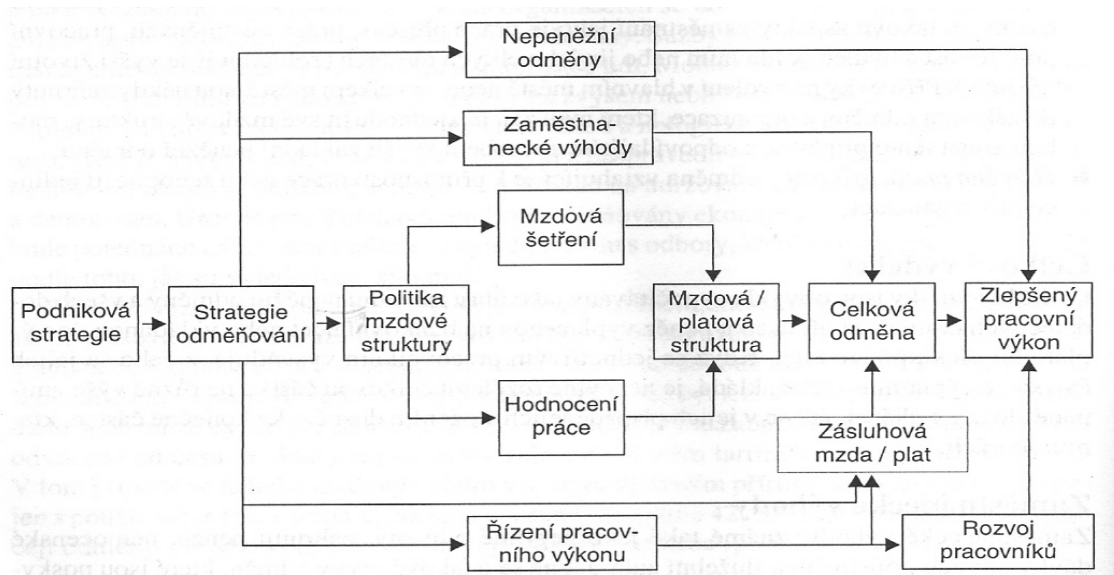
Obrázek 2 - Hmotné stimulace

² KAHLE, B. *Praktická personalistika*. Praha : Pragoeduca, 2000.

³ MILKOVICH, G. T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993.

3.1.1 Prvky systémů odměňování

Prvky systému odměňování (viz obrázek 3) jsou ⁴:



Obrázek 3 - Systém rozhodování

Základní peněžní odměna

Základní peněžní odměna (také základní mzda nebo plat) je pevný plat nebo mzda, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo.⁵ Tato mzda může být vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba.

Základní peněžní odměna je závislá na vnitřních a vnějších faktorech. Vnitřní faktory lze měřit pomocí hodnocení práce, která zařazuje práce a pracovní místa do hierarchických stupnic. Hodnocení vnějších faktorů lze pomocí sledování sazeb na trhu práce.

Úrovně peněžních odměn jsou dané pomocí dávno vytvořených struktur, které jsou aktualizovány podle pohybu tarifů na trhu, podle inflace a také na základě vyjednávání mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999.

⁵ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999.

Dodatečné odměny k základní peněžní odměně

K základní peněžní odměně mohou být poskytovány další peněžní odměny vztahující se k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem (délce praxe). Mezi hlavní formy těchto odměn patří:⁶

- *Individuální výkonnostní odměny* – ke zvýšení odměny dohází za základě hodnocení výkonů.
- *Bonus* - je odměna za úspěšný výkon ve výsledku.
- *Prémie* – je motivací k dosažení vyšších výkonů.
- *Provize* – jsou procenta z hodnoty prodeje, které uskuteční z prodeje obchodní zástupce.
- *Odměna závisující na délce zaměstnání* – odměna se zvyšuje o částky, závislé na délce zaměstnání.
- *Odměna podle znalostí* – odměna, která se liší u jedince v závislosti podle úrovně dosažených dovedností.
- *Odměna podle schopnosti* - odměna, která se liší u jednotlivých zaměstnanců v závislosti na zkušenostech.
- *Příplatky* – jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za aspekty, jako jsou přesčasy v práci, pracovní pohotovost a bydlení v jiných městech.
- *Odměna podle přínosu* – je odměna za přínos jedince v organizaci.

Celkové výdělky

Tyto výdělky jsou dány jako úhrn základní peněžní odměny a všech dodatečných odměn. Tato částku peněz bývá nejčastěji vyplácena na bankovní účet nebo vkládanou do výplatního sáčku pracovníka.

Zaměstnanecké výhody

V zaměstnaneckých výhodách jsou zahrnuté penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného a služební auta. Jsou to odměny, které jsou poskytovány navíc k různým odměnám.

⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management* : Grada Publishing, 1999.

Celková odměna

Je to hodnota všech odměn vyplacených v penězích a výhodách pro zaměstnance.

Nepeněžní odměny

Jsou to odměny, které se zaměřují na potřeby zaměstnanců a týká se dosažení určitého stupně výsledků, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu.

Úroveň mezd a platů

Jsou sazby odměn za práci. Úroveň mezd a platů vyplývají z reakce k tržním sazbám, z hodnocení práce a také z kolektivního vyjednávání.

Mzdové struktury

Mzdová struktura určuje úroveň mzdy u jednotlivých prací ve firmách. Tyto struktury jsou obvykle sdružovány do stupňů. Každému stupni je přiřazeno mzdové rozpětí. Rozpětí poskytuje prostor pro růst odměny, která je závislá na výkonu, dovednostech, schopnostech a době zaměstnání.

3.1.2 Cíle systémů odměňování

Obecný cíl

Obecným cílem je hlavně podpořit dosažení dlouhodobých i krátkodobých cílů firmy tím, že zaměstná kvalifikovanou, schopnou, a dobře motivovanou pracovní sílu.

Specifické cíle

Specifickým cílem je podporovat chování, které přispívá k dosažení cílů firem, podpora programů organizačních změn, týkajících se kultury, procesů a struktury. Cílem by také mělo být, aby firma za své vynaložené peníze získala potřebnou hodnotu.

Systém odměňování musí také odpovídat třem cílům. Musí být přitažlivý, spravedlivý a jasný. Přitažlivost znamená podporovat motivaci zaměstnance a je podmíněn ekonomickými požadavky a situací firmy. Spravedlivý znamená, že

zaměstnanec není ve finanční nevýhodě v porovnání s jinými zaměstnanci. A jasný, že systém musí být pochopitelný všem zaměstnancům.⁷

3.1.3 Politika odměňování

Každý nástroj odměňování může ovlivnit určité chování zaměstnanců, ale také je limitovat nebo mít určité nevýhody.

Odměňování vycházející z platu, které je spojené s pracovním místem, je relativně jednoduché, ale velmi rigidní (neflexibilní). Tudíž je nutné umožnit rozlišování základních platů spojených s místem a platů za individuální dosažené výsledky.

Individuální prémie, založené na výsledcích práce, mohou mít stimulační účinek na výkon zaměstnanců, je ale nutné správně orientovat indikátory, nezbytné k jejich uvedení do pohybu.⁸ Prémie, které jsou vázané na výkonnost měly za následek zrychlení pracovního výkonu, ale také měly i opačný efekt a to, že práce byla často nekvalitní.

Individuální rozlišování odměn podle zásluh je většinou pozitivní, ale může vyvolat nespravedlnost, která může vyústit ve vnitropodnikovou konkurenci.

Finanční podílnictví přináší kolektivní motivaci, ale částky jsou rozdílné a jejich vyplácení je časově odložené.

Volba politiky odměňování firmy a všech jejích komponent musí vycházet ze dvou základních požadavků (viz obrázek 4):⁹

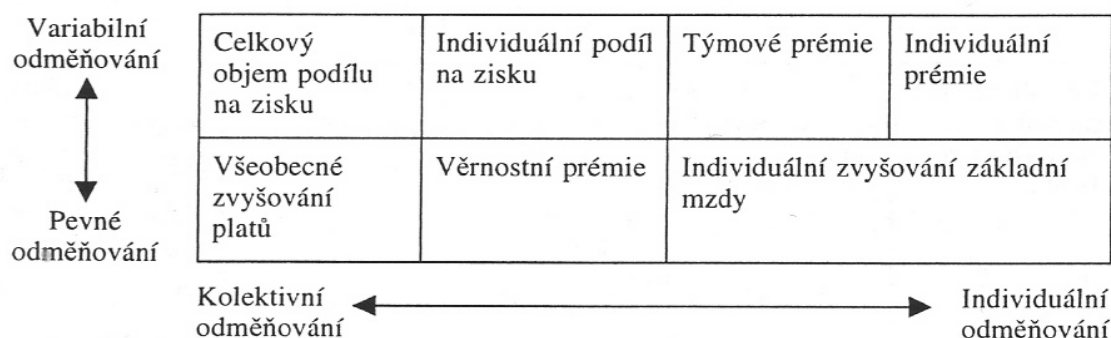
stupně flexibility odměňování

stupně individualizace odměňování

⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999.

⁸ LIVIAN, Y., F. PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : HZ Systém, 1997.

⁹ LIVIAN, Y., F. PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : HZ Systém, 1997.



Obrázek 4 - Řízení odměňování

3.2 Řízení systému odměňování

3.2.1 Rozpočty a prognózy odměn

Rozpočty a prognózy odměn se zaměřují na mzdové náklady.

Mzdový rozpočet rozmísťuje a využívá lidské zdroje. Tvoří podstatnou část hlavního rozpočtu a vyplývá z počtu osob, které jsou zaměstnané a mzdových sazeb, podle nichž se bude vyplácet.

Vedoucí pracovníci budou mít vlastní rozpočet, který zahrnuje prognózu růstů mezd, což je odhad potřebného počtu zaměstnanců v různých kategoriích.

Rozpočet mzdových úprav obsahuje odhad nákladů na mzdy a platy celého podniku. Velikost rozpočtu je ovlivněn objemem prostředků, které organizace vyplácí na základě rozpočtového příjmu, zisku a mzdových nákladů. Dále je ovlivněna velikostí přírůstků mezd a příplatky, které budou vyplaceny ke zvýšení individuálních mzdových sazeb k odstranění nežádoucích anomálií.¹⁰

3.2.2 Hodnocení systému odměňování

Aby se posoudila efektivnost, měl by být systém odměňování pravidelně prověřován. Prověřování by měl zahrnout posouzení názorů na systém odměňování.

Fungování systémů by se mělo sledovat a to pomocí srovnávacích analýz a analýz přirozených úbytků v čase vyplacených mezd.

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999.

Pomocí provádění periodických průzkumu difference, která je vertikálně mezi kategoriemi pracovníků, by se také měla sledovat vnitřní relace. Ta zkoumá rozdíly mezi průměrnými mzdovými sazbami na různých úrovních.

Sledování tržních sazeb pomocí publikovaných údajů a provádění mzdových šetření zkoumá externí relace.¹¹

Srovnávací analýza

Srovnávací analýza měří ve stupňovité mzdové struktuře poměr mezi skutečnými a mzdovou politikou předpokládanými mzdovými sazbami a vyjadřuje je v procentech.¹²

Referenční bod představuje v každé třídě práce cílovou sazbu pro jedince. Je středem ve mzdovém rozpětí a představuje hodnotu mzdové politiky.

Srovnávací index určuje, kde se pracovník ve rámci platového rozpětí nachází. Analýza tohoto indexu „řízení střední hodnoty“ hodnotí, jaká opatření by se měla přijmout ke zpomalení nebo zrychlení růstu mzdy, v závislosti zda-li jsou indexy příliš vysoké nebo nízké v porovnání s úrovní předpokládanou mzdovou politikou.

Srovnávací index se vypočítá, když se skutečná mzdová sazba dělí referenčním bodem v rozpětí a výsledek se násobí stem, aby byl v procentech. V případech kdy je výsledek 100% znamená, že skutečná hodnota odpovídá mzdové politice.

Analýza přirozených úbytků v částce vyplácených mezd

K přirozenému úbytku „mzdový skluz“ dochází, když noví zaměstnanci nastupují na pracovní místa s nižšími mzdovými tarify než jejich předchůdci.

Mzdový skluz se vypočítá, když celkové procento zvýšení objemu mezd odečte celkové procento zvýšení průměrných mzdových sazeb.

¹¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999.

¹² ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999.

3.2.3 Mzdové úpravy

Může se jednat o všeobecné nebo individuální mzdové úpravy. Všeobecné úpravy znamenají plošné zvýšení mzdové úpravy, zatímco k individuálním úpravám dochází na základě zvýšení výkonu, dovednosti nebo schopnosti jednotlivců.

K všeobecným mzdovým úpravám dochází, když se zaměstnancům zvyšují mzdy v důsledku pohybu tržních sazeb, zvýšení životních nákladů nebo po vyjednávání s odbory.

Individuální mzdové úpravy se provádí na základě hodnocení výkonu, nebo schopností, popřípadě obou těchto skutečností současně a nebo získání dalších dovedností. Tyto úpravy se provádějí obvykle jednou za rok k pevnému datu.¹³

3.2.4 Postup při odměňování

Způsob sjednávání či určování mzdy

Mzda se obvykle sjednává v pracovní smlouvě nebo v kolektivní smlouvě. Není-li mzda takto sjednána, je zaměstnavatel povinen poskytování mzdy projednat s příslušným odborovým orgánem. Zaměstnavatel vydává vnitřní mzdový předpis, do kterého musí zaměstnavatel umožnit zaměstnanci nahlížet. Pokud není mzda sjednána přímo v pracovní smlouvě, vydává zaměstnancům zpravidla mzdový dekret (výměr).

Výše mzdy musí být sjednána nebo stanovena písemně a to před výkonem práce, za kterou tato mzda přísluší. Tato povinnost písemného stanovení mzdy se týká i písemného stanovení podmínek pro určité části mzdy (např. prémie).¹⁴

Výše mzdy

Mzda náleží nejméně ve výši a za podmínek stanovených zákonem o mzdě a zákoníkem práce, který určuje, že nesmí být nižší než minimální mzda.¹⁵

¹³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999.

¹⁴ KAHLE, B. *Praktická personalistika*. Praha : Pragoeduca, 2000.

¹⁵ ÚPLNÉ ZNĚNÍ ZÁKONA č. 262/2006 Sb., zákoník práce

(1) Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody.

(2) Stejnou prací nebo prací stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.

(3) Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce.

(4) Pracovní podmínky se posuzují podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením jiných negativních vlivů pracovního prostředí a podle rizikovitosti pracovního prostředí.

(5) Pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti a výsledky práce se posuzují podle množství a kvality.

Mzdové systémy

Podniky si většinou vytváří svůj vlastní mzdový systém. Sjednává se obvykle v kolektivní smlouvě. Má-li však být podnik konkurenceschopný, je koncipování mzdového systému velice odpovědná a složitá činnost, závisující na ekonomické situaci podniku i charakteristikách trhu práce a disponibilních pracovníků.¹⁶ Třeba si určit:¹⁷

- pevné tarify či tarify v rozpětí,
- tarify měsíční či hodinové,

¹⁶ HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006.

¹⁷ KAHLE, B. *Praktická personalistika*. Praha : Pragoeduca, 2000.

- tarifní stupně (např. čtyři, sedmi, dvanácti či více tarifní systém).

Faktory ovlivňující tvorbu mzdového systému jsou pracovní funkce, výsledek práce, situace na trhu práce, mzdově politické cíle podniku, složky mzdy, objektivní kritéria pro stanovení mzdy a vypracování a zavádění mzdového systému.

Tarifní stupně musí vyjadřovat různou míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, které se posuzují především podle stupně vzdělání a délky praxe, požadovaných pro výkon určité praxe. Důležitá je i duševní způsobilost. Na tarifní stupně navazuje katalog prací, který je nástrojem pro zařazovací práci vykonávaných zaměstnanci u určitého zaměstnavatele do tarifních stupňů. Při tvorbě katalogu prací je třeba vycházet z individuálních potřeb jednotlivých podnikatelských organizací.

Zásadní kritérii, podle kterých se práce v katalogu rozlišují, jsou především:¹⁸

- odborná příprava (vzdělání),
- odborná praxe,
- složitost práce,
- organizační a řídicí náročnost pracovního procesu,
- odpovědnost,
- zátěž,
- rizikovitost,
- zvláštní požadavky (mimořádné fyzické, pohybové, smyslové a osobní vlastnosti).

Minimální mzda

(1) Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat

¹⁸ KAHLE, B. *Praktická personalistika*. Praha : Pragoeduca, 2000.

za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.

(2) Výši základní sazby minimální mzdy a dalších sazeb minimální mzdy odstupňovaných podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Základní sazba minimální mzdy činí nejméně 8 000 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za hodinu; další sazby minimální mzdy nesmí být nižší než 50 % základní sazby minimální mzdy.

(3) Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek

- a) ke mzdě ve výši rozdílu mezi mzdou dosaženou v kalendářním měsíci a příslušnou minimální měsíční mzdou nebo ve výši rozdílu mezi mzdou připadající na 1 odpracovanou hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou; použití hodinové nebo měsíční minimální mzdy se sjedná, stanoví nebo určí předem, jinak se pro účely doplatku použije minimální hodinová mzda,
- b) k platu ve výši rozdílu mezi platem dosaženým v kalendářním měsíci a příslušnou minimální měsíční mzdou, nebo
- c) k odměně z dohody ve výši rozdílu mezi výší této odměny připadající na 1 hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou.¹⁹

Způsob sjednávání platu

Plat se poskytuje podle zákoníku práce, zákona o platu a příslušného nařízení vlády a v jejich rámci podle kolektivní smlouvy nebo vnitřního platového předpisu. O výše platu má povinnost zaměstnavatel vydávat zaměstnanci platový dekret (výměr). Platový výměr obsahuje výši platového tarifu podle platové třídy a platového stupně a ostatní pravidelně poskytované měsíční složky platu.²⁰

¹⁹ ÚPLNÉ ZNĚNÍ ZÁKONA č. 262/2006 Sb., zákoník práce

²⁰ KAHLE, B. *Praktická personalistika*. Praha : Pragoeduca, 2000.

Výše platu

Plat náleží ve výši a za podmínek stanovených v zákoníku práce, zákonem o platu a příslušného nařízení vlády. Plat nesmí být nižší než minimální mzda.²¹

Platové tarify

(1) Zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.

(2) Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a v jeho mezích na něm požadovaných nejnáročnějších prací.

(3) Zaměstnavatel zařadí vedoucího zaměstnance do platové třídy podle nejnáročnějších prací, jejichž výkon řídí nebo které sám vykonává.

(4) Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platového stupně podle doby dosažené praxe, doby péče o dítě a doby výkonu vojenské základní (náhradní) služby nebo civilní služby (dále jen „započitatelná praxe“).

(5) Platové tarify se stanoví v 16 platových třídách (viz tabulka) a v každé z nich ve 12 platových stupních. Platový tarif v šestnácté platové třídě činí nejméně 3,4 násobek platového tarifu v první platové třídě. Platový tarif ve dvanáctém platovém stupni činí nejméně 1,5 násobek platového tarifu v prvním platovém stupni. Platové tarify v platových třídách a stupních se oproti nejbližší nižšímu platovému tarifu zvyšují o shodný procentní přírůstek. Platové tarify se zaokrouhlují na celé desetikoruny nahoru.

²¹ KAHLE, B. *Praktická personalistika*. Praha : Pragoeduca, 2000.

(6) Vláda stanoví nařízením

- a) způsob usměrňování výše prostředků vynakládaných zaměstnavateli na platy a na odměny za pracovní pohotovost zaměstnanců,
- b) zařazení prací do platových tříd v souladu s charakteristikami platových tříd odstupňovanými podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, které jsou uvedeny v příloze k tomuto zákonu,
- c) kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací zařazených do jednotlivých platových tříd,
- d) způsob zařazování zaměstnanců do platových tříd,
- e) podmínky pro určení započitatelné praxe,
- f) podmínky pro zvláštní způsob zařazení do platové třídy a určení platového tarifu pro zaměstnance, kteří vykonávají práce, jejichž úspěšné provádění závisí především na míře talentu nebo na fyzické zdatnosti, pro zaměstnance ve zdravotnických zařízeních a pro zaměstnance vykonávající jednoduché obslužné nebo rutinní práce,
- g) stupnice platových tarifů pro příslušný kalendářní rok podle odstavce 5, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku, tak, aby platové tarify v jednotlivých platových třídách činily nejméně²²

²² ÚPLNÉ ZNĚNÍ ZÁKONA č. 262/2006 Sb., zákoník práce

platová třída	platový tarif v Kč měsíčně
1	5 400
2	5 850
3	6 350
4	6 850
5	7 450
6	8 100
7	8 750
8	9 500
9	10 300
10	11 200
11	12 150
12	13 150
13	14 300
14	15 500
15	16 800
16	18 350

3.3 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce a hospodaření s věcnými a finančními prostředky, výkonnost a pracovní chování.²³

Mzdové formy je možné rozlišit na základní typy mzdových forem a na nové přístupy k vedení personálu promítající se do formy odměňování.

Základní typy mzdových forem je možné dále členit na systémy přímo proporcionální výkonu, prémiové systémy a systém s hodnocením výsledku a pracovního chování.

²³ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

U systému, který je závislý na výkonu je mzda podmíněna dosaženým množstvím odvedeného výkonu a hodnotou tohoto výkonu. Sem patří úkolová mzda, provizní a podílová mzda.

Mzda u prémiových systémů je složena ze dvou částí, ze složky vázané na odpracovaný čas a složky závislé na dosaženém výsledku. Prémie je nesamostatná mzdová forma a slouží jako nadstavbový doplněk k samostatné mzdové formě, jako jsou časové mzdy, úkolové mzdy atd. U prémie je uplatněno více kvantifikovatelných měřítek pro stanovení výsledku, jak je využití strojů a materiálů, dodržení limitu finančních nákladů atd.

Systém hodnocení výsledku a pracovního chování odměňuje všechny znaky výsledku a chování pracovníka, související s tímto výsledkem. Hodnocení provádí periodicky nadřízený pracovník. Sem patří časová mzda.

Nové přístupy k vedení personálu mohou vést k pružnosti systému odměňování podle změn strategie personálního řízení v podniku. Podmiňují snahu pozitivně ovlivňovat pracovní motivaci pomocí zavádění systémů odměňování za očekávané výsledky práce a za systémy, které vytvářejí pobídky k zainteresovanosti na výsledcích celého podniku.²⁴

3.3.1 Časová mzda

Při časové mzdě je za určitou jednotku času (hodinu, den, týden, měsíc, rok) vyplácen mzdový tarif. U dělnických prací je zpravidla jednotkou pracovní doby hodina, u funkce na nižší a střední úrovni je jednotka pracovní doby měsíc a pro vrcholové řídicí funkce to bývá roční plat.

Časová mzda nesmí klesnout pod minimální mzdu. Vyplacené mzdy se mohou odchýlit pouze směrem nahoru.²⁵

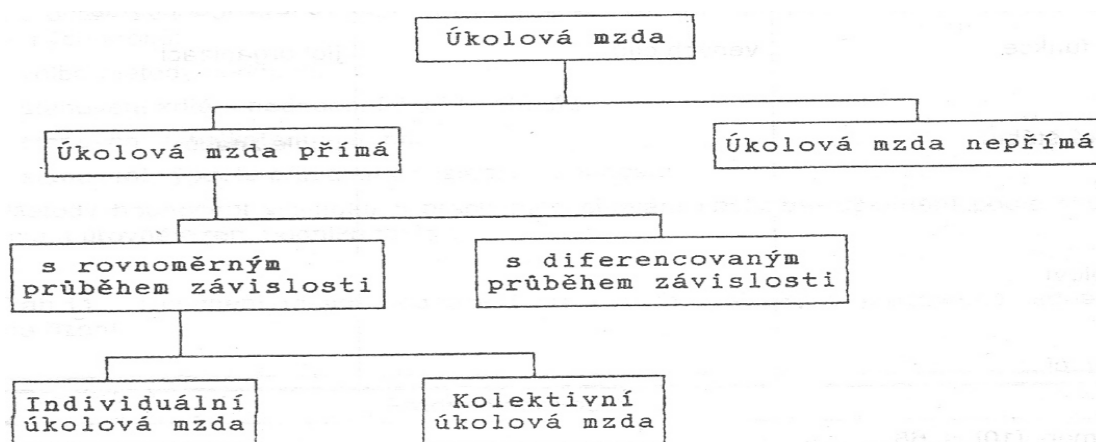
²⁴ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

²⁵ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

3.3.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je používána při odměňování úkolů, u nichž převažuje zájem na množství odvedené práce.²⁶ Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede.²⁷ Při uplatnění úkolové mzdy je nutné stanovit technologický postup, pracovní postup a normy spotřeby práce. Musí být zajištěny technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovního úkolu. Odvedená práce musí být evidována a kontrolována. Pracovníci mohou svým úsilím ovlivnit plnění výkonových norem. A při zvýšení výkonu není ohrožena bezpečnost práce a zdraví pracovníků.

Vysoká pobídkovost úkolové mzdy je dána závislostí její výše na odvedeném výkonu. Úkolová mzda je ovlivněna způsobem používání základny úkolové mzdy (viz obrázek 5).



Obrázek 5 - Možné varianty úkolové mzdy

Výdělek u přímé úkolové mzdy je přímo závislý na odvedené práci. U přímé úkolové mzdy je výdělek obsluhujícího dělníka dotvářen podle výkonu jím obsluhovaného dělníka.

Způsob výpočtu úkolové mzdy je podmíněn stanovením pracovního výkonu. Uplatňuje se mzda od kusu „mzda s úkolovými sazbami“, kde je

²⁶ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 1995.

pracovní výkon vyjádřen počtem jednotek zpracovaných za časovou jednotku.

Výpočet úkolové mzdy :

$$M = q \cdot s$$

kde:

M je úkolová mzda

q je počet odvedených jednotek výkonu

s je úkolová sazba za jednotku produkce, který se vypočítá

$$s = T/n_m \quad \text{nebo} \quad s = T/60 \cdot n_c$$

kde:

T je mzdový tarif

n_m je norma množství za stejnou časovou jednotku

n_c je norma času na jednotku produkce

Při úkolové mzdě za normohodiny „úkolová mzda podle normy času“ je pracovní výkon určen množstvím časopříběžného na vykonání pracovního úkolu.

Stanovení úkolové mzdy za normo hodin:

$$M = H_N \cdot T$$

kde:

H_N je odvedené normohodiny.

U úkolové mzdy s rovnoměrným průběhem „klasická úkolová mzda“, platí, že za každé procento změny odvedeného výkonu se změní úkolový výdělek o stejné procento.

U úkolové mzdy s diferencovaným průběhem se úkolová mzda mění v průběhu mzdové křivky tak, že za každé 1 % plnění výkonové normy se mění více nebo méně než 1 % mzdového tarifu.

U individuální úkolové mzdy převažuje zájem o množství výkonu a odvedený výkon jednotlivce je měřitelný. Problémy spojené s individuálními úkolovými mzdami jsou, že při snaze pracovníka dosáhnout co nejvyšší mzdy se může zhoršit produkce.

Kolektivní úkolová mzda je vhodná tam, kde technika, technologie a organizace výroby a práce neumožní přesně stanovit individuální výkon. A spolupráce v pracovní skupině může omezit neefektivní práci prováděnou jednotlivcem.²⁸

3.3.3 Podílová mzda

Podílová mzda respektive provizní mzda, je dána procentem pracovníka na hodnotově vyjádřených výsledcích práce. Podílová mzda se využívá tam, kde není předem stanoven způsob organizace práce a nelze sledovat využití pracovní doby a výsledek pracovní činnosti je přímo ovlivněn pracovníkem. Procentní podíl z odvedeného výsledku může zahrnovat tarifní i nadtarifní složku výdělku.

Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu.²⁹ Zatím co nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory (lepší konkurenční výrobek, počasí, preference zákazníků, atd.), které nemá zaměstnanec pod kontrolou.³⁰

3.3.4 Odměňování za očekávané výsledky práce

Odměňování za očekávané výsledky mohou být označeny jako mzdy za penzum dohodnuté mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Účelem penzumových mezd je vytvořit výdělkovou jistotu pro zaměstnance za podmínky, že v souladu s individuální výkonností pracovníka může podnik počítat s určitým pracovním výsledkem a ochotou pracovníka změnit pracovní metody.³¹ Základem penzumové mzdy je důkladné plánování a přesně stanovené výsledky.

Smluvní mzda

Smluvní mzda je dohodnutá mzda a je společně přijata zaměstnavatelem a zaměstnancem.

²⁸ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

²⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 1995.

³⁰ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

³¹ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

Při rozhovoru se pracovník zaváže, že během dohodnutého časového období odvede určitý výsledek, který je stanoven na základě dosavadního výkonu pracovníka, jeho kvality práce a hospodárného chování. Na druhé straně se organizace zaváže vyplácet za vymezené časové období smluvně dohodnutou mzdu.

Je nutné kontrolovat dodržení smluvního výsledku, vypočítáním poměru mezi normovanými a skutečnými časy. Nepatrné odchylky (2 %) nemají vliv na smluvní mzdu, při překročení horní hranice je pracovník přeřazen do vyššího smluvního stupně využití času s vyšší smluvní mzdou a naopak.

Mzda s měřeným denním výkonem

Mzda s měřeným denním výkonem se vyskytuje v regulovaných systémech výroby s tzv. „základními časy“ včetně 5% přírážky času na osobní potřeby. Základní časy představují 100% denně měřenou výkonu základnu.

Pracovníkovi je zaručena rovnoměrná mzda a proto při nižším výkonu musí nadřizený pracovník motivovat zaměstnance. Hlavně z toho to důvodu závisí dobré fungování mzdy s měřeným denním výkonem na zaměstnanci.

Programová mzda

Programová mzdy je pevnou mzdou poskytovanou za zúčtovací období za plnění pevně vymezeného pracovního úkolu (programu), který je zadán skupině pracovníků s předpokládaným časem provedení.³²

Předpokladem pro programovou mzdu je, že podnik nese odpovědnost za výrobní proces, plánování, organizaci a hmotné zabezpečení výrobního procesu.³³

³² KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

³³ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

3.3.5 Jednorázová mzdová zvýhodnění

Jednorázová mzdová zvýhodnění, která jsou zakotvena v kolektivní nebo pracovní smlouvě, lze poskytovat vedle mzdy za vykonanou práci, která je stanovena podle požadavku práce a pracovního výkonu.³⁴

Gratifikace

Gratifikace jsou placeny jako příspěvek k určité příležitosti, je to odměna za odvedenou práci a zároveň slouží k zachování věrnosti podniku.

Gratifikace může být vyplacena jako pevná částka a nebo jako procento z výdělku.

Prémie

Prémie jsou dodatečná mzdová zvýhodnění, závislá na dosažení určitých výsledků pracovníka. Bývá poskytována k určité formě základní mzdy jednorázově nebo za určitých podmínek poskytování v pravidelných intervalech.

Jednorázově vyplacené prémie dostává pracovník za mimořádné uspokojivé plnění svých povinností. Ty se dělí dále na věrnostní prémie a prémie za přítomnost.

Prémiové mzdy jsou na rozdíl od jednorázových opakované a bývají stanoveny na základě předem určeného kvalitativního ukazatele.

Mimořádné výplaty

Mimořádné výplaty jsou dodatečné výhody za zaměstnání, které nesouvisejí s odvedeným pracovním výkonem. Jsou to všechny poskytnuté peněžní dávky poskytnuté zaměstnanci.

Odměny za roční účetní uzávěrku

Je to podíl zaměstnance na zisku organizace v důsledku zakončení hospodářského roku. Tento podíl nezohledňuje osobní přínos zaměstnance.

3.3.6 Povinné příplatky ke mzdě

Mezi povinné příplatky ke mzdě patří:³⁵

³⁴ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

³⁵ ÚPLNÉ ZNĚNÍ ZÁKONA č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Mzda a náhradní volno za práci přesčas

(1) Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vznikl za tuto dobu nárok (dále jen "dosažená mzda") a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

(2) Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno do konce třetího kalendářního měsíce po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek podle odstavce 1.

(3) U vedoucích zaměstnanců může být mzda sjednána již s přihlédnutím k případné práci přesčas, je-li současně v rámci limitu práce přesčas v kalendářním roce stanoveného v § 93 odst. 2 sjednán rozsah práce přesčas, k níž bylo přihlédnuto. V takovém případě dosažená mzda a příplatek ani náhradní volno podle předchozích odstavců 1 a 2 nepřísluší.

Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek

(1) Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu bude poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

(2) Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

(3) Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku.

Mzda za noční práci

Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Jinou minimální výši a způsob určení příplatku lze sjednat jen v kolektivní smlouvě.

Mzda za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí

Za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek. Vymezení ztíženého pracovního prostředí pro účely odměňování a výši příplatku stanoví vláda nařízením. Příplatek ze práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 10 % částky, kterou stanoví tento zákon v § 111 odst. 2 jako základní sazbu minimální mzdy.

Mzda za práci v sobotu a v neděli

(1) Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Jinou minimální výši a způsob určení příplatku lze sjednat jen v kolektivní smlouvě.

(2) Při výkonu práce v zahraničí může zaměstnavatel poskytovat příplatek podle odstavce 1 místo za práci v sobotu a v neděli, za práci ve dnech, na které podle místních podmínek obvykle připadá nepřetržitý odpočinek v týdnu.

Naturální mzda

(1) Naturální mzdu může zaměstnavatel poskytovat jen se souhlasem zaměstnance a za podmínek s ním dohodnutých, a to v rozsahu přiměřeném jeho potřebám. Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci vyplatit v penězích mzdu nejméně ve výši příslušné sazby minimální mzdy (§ 111) nebo příslušné sazby nejnižší úrovně zaručené mzdy (§ 112).

(2) Jako naturální mzda mohou být poskytovány výrobky, s výjimkou lihovin, tabákových výrobků nebo jiných návykových látek, výkony, práce nebo služby.

(3) Výše naturální mzdy se vyjadřuje v peněžní formě tak, aby odpovídala ceně, kterou zaměstnavatel účtuje za srovnatelné výrobky, výkony, práce nebo služby ostatním odběratelům, obvyklé ceně, nebo částce, o kterou je úhrada zaměstnance za výrobky, výkony, práce nebo služby poskytnuté zaměstnavatelem nižší než obvyklá cena.

3.3.7 Nepovinné příplatky ke mzdě

Mezi nepovinné příplatky patří příplatek za práci v odpolední směně, příplatek za vedení pracovní skupiny, příplatek za dělenou směnu, příplatek za zastupování, příplatek za práci v sobotu a v neděli a příplatek za znalost jazyků.³⁶

3.4 Zásluhová odměna

Zásluhová odměna je tvořena odměňováním podle výkonu, přínosu, schopností a dovedností týmů či organizace.

Je třeba rozlišovat mezi výkonem, jehož pracovník dosahuje a přínosem, což je vliv pracovníka na výkon. Přínos je ovlivněn dovednostmi a motivací a odměna se týká jak výsledků, tak i schopností pracovníka.

Organizace musí mít jasno v tom, jestli chce, aby systém stimuloval nebo odměňoval. Stimuly motivují lidi k dosažení cílů a jsou zaměřeny na budoucnost, zatímco odměny jsou peněžní uznání poskytnuté za jejich úspěšnost a jsou zaměřené na minulost.

Proměnlivá odměna

Zásluhová odměna může být udělena jako pevné zvýšení základního tarifu nebo jako určitá suma peněz, což se nazývá proměnlivá odměna. Výhodou proměnlivé odměny je, že si tuto odměnu musí pracovník znovu zasloužit a tím musí přijmou riziko, že si ji znovu nemusí zasloužit. Avšak obvyklejší je pevné zvýšení základního tarifu. Předpokládá se, že dosažení určité úrovně předpovídá pokračování výkonu na stejné úrovni nebo i vyšší úrovni a tím zvyšuje hodnotu jedinců pro organizaci.³⁷

³⁶ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

³⁷ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

Odměňování podle výkonu

Individuální mzda/plat (dále jen mzda) odrážející výkon dává zvýšení mzdy (zvýšení k základní sazbě) nebo bonusy (jednorázové odměny) do vztahu k hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.³⁸

Odměňování podle výkonů je motivující, přináší správné sdělení a také je spravedlivé odměňovat pracovníky podle jejich výkonu. Na druhé straně to může vést ke špatné kvalitě výkonu, protože pracovníci se spíše budou soustředit na dosažení kvantitativních výsledků.³⁹

Odměňování podle schopností

Odměňování podle schopnosti navyšuje mzdy podle úrovně schopnosti zaměstnance pracovat, nikoliv pouze za práci.

Pracovníci jsou posuzováni podle kritéria schopností a následně se provede souhrnné posouzení, které se vyjádří pomocí určité stupnice jako například: v plné míře schopný, zatím ještě není schopný, ale odpovídajícím tempem se rozvíjí nebo zatím ještě neschopný, ale rozvíjejí se pomaleji než se očekává.

Při zavedení odměňování podle schopnosti musí existovat systém schopností na základě výzkumu a analýzy. A dále musí být dány spolehlivé, spravedlivé a důsledné metody posuzování schopností.⁴⁰

Odměňování podle dovedností

Je metodou, kde je zvýšení mzdy ovlivněn rozsahem a hloubkou dovedností, které zaměstnanec získá. Orientace je tu spíše na lidi, což znamená, že jsou pracovníci odměňováni za dovednosti vykonávané v práci.

Systém odměňování je založen na existenci skupiny dovedností, za které je organizace ochotná odměnit. Po získání některých dovedností dochází ke

³⁸ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

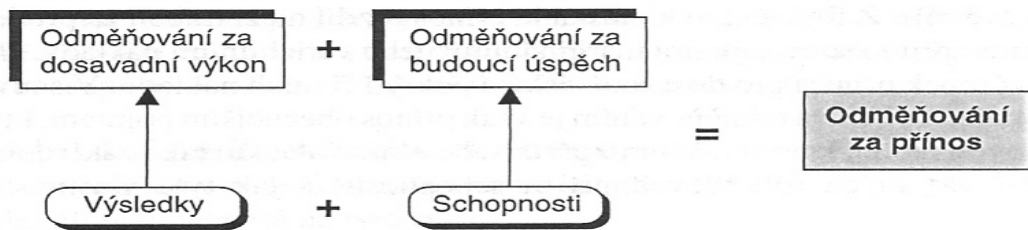
³⁹ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

⁴⁰ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

zvýšení základní mzdy a také může být úředně uznáno některou akreditovaných institucí.⁴¹

Odměňování podle přínosů

Je metoda, kde odměna závisí jak na úrovni schopnosti a dovednosti pracovníka, tak i na výsledku práce daného pracovníka (viz obrázek 6).



Obrázek 6 - Model odměňování podle přínosu

Při odměňování podle přínosů lze uplatnit dva přístupy. První přístup je celostní pohled, kde se posoudí výkon při dosahování cílů. Dalším přístupem je bodování výsledků i schopnosti a na tomto výsledku se odvíjí rozhodování o zvýšení mzdy.⁴²

Týmové odměňování

Je odměňování poskytující týmům či skupinám zaměstnanců vykonávající podobnou práci. Odměna je vyplácena v podobě bonusu, který se rozdělí mezi členy týmu proporcionalně navrch k jejich základnímu mzdovému tarifu.⁴³

Celopodnikové systémy

Systémy bonusů

Jsou částky odvozeny od výkonu celého podniku, které představující výplatu určitých částek peněz zaměstnancům. Slouží k tomu, aby se mohli zaměstnanci podílet na prosperitě podniku a tím se zvýší jejich oddanost podnikovým cílům.

K tomu slouží systémy jako jsou podíl na výnosu, podíl na zisku a systém zaměstnaneckých akcií.

⁴¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999.

⁴² ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999.

⁴³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999.

Podíl na výnosu poskytuje pracovníkům podíl z finančních výnosů, vyplývající z přírůstků přidané hodnoty.

Podíl na zisku vyplácí zaměstnancům částku v hotovosti nebo v akciích a to v závislosti na zisku organizace. V tomto systému existuje řada faktorů, které nemá zaměstnanec pod kontrolou a proto není možné používat tento systém jako přímý stimul.

Vlastníci zaměstnaneckých akcií mívají dvě podoby akcií:⁴⁴

Systém vlastnictví akcií pro všechny zaměstnance – které jsou darem a zaměstnanec si je musí podržet nejméně tři roky. Nebo partnerské akcie, které si se slevou zaměstnanci nakupují. Z obou typů akcií může zaměstnanec získávat dividendy.

Systém opce akcií – podnik nabízí zaměstnancům opci na akcie vázanou na jejich spoření.

3.4.1 Volba přístupu

Nejprve se důležité si zvolit, zda bude v podniku zásluhové odměňování podle výkonů, schopností, přínosů nebo dovedností.

Veřejný nebo soukromní sektor, kde výše platů závisí na době zaměstnání, mají pevným přírůstkový dobový stupnice. Další možnost k bodovým stupnicím jsou individuální sazby pro práci nebo nějaká forma zásluhového odměňování.

Pokud se podnik rozhodne zavést formálnější, kdy zásluhové odměňování, může si vybrat mezi odměňování podle výkonu, podle schopnosti nebo podle přínosu, či týmové odměňování, což je odměňování podle výkonu organizace a podle dovednosti. Faktory, na kterých bude záviset volba přístupu jsou podniková kultura, typ organizace a také zaměstnanci podniku, kterých se to rozhodnutí bude týkat.

Pokud lze výkon nebo přínos přímo připsat úsilí pracovníka jsou vhodnější individuální systémy. A naopak tam kde se výsledky odvíjejí od

⁴⁴ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

skupinového úsilí je vhodnější Skupinové nebo týmové odměňování. Tam kde bude jasná motivace vztahující se k cíli a odměňuje se výkon, je vhodné mít pobídkové systémy a systémy bonusů. Zatímco systém spojující odměnu s výkonem má vliv spíše na oddanost, než motivace pracovníku.⁴⁵

3.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny.⁴⁶ Firma může poskytovat některým zaměstnancům určité služby v podobě „materiální hodnoty“ různého druhu, nejčastěji se jedná o služební byt nebo vůz.⁴⁷ Zaměstnanecké výhody obsahují nepřímou odměnu, jako je každoroční dovolená na zotavenou.

Cílem těchto výhod je získat a udržet kvalitní pracovníky, posilovat jejich oddanost a poskytnout jim daňové zvýhodnění.

Každý zaměstnanec je jiný a tudíž nelze předpokládat, že zaměstnanecké výhody budou pro všechny stejně přitažlivé. Jestliže organizace chce, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.⁴⁸ Z tohoto důvodu je pro podnik lepší zavést tzv. „kafeteria systém“ neboli pružný systém zaměstnaneckých výhod, který umožňuje aby si zaměstnanci vybrali z řady nabídek v rámci předem stanovených finančních limitů. Tento systém také umožní aby podnik zjistil, které výhody jsou oblíbené a tím na ně soustředit své zdroje.⁴⁹

⁴⁵ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

⁴⁶ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

⁴⁷ LIVIAN, Y., F. PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : HZ Systém, 1997.

⁴⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 1995.

⁴⁹ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

3.5.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Mezi typy zaměstnaneckých výhod patří:⁵⁰

Penzijní systémy

Jsou nejdůležitější zaměstnanecké výhody.

Osobní jistoty

Osobní jistoty zaměstnanec formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.

Finanční výpomoc

Může být formou půjček na bydlení, nebo slevy na zboží či služby nabízené podnikem.

Osobní potřeby

Jsou to výhody typu dovolená na zotavenou, posilovny, rekreace, péče o děti, přerušení kariéry, například z důvodu mateřství a další.

Podnikové automobily a pohonné hmoty

Tato výhoda nabízená podnikem zaměstnancům patří mezi velmi oceňované.

Jiné výhody

Jsou to výhody zvyšující životní úroveň zaměstnanců, jako například finanční dotace na stravování, ošacení, atd.

Nehmotné výhody

Může to být například atraktivním místem, kde zaměstnanec pracuje.

3.5.2. Zaměstnanecké penzijní systémy

Zaměstnanecký penzijní systém je systém, podle něhož zaměstnavatelé poskytují penze pracovníkům, když jsou v důchodu, příjmy pro rodiny pracovníků, kteří zemřeli, a „odložené“ výhody účastníků, kteří odešli z podniku.⁵¹

⁵⁰ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

⁵¹ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

Penzijní fond jsou spravovány svěřeneckými fondy, ze kterých jsou důchodové dávky vypláceny. Penzijní fond je tvořen z příspěvků od zaměstnavatele a obvykle i od zaměstnance. A velikost těchto fondů je závislá na velikost příspěvku a na příjmu, které fondy umějí samy vyprodukovat, například tím, že investují do akcií.

Výše příspěvku se liší. Zaměstnanci přispívají přibližně 5 % ze svých výdělků a zaměstnavatelé 10 %.

Existují dva typy podnikových systémů, schválený a neschválený systém. Rozdílem mezi nimi je, že schválený systém je daňově zvýhodněn a neschválený systém, který poskytuje výhody nad rámec schváleného systému, není.⁵²

3.5.3 Příplatky a jiné dávky pracovníkům

Mezi příplatky a jiné dávky pracovníkům patří:⁵³

Příplatek za vedení

(1) Vedoucímu zaměstnanci přísluší příplatek za vedení, a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce.

(2) Příplatek za vedení přísluší také

a) zástupci vedoucího zaměstnance, který trvale zastupuje vedoucího zaměstnance v plném rozsahu jeho řídicí činnosti, je-li toto zastupování u zaměstnavatele upraveno zvláštním právním předpisem nebo organizačním předpisem, a to v rámci rozpětí příplatku za vedení stanoveného pro nejbližší nižší stupeň řízení než přísluší zastupovanému vedoucímu zaměstnanci,

b) zaměstnanci, který zastupuje vedoucího zaměstnance na vyšším stupni řízení v plném rozsahu jeho řídicí činnosti po dobu delší než 4 týdny a zastupování není součástí jeho povinností vyplývajících z pracovní smlouvy, a to od prvního dne zastupování. Příplatek přísluší za stejných podmínek stanovených pro zastupovaného vedoucího zaměstnance.

⁵² AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

⁵³ ÚPLNÉ ZNĚNÍ ZÁKONA č. 262/2006 Sb., zákoník práce

(3) Výše příplatku za vedení činí:

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

(4) Zaměstnanci, který není vedoucím zaměstnancem, avšak je podle organizačního předpisu oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny, přísluší podle náročnosti řídicí práce příplatek za vedení v rámci rozpětí 5 až 15 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

Příplatek za noční práci

Zaměstnanci přísluší za hodinu noční práce příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za práci v sobotu a v neděli

(1) Zaměstnanci přísluší za hodinu práce v sobotu nebo v neděli příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.

(2) Při výkonu práce v zahraničí může zaměstnavatel poskytovat příplatek podle odstavce 1 místo za práci v sobotu a v neděli, za práci ve dnech, na které podle místních podmínek obvykle připadá nepřetržitý odpočinek v týdnu.

Plat nebo náhradní volno za práci přesčas

(1) Za hodinu práce přesčas přísluší zaměstnanci část platového tarifu, osobního a zvláštního příplatku a příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí připadající na 1 hodinu práce bez práce přesčas v kalendářním měsíci, ve kterém práci přesčas koná, a příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku, a jde-li o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu, příplatek ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo platu za práci přesčas. Za dobu čerpání náhradního volna se plat nekrátí.

(2) Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v době 3 po sobě jdoucích kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci část platového tarifu, osobního a zvláštního příplatku a příplatek podle odstavce 1.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

(1) Zaměstnanci přísluší za práci ve ztíženém pracovním prostředí příplatek. Ztíženým pracovním prostředím je pracovní prostředí podle § 117 věty druhé.

(2) Vláda stanoví nařízením výši příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí a podmínky pro jeho poskytování. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 5 % částky, kterou stanoví tento zákon v § 111 odst. 2 jako základní sazbu minimální mzdy za měsíc.

Zvláštní příplatek

(1) Zaměstnanci, který vykonává práci v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo obtížnými pracovními režimy přísluší zvláštní příplatek.

(2) Rozdělení prací podle pracovních podmínek do skupin v závislosti na míře neuropsychické zátěže a pravděpodobnosti rizika ohrožení života a zdraví a podle obtížnosti práce, podmínky pro poskytování příplatku a výši příplatku v jednotlivých skupinách stanoví vláda nařízením.

(3) Zaměstnavatel určí zaměstnanci výši příplatku v rámci rozpětí stanoveného pro skupinu s pracovními podmínkami, ve kterých zaměstnanec soustavně vykonává práci.

Příplatek za rozdělenou směnu

(1) Zaměstnanci, který pracuje ve směnách rozdělených na 2 nebo více částí, přísluší příplatek ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku za každou takto rozdělenou směnu.

(2) Rozdělenou směnou se pro účely tohoto zákona rozumí směna, ve které souvislé přerušování práce nebo jejich souhrn činí alespoň 2 hodiny.

Osobní příplatek

(1) Zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

(2) Zaměstnanci, který je vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem a vykonává práce zařazené do desáté až šestnácté platové třídy, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

Odměna

Za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci odměnu.

Plat nebo náhradní volno za práci ve svátek

(1) Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, se plat nekrátí.

(2) Za práci ve svátek poskytne zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, a to nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna se plat nekrátí.

(3) Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku ve výši průměrného hodinového výdělku za hodinu práce ve svátek místo náhradního volna.

3.6 Mzdové struktury

Mzdová „platová“ struktura poskytuje rámeček řízení základních peněžních odměn, růst odměn a poskytování zaměstnaneckých výhod. Účelem mzdových struktur je poskytovat rámeček, v němž se realizuje spravedlivá, slušná a průhledná politika odměňování. Existence mzdových struktur umožňuje firmě stanovit úroveň peněžních odměn za práci a jsou jakýmsi komunikačním kanálem, pomocí něhož firma informuje zaměstnance o oblasti odměňování.⁵⁴

3.6.1 Typy mzdových struktur

Mezi typy mzdových struktur patří:⁵⁵

Stupňovité mzdové struktury

Stupňovité mzdové struktury jsou pro soukromý sektor nejtypičtější. Tvoří je vzestupná řada stupňů práce, do nichž se zařazuje práce stejné hodnoty. V každém stupni je mzdové rozpětí. Maximální rozpětí je obvykle dáno o 20-50 % vyšší než jeho minimum. Stupně jsou definovány na základě metody hodnocení práce pomocí bodů, které jsou zařazeny do stupňů. Rozdíl mezi rozpětími činí obvykle 20 % a jednotlivá rozpětí se překrývají až o 50 %.

⁵⁴ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

⁵⁵ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

K analýze mezd se porovnává současná úroveň odměny se středem rozpětí nebo lze také používat ukazatel měřící vztah mezi skutečnou sazbou odměny a sazbou odpovídající politickému odměňování.

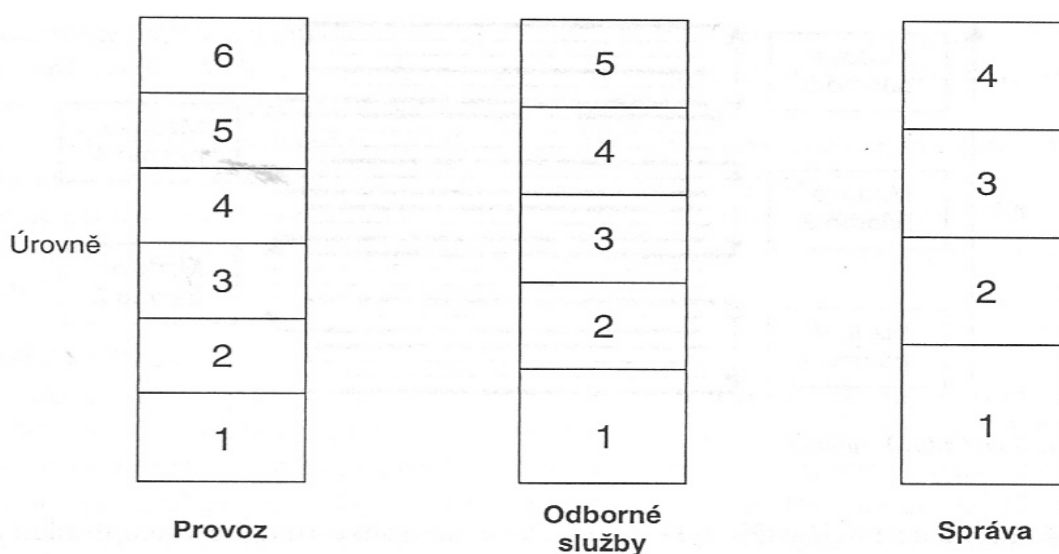
Širokopásmové mzdové struktury

Šířka pásma v širokopásmové mzdové struktuře může být i 100 % a strukturu může tvořit jen pět nebo šest pásem. Hranice pásem jsou definovány pomocí hodnocení práce. Pásma charakterizují role, které se do pásem umístily s odvoláním na tržní sazby.

V pásmech lze určit platové postupy, mzdové zóny a to poskytuje v širokopásmové struktuře prostor pro plat související s rozvojem kariéry pracovníka. Proto se tato struktura zavádějí častěji ve flexibilních organizacích.

3.6.2 Struktury pro skupiny prací

Tyto struktury slouží jednotlivým skupinám či druhům prací. Druhy prací jsou tvořeny rolami v nějaké funkční oblasti, které jsou si příbuzné ve vykonávaných činnostech, ale lišící se úrovní odpovědnosti, dovedností a schopností. Každý druh práce má vlastní strukturu úrovní platů a ty mají vymezená mzdová rozpětí. Úrovně platů v jednotlivých skupinách prací se liší s ohledem na dopad tržních sazeb (viz obrázek 7).



Obrázek 7 - Struktura pro skupiny prací s lišícími se úrovněmi

Existence této struktury je proto, že některá zaměstnání vyžadují odlišný přístup v oblastech odměňování i rozvoje kariéry. Nejčastěji se využívá v organizacích, kde je vysoký podíl specialistů a vzdělaných pracovníků.⁵⁶

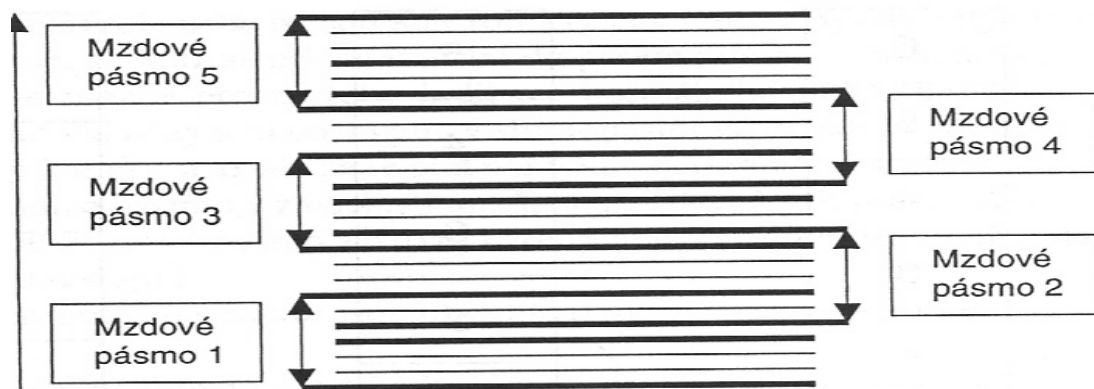
Smíšený model širokopásmové struktury pro skupiny prací

Široká pásma je možné používat ve struktuře pro skupiny prací a to v podstatě umožňuje pružnost v odměňování zaměstnanců vykonávajících různé práce.

Mzdové bodové stupnice

Tato stupnice se skládá z rostoucích řad bodů v rozpětí od nejméně do nevíce placených prací. Přírůstek může být v celé stupnici stabilní, nebo může být na vyšších úrovních větší. Práce se umístí k určitým bodům na stupnici, nebo lze pro různé třídy vytvořit interval.

Tato stupnice se častěji vyskytuje ve veřejném sektoru dobrovolných organizacích (viz obrázek 8).



Obrázek 8 - Mzdová bodová stupnice

Struktury jednotlivých prací

Struktura jednotlivých prací určí mzdové rozpětí pro každou práci. Sazby pro práce se řídí tržními sazbami. Vztah mezi pracemi se definuje pomocí bodovací metody nebo metody faktorového porovnání hodnocení práce.

⁵⁶ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

3.6.3 Volba struktury

Volba závisí především na druhu organizace a druhu zaměstnanců v té organizaci. Neexistuje modelová struktura, jelikož každá organizace si uplatňuje svůj typ mzdové struktury, které odpovídá jejím podmínkám.

Organizace s formálními organizačními strukturami upřednostňují konvenční stupňovité struktury, které umožňují lépe řídit odměňování. Organizace, které chtějí větší pružnost, mají možnost volby širokopásmových struktur nebo struktur pro skupiny prací.⁵⁷

3.6.4 Mzdové struktury pro manuální pracovníky

Tyto mzdové struktury se skládají z tarifních sazeb vyplácených v pracích, kde jsou potřeba především manuální dovednosti. Struktura obsahuje mzdové rozdíly mezi skutečnými a předpokládanými diferencemi v dovednostech a odpovědnosti a dále jsou ovlivněny trhem práce, praxí a dohodami uzavřenými mezi managementem a odbory.⁵⁸

Ujednání o výkonu

Ujednání o výkonu je dohodou mezi managementem a zaměstnanci, které stanoví množství práce, které se má vykonat a mzdovou sazbou. Nejedná se o počet odpracovaných hodin.

Mzdové sazby

Základní metodou odměňování manuálních zaměstnanců je časová sazba za práci, která se vyplácí na základě úrovně práce a počtu odpracovaných hodin.

Časové sazby

Časové sazby jsou systémy, v němž se zaměstnancům vyplácí mzda podle skutečně odpracovaného času. Mzda je pevná a její výše se mění pouze podle času a nikoli podle výstupu, výkonu či dovedností, které pracovník získá.

⁵⁷ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

⁵⁸ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

Některé organizace vyplácí vysoké časové mzdy, které jsou vyšší než sazba na místním trhu práce a to z důvodů udržení kvalitních pracovníků. Tyto sazby jsou běžné ve strojní výrobě.

Pro pracovníky obsluhující stroje jsou časové sazby lepší, jelikož výdělky jsou předvídatelné, ale na druhé straně nezajišťují takovou motivaci jako přímá peněžní pobídka.

Příplatky

Mzdové struktury obsahují i různé příplatky. Jedná se o příplatky za práci ve směnách, za nevhodnou pracovní dobu, za práci přesčas a za obtížné nebo dokonce zdraví škodlivé pracovní podmínky. Jsou to zvláštní dovednosti nebo nároky kladené na zaměstnance.

3.6.5 Sjednocené mzdové struktury

Sjednocení mzdové struktury se týká skupin pracovníků, které jsou odměňovány podle zvláštních systémů. Tento systém mívá jeden stupňovitý systém pro všechny druhy pracovníků, ve kterém není zahrnut vrcholový management.⁵⁹

3.7 Hodnocení práce

Rozhodnutí o úrovni mezd a platů a mzdových strukturách jsou založena na hodnocení práce a průzkumu sazeb na trhu práce. Hodnocení práce vyjadřuje relativní stupeň složitosti určité pracovní funkce ve srovnání s jinou funkcí.⁶⁰ Hodnocení práce neurčuje spravedlivou úroveň pro odměňování za práci, ale spíše poskytuje vyjádření hodnoty práce k jiným pracím.⁶¹ Jejím účelem je poskytnout základnu pro vytvoření a uplatnění spravedlivé mzdové struktury a také umožnit přijmout rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupnicích.

⁵⁹ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

⁶⁰ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

⁶¹ FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 1992.

Hodnocení práce není vědeckým systémem, a jelikož se spoléhá na lidský úsudek, může být subjektivní.

Hodnocení práce je procesem a ten začíná určením toho, jaká práce má být do hodnocení zahrnuta a jaký celkový počet prací bude hodnocen. Dále se musí rozhodnout, zda bude použito jedno schéma pro všechny pracovníky, nebo odlišná schémata pro různé kategorie lidí. Následujícím krokem je vybrat jednu z vhodných metod pro hodnocení a v závěrečné fázi se musí vybrat reprezentativní práce, které budou použity, jako základna pro porovnání, dále rozhodnout o faktorech, které budou použity při hodnocení práce, analyzovat práce, určit relativní hodnotu a vytvořit mzdovou strukturu, což znamená navrhnout stupnici a rozhodnout o mzdových tarifech a tarifních rozpětí této struktury pomocí interního porovnání a tržního ocenění.⁶²

3.7.1 Metody hodnocení práce

Metody hodnocení práce jsou rozděleny na typy neanalytické, analytické, tržním oceňování, metody založené na dovednostech nebo schopnostech a metody poradců řízení.

Neanalytické metody porovnávají navzájem práci jako celek. Mezi obvyklé neanalytické metody se řadí metody pořadí prací, párové porovnání a klasifikační metoda. Metoda vnitřního prověřování se považuje spíše za jiný neanalytický přístup než metodou a to i přesto, že jej mnohé organizace používají.

Mezi analytické metody patří bodovací metoda a metoda faktorového porovnání. Z důvodů složitosti se metoda faktorového porovnání využívá pouze dosti zřídka.

Tržní oceňování hodnotí a oceňuje práce s ohledem na tržní sazby.

Metody založené na dovednostech nebo schopnostech hodnotí zaměstnance.

⁶² KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

Metody poradců řízení jsou analytické metody, založené na některých formách bodovacích metod.⁶³

3.7.2 Metoda pořadí prací

Tato neanalytická metoda porovnává práci jako celek a nehodnotí různé typy prací odděleně. Ze zpracovaného seznamu prací je každá práce porovnávána s ostatními a následně je sestaveno sestupné pořadí prací podle jejich míry složitosti.

Při předpokladu uplatnění stupňové mzdové struktury je potřeba rozhodnout, jak pořadí prací rozdělit do skupin, aby tyto hodnoty byly považovány za přibližně srovnatelné v této skupině.

Hodnocení by mělo provádět více hodnotitelů, kteří znají hodnocenou práci. Postupně by se mezi sebou porovnávali dvě pracovní činnosti a složitější by se označila nějakým znakem a podle počtu znaků po párovém porovnání je sestaveno pořadí složitosti prací.

Výhodou je, že je to nezjednoduší a nerychlejší metoda hodnocení práce. Avšak na druhé straně neexistuje žádné definované standardy pro posuzování pořadí.⁶⁴

3.7.3 Klasifikační metoda

Klasifikační metoda patří rovněž mezi neanalytické metody, která porovnává práci jako celek s nějakou stupnicí, která je definovaná. Odvíjí se od výchozího rozhodnutí o počtu a charakteristikách stupňů, do kterých jsou práce rozdělovány. Definice stupňů se snaží brát v úvahu rozpoznatelné rozdíly v dovednostech, schopnostech nebo odpovědnosti a mohou se týkat i specifických kritérií, jako je úroveň rozhodování, znalosti, používané zařízení a vzdělání a výcvik požadovaný pro výkon práce.⁶⁵ Stupně musí být obecně vymezeny, aby pokryly širokou škálu prací a specifické, aby mohly být rozlišeny

⁶³ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

⁶⁴ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

⁶⁵ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

různé faktory složitosti příbuzných prací. Práce jsou rozčleněny do stupňů na základě porovnání celkového popisu práce s definicí stupně.

K rozčlenění prací jsou nejprve určeny charakteristiky prací s nejvyššími a nejnižšími požadavky na zaměstnance, představující limity hodnotící stupně. Dále na to navazuje popisy pro druhý nejvyšší a nejnižší stupeň. Pokračuje se dále dokud stupnice neobsáhne všechny hodnocené práce.

Tato metoda je jednoduchá a pro svou snadnost je vhodná pro rozsáhlé soubory prací a pro decentralizované operace. Avšak není vhodná pro složité práce s charakteristikami, které neodpovídají jednoznačně jednomu stupni. Také nelze být využita v případech, kdy jde o určení stejné hodnoty práce a může se stát, že popisy se stanou nedostatečné při hodnocení hraničních případů. Dále je tato metoda nepružná a je málo citlivá na změny v povaze a obsahu prací.⁶⁶

3.7.4 Vnitřní poměrování

Vnitřní poměrování je to, co lidé dělají intuitivně, když se rozhodují o hodnotě práce. Porovnává se sledovaná práce s modelovou prací existující ve firmě, která je uznávána za správně zařazenou a odměňovanou a následné zařazení této sledované práce do stejného stupně.

Vnitřní poměrování je jednoduché a rychlé a může poskytnout přijatelné výsledky, pokud bude založeno na porovnání přesných popisů pracovních míst či prací. Spoléhá se o úsudek, který může být subjektivní a proto by není přijatelné v případech, kdy jde o spory týkající se stejné hodnoty práce.⁶⁷

3.7.5 Bodovací metoda

Bodovací metoda nebo-li metoda bodovaných stupňů, patří mezi analytické metody používající porovnávání práce s určitou stupnicí, jejichž počet charakterizuje různou míru důležitosti daného kritéria. Je to metoda založená na rozčlenění prací na určité faktory, kde každý faktor je slovně popsán a doplněn

⁶⁶ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

⁶⁷ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

směrnými příklady s následně obodován. Pomocí numerických stupnic budou každému z faktorů přiděleny body podle míry, v jaké je tento faktor v hodnocení práci dosažen. Bodové hodnoty jednotlivých faktorů se sečtou, aby vyjádřily celkové skóre, které bude představovat hodnotu práce. Tato metoda je založena na faktorovém schématu, který se skládá z výběru faktorů, hodnotících stupnic faktorů a váhy faktorů (viz obrázek 9).⁶⁸

Faktor	Úrovně					
	1	2	3	4	5	6
Znalosti a dovednosti	20	40	60	80	100	120
Odpovědnost	20	40	60	80	100	120
Rozhodování	15	30	45	60	75	90
Složitost	10	20	30	40	50	60
Kontakty	10	20	30	40	50	60

Obrázek 9 - Faktorové schéma (plán)

Výběr faktorů

Faktor je vlastnost vyskytující se v různém stupni v pracích, které jsou hodnoceny a použity jako základna pro ocenění hodnoty prací. Když hodnotíme nějakou práci, vždy se jedná o některé kritérium. Může se jednat o obecný pojem „odpovědnost“ nebo se může konkrétněji vztahovat k velikosti řízených zdrojů.

Bodovací schéma mohou mít libovolný počet faktorů, avšak obvykle je jich mezi třemi a dvanácti. Obvykle jsou seříděny do tří skupin.⁶⁹

Vstupy - jsou to znalosti a dovednosti a jakékoliv jiné osobní vlastnosti, které jsou potřebné pro výkon práce. Dále také zahrnují faktory jako jsou technické nebo odborné dovednosti, či akademické technické nebo odborné vzdělání

⁶⁸ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

⁶⁹ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

vzdělání, která ukazuje úroveň získaných znalostí. Dále sem patří výcvik, zkušenosti a dovednosti.

Proces – určuje požadavky kladené na pracovníky, kteří ji vykonají. Aspekty, které sem patří jsou duševní úsilí, řešení problémů, složitost, originalita, kreativita, týmová práce, jednání s lidmi, ale také fyzické úsilí, pracovní podmínky a nebezpečí či rizika spojená s prací.

Výstupy – jsou přínosy zaměstnance zastávající dané pracovní místo ke konečným výsledkům, který bere v úvahu takové aspekty práce jako je odpovědnost za výsledek, kvalitu prodeje a zisk.

Stupnice pro hodnocení faktorů

Stupnice se skládá z definic úrovní, ve který by se faktor mohl vyskytovat v kterékoliv z prací, které mají být hodnoceny. Práce jsou následně podle těchto faktorů analyzovány a výsledek se porovnává s definicemi úrovně faktorů a tak se stanoví úroveň daného faktorů v práci. Počet bodu za faktor je určen vahou faktoru. Ke každé úrovni je přiřazen určitý počet bodů nebo rozpětí bodu. Obvykle se používá aritmetická stupnice (např. 20, 40, ...100).

Počet úrovní závisí na rozsahu práce a na míře citlivosti schématu, která má být dosažena. Většina schémat má šest úrovní, ale není to pravidlem (viz obrázek 10).

Složitost práce
<p><i>Definice faktoru</i></p> <p>Proměnlivost a rozmanitost úkolů prováděných držitelem pracovního místa a rozsah (okruh) používaných dovedností.</p> <p><i>Definice úrovní</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vysoce se opakující práce, při níž se vykonávají tytéž úkoly nebo skupiny úkolů bez jakýchkoliv významných změn. 2. Dosti úzký okruh vykonávaných úkolů, které jsou navzájem příbuzné a znamenají používání omezeného rozsahu dovedností. 3. Existuje určitá rozmanitost prováděných činností, i když obecně jsou tyto činnosti dosti podobné. Musí se používat dosti široký rozsah dovedností. 4. Rozmanitá škála obecně podobných úkolů. Uplatňuje se široká škála organizačních, odborných nebo řídicích dovedností. 5. Velká rozmanitost úkolů, z nichž mnohé si nejsou navzájem podobné nebo příbuzné. Uplatňuje se široká škála odborných a/nebo manažerských dovedností. 6. Práce je multidisciplinární a znamená plnění širokého okruhu vysoce rozmanitých povinností.

Obrázek 10 - Definice faktoru a jeho úrovní

Cílem je vytvořit stupňovitou řadu definic, které vytvoří vodítko k tomu, jak by měl být daný faktor oceněn.⁷⁰

Váhy faktoru

Každé faktorové schéma obsahuje rozhodnutí o důležitosti faktorů. Většina bodovacích systémů přisuzuje jednotlivým faktorům různé váhy.⁷¹

3.7.6 Metoda faktorového porovnání

Metoda faktorového porovnání nebo-li metoda řad pořadí stanovuje pořadí složitosti podle jednotlivých požadavků práce. Míra náročnosti práce se stanoví posouzením pracovní funkce se všemi ostatními pracemi.

Klíčové práce, jsou činnosti u nichž se vyskytují nejnižší a nejvyšší zatížení v jednotlivých požadavcích na práci, usnadní zpracování řad. Práce s nejvyšším zatížením v daném požadavku je na nejvyšším místě každé řady a naopak práce s nejnižším zatížením je na posledním místě.

⁷⁰ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

⁷¹ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

Výsledky zpracované do řad pořadí se převedou do číselného vyjádření pomocí vzorce:

$$HD = pc \cdot fv$$

kde:

HD je dílčí hodnota práce za určitý požadavek,
pc je pořadové číslo práce za příslušný požadavek a
fv je faktor váhy daného požadavku.

Následně se celková hodnota práce vypočte jako součet dílčích výsledků hodnocení podle jednotlivých požadavků.⁷²

3.7.7 Tržní oceňování

Mnohé firmy rozhodují o hodnotách práce na základě tržního ocenění. Porovnávají interní mzdové sazby se sazbami na trhu a předpokládají, že práce má takovou cenu, jakou uznává trh. Ale tržní sazby jsou méně přesné a navíc často kolísavé a nepředvídatelné. Obvykle je možné snadno získat údaje o tržních sazbách jen pro některé práce a naopak informace o vysoce specializovaných pracích může být obtížně získatelné. Spolehnout se jen na porovnání s tržními sazbami nemusí poskytnou spolehlivou základnu pro spravedlivé mzdové struktury.⁷³

3.7.8 Hodnocení založené na dovednostech a schopnostech

Hodnocení založené na dovednostech zařazuje práce na základě úrovně dovedností či zkušeností vyžadovaných k jejich vykonávání. Jedná se o přístup k hodnocení orientovaný spíše na osoby. Nejčastěji se využívá v technické a provozní práce ve zpracovatelských odvětvích.

Hodnocení založené na schopnostech měří náročnost práce ve vztahu k úrovni schopností potřebných pro jejich úspěšné vykonávání.⁷⁴ Měřítkem

⁷² KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

⁷³ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

⁷⁴ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.

hodnoty práce je úroveň schopností požadovaná pro efektivní vykonávání těchto prací. I toto hodnocení se zaměřen a osoby.⁷⁵

3.7.9 Vytváření bodovacího systému

Firmy, které chtějí využívat formální přístup k hodnocení práce si volí bodovací systém. Při vytváření a zavádění takového systému je potřeba informovat pracovníky a dohodnout se s nimi o tom, jak by se měli zapojit, ujasnit si postoje odboru, vybrat klíčové práce a vypracovat plán programu hodnocení práce.⁷⁶

Informování a zapojení pracovníků

O akci musejí být zaměstnanci informováni. Měly by být s nimi projednány cíle a být jim podána informace, že budou hodnoceny práce. Bude se vycházet z postupů organizace při konzultacích a vyjednávání.

Postoje odborů

Existují-li v organizaci odbory, bude způsob, jakým se uskuteční konzultace a účast, výrazně závislý na postoji těchto odborů.

Výběr klíčových prací

Klíčové práce by měly být vybrány tak, aby se získal reprezentativní vzorek každé hlavní rovně prací v každém z nejdůležitějších zaměstnání. Velikost vzoru je závislá na počtu různých prací, které budou do hodnocení zahrnuty. Obvykle je zahrnuto alespoň 25% různých prací na každé úrovni organizace, pokud se má vytvořit vyrovnaný vzorek.

⁷⁵ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

⁷⁶ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.

Vypracování programu hodnocení práce

Body, kterými je potřeba se zabývat při vypracování programu jsou následující:⁷⁷

Role – osoba odpovědná za analýzu, hodnocení, porovnání mezd a vytváření mzdové struktury.

Porady – porady vedoucích pracovníků, zaměstnanců a popřípadě odborů o cíli a postupech k dosažení tohoto cíle.

Postupy – zadání a metody práce každé skupiny pro hodnocení práce.

Školení – školení analytiků a hodnotitelů, aby minimalizovali nedostatek hodnocení práce.

Porovnání mezd a platů – provedení průzkumu tržních sazeb.

Hodnocení práce – postupy a harmonogram realizace programu.

Analýza pracovních míst – metody, které se použijí při analýze pracovních míst.

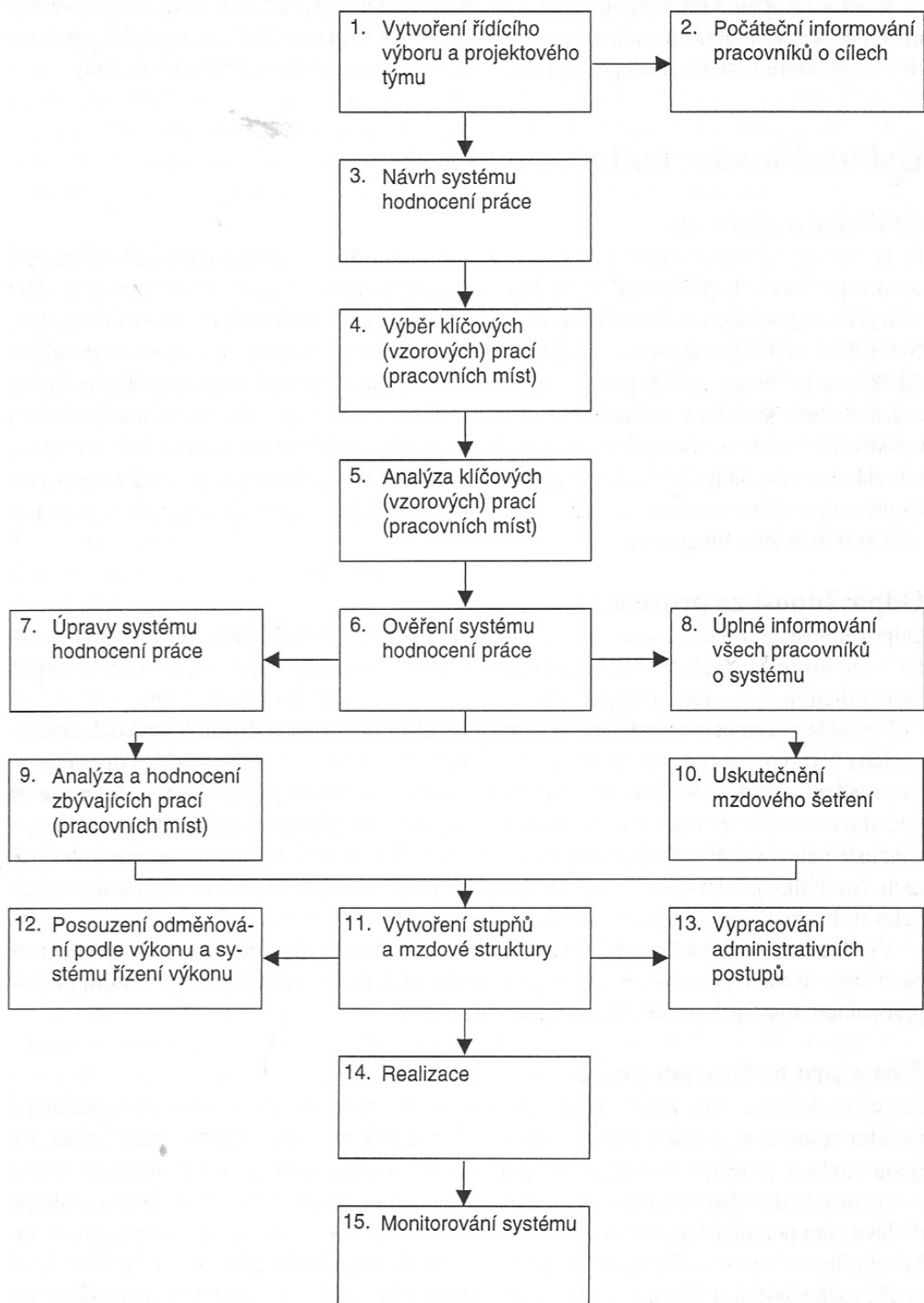
Vytvoření mzdové struktury – návrh metody, které budou použity.

Komunikace a vyjednávání – způsob sdělování výsledků pracovníkům.

Zavádění – postup při zavádění, vypracování postupu pro udržování systému a hodnocení prací.

Kroky při zavádění systému hodnocení práce (viz obrázek 11).

⁷⁷ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994.



Obrázek 11 - Program hodnocení práce

4 Vlastní výsledky práce

Praktická část diplomové práce se bude zabývat systémem odměňování pedagogických pracovníků v České republice ve veřejné sféře. Tato práce se bude týkat především pedagogů ze základních, středních a vyšších odborných škol. Na vysokých školách existuje obdobná problematika, ale tato diplomová práce ji zpracovávat nebude.

Systém odměňování patří v současné době mezi jeden z nejdiskutovanějších problémů ve školství a to především kvůli nízkým platům pedagogů. Z tohoto důvodu je problém obsadit volná místa a ve školství tak chybí především kvalifikovaní učitelé jazyků, matematiky, fyziky a ti počítačově gramotní. Stěžejním bodem praktické části diplomové práce bude identifikovat problémy ve školství očima kantorů a následné návrhy a doporučení řešení zjištěných problémů. Pro zpracování této části práce bylo osloveno pět pedagogů vyučujících na různých typech škol - základní škola, střední škola a vyšší odborná škola.

4.1 Popis současného odměňování pedagogických pracovníků za práci

Pedagogičtí pracovníci jsou zaměstnanci ve veřejných službách, a tudíž jim náleží plat od státu a vztahuje se na ně nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

K odměňování pedagogických pracovníků jsou využívány stupnice platových tarifů podle platové třídy a platových stupňů (viz příloha č. 1). Ke každé z šestnácti platových tříd náleží fixní platový tarif v Kč měsíčně. Platové třídy jsou rozděleny na základě kvalifikačních předpokladů vzdělání pro výkon prací v jednotlivých třídách. Tyto kvalifikační předpoklady jsou:⁷⁸

⁷⁸ Nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě [online]. [cit. 2009-03-17]. URL:<<http://www.podnikatel.cz/zakony/narizeni-vlady-c-564-2006-sb-o-platovych-pomerech-zamestnancu-ve-verejnych-sluzbach-a-sprave/>>

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.

Platových stupňů rozlišujeme deset a dělí se podle počtu let trvání započitatelné praxe v oboru požadované práce, čímž se rozumí výkon práce, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření jako pro výkon požadované práce. Platové stupně se dělí na:⁷⁹

1. platový stupeň: do 1 roku započitatelné praxe,
2. platový stupeň: do 2 let započitatelné praxe,

⁷⁹ *Narizení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě* [online]. [cit. 2009-03-17]. URL: <<http://www.podnikatel.cz/zakony/narizeni-vlady-c-564-2006-sb-o-platovych-pomerech-zamestnancu-ve-verejnych-sluzbach-a-sprave/>>

3. platový stupeň: do 4 let započitatelné praxe,
4. platový stupeň: do 6 let započitatelné praxe,
5. platový stupeň: do 9 let započitatelné praxe,
6. platový stupeň: do 12 let započitatelné praxe,
7. platový stupeň: do 15 let započitatelné praxe,
8. platový stupeň: do 19 let započitatelné praxe,
9. platový stupeň: do 23 let započitatelné praxe,
10. platový stupeň: do 27 let započitatelné praxe,
11. platový stupeň: do 32 let započitatelné praxe,
12. platový stupeň: nad 32 let započitatelné praxe.

Odměňování pedagogů se skládá z fixní části popsané výše (platová třída a platový stupeň) a také z pohyblivé části, kterou tvoří různé odměny a osobní ohodnocení. Jejich výše závisí na ředitelích škol a výkonech samostatných pedagogů.

4.2 Popis navrženého kariérního řádu

Kariérní systém je podle návrhu zákona o pedagogických pracovnících tvořen souborem činností vzdělávání pedagogických pracovníků a plánem jejich kariérního růstu. Součástí tohoto systému je také soustava odborné kvalifikace pedagogických pracovníků. Předpokladem kariérního systému je, že umožní postup ve škále kariérních stupňů pro učitele a vytvoří perspektivu růstu také pro školský management.

Kariérní systém požaduje povinnou certifikaci (vydávání osvědčení o absolvování vzdělávacího programu) a také povinnost poskytovat informace o této certifikaci do informačního systému Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.⁸⁰ Důvodem zavedení certifikace je zajištění centrální evidence osvědčení vydaných v souvislosti s kariérním systémem, která dále zajistí

⁸⁰ *Kariérní systém pedagogických pracovníků* [online]. [cit. 2009-03-16].
URL:<http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=31&rok=03&odkaz=karierni.html>

jednotu při uznávání osvědčení na území celé České republiky a poskytne přehled o vynakládaných finančních prostředcích.

Kariérní stupně jsou uvedeny pro jednotlivé kategorie pedagogických pracovníků a jsou určeny odbornou kvalifikací, činnostmi, jež musejí pedagogičtí pracovníci v příslušném kariérním stupni vykonávat, systémem hodnocení a dalšími kvalifikačními předpoklady, kterými jsou pedagogická praxe a osvědčení o způsobilosti k výkonu výše uvedených činností či postupu do vyšší platové třídy.

Nový kariérní řád neboli kariérní systém je nadějí pro pedagogické pracovníky, protože by měl přinést vyšší motivaci převážně v oblasti platů a tak i zlepšit současný nepříznivý stav pedagogů na školách. Pedagogičtí pracovníci by tak už neměli být placeni jen podle odsloužených let, ale také podle výše jejich kvalifikace a náročnosti vykonávané práce. Dalším výhodou je, že se do kariérního systému mohou zapojit všichni pedagogičtí pracovníci, neboť je budován na principu rovného přístupu.

Nejnovější koncept kariérního řádu je v současné době připraven Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

Navržený kariérní systém pedagogických pracovníků vychází ze dvou zásadních předpokladů:⁸¹

1. předpoklad je respektování zákona č.143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových organizacích, a tudíž i na něj navazující katalog prací s 16ti třídní tabulkou odměňování zaměstnanců společnou pro státní a veřejnou správu. Pro pedagogické pracovníky je vyčleněno rozpětí pouze mezi 8. – 13. platovou třídou.

2. předpoklad je respektování platného zákoníku práce.

Kariérním řádem se řídí pedagogičtí pracovníci, kteří jsou fyzické osoby, vykonávající přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně

⁸¹ *Kariérní systém pedagogických pracovníků* [online]. [cit. 2009-03-16].
URL:<http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=31&rok=03&odkaz=karierni.html>

pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost ve školách, na pracovištích praktického vyučování a v zařízeních sociální péče.

Kariérní systém popisuje 8 kategorií pedagogických pracovníků:⁸²

- učitelé mateřských škol,
- učitelé všeobecně vzdělávacích, odborných a odborných uměleckých předmětů 2. stupně základní školy, základní umělecké školy, střední školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a učitele 1. stupně základní školy,
- učitelé praktického vyučování a praktického výcviku,
- vychovatelé,
- speciální pedagogové,
- pedagogové volného času,
- psychologové,
- řídicí pedagogičtí pracovníci.

Tyto vyjmenované kategorie tvoří uzavřený a konečný výčet, jsou vyjmenovány ve vyhlášce proto, aby při potřebě jejich rozšíření nemusel být změněn zákon, ale pouze stačí novelizovat vyhlášku, což je snadnější proces.

Hlavní myšlenky návrhu kariérního řádu pro pedagogické pracovníky jsou uvedeny níže.⁸³

- Důvodem tvorby kariérního řádu je zkrátit český „věkový automat“, který je již dlouhou dobu pro platový postup ve školství určující a jehož rozpětí činí až 32 let. Důležité je vytvořit právní rámec, který zajistí zlepšení podmínek a pozmění systém odměňování pedagogických pracovníků tak, že nebude založen jen na délce praxe, ale i na kariérním růstu. Tím by se mělo zajistit, že pedagogická činnost získá na prestiži a stane se i atraktivnější pro mladé pedagogy.

⁸² *Kariérní systém pedagogických pracovníků* [online]. [cit. 2009-03-16].

URL:<http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=31&rok=03&odkaz=karierni.html>

⁸³ *Kariérní řád pro pedagogické pracovníky* [online]. [cit. 2009-03-17].

URL:<http://www.arg.cz/Ok_koncepce/Karierni_rad_ped_prac.htm>

- Dalším důvodem je nahradit současný tarifní systém, protože nemotivuje pedagoga zlepšovat metody práce a zvyšovat si svoje vzdělání, také znevýhodňuje a nepodporuje pedagogy, kteří by se do školství chtěli vrátit, jelikož se jim neuznává doba odpracovaná mimo školství jako součást praxe.
- Podle kariérního řádu bude plat pedagogů tvořit 3 složky – základní, nárokové a nenárokové. Základní složka vychází ze základů stupnice platových tarifů podle platové třídy a platových stupňů. Nárokové složky dostane pedagog za činnosti nad stanovený úvazek (např. třídnictví, exkurze, dozor na škole v přírodě, organizování soutěže, za vybudování nové učebny, vedení školní knihovny atd.). Nenárokové složky jsou plně v kompetenci ředitelů. Na nich záleží, jak zohlední výsledky pedagogické práce konkrétních učitelů.
- Podle kariérního řádu budou pedagogičtí pracovníci zařazeni do třech kategorií na základě dosaženého vzdělání. Kategoriemi jsou vychovatel, učitel a metodik. Požadavkem u vychovatele je, že musí mít minimálně středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou a atestaci z pedagogického a psychologického minima. Jejich plat se bude skládat z 60 % +10 % za každou další atestaci. Požadavkem na učitele je, že musí mít vysokoškolské vzdělání v alespoň jednom schvalovacím předmětu a atestaci z pedagogiky a psychologie. Jejich plat se bude skládat ze 100 % +10 % za každou další atestaci. Požadavkem u metodika je, že musí mít odborné a pedagogické vzdělání, které mu umožní kvalifikovaně se podílet na dalším vzdělávání pedagogických pracovníků. Jejich plat je ve stejném složení jako u učitele.
- Kariérní řád bude financován jak ze státního rozpočtu a rozpočtu zřizovatele tak i z rozpočtů škol. Státní rozpočet bude ručit za výši základní složky platu, což je nástupnická mzda odpovídající průměrné mzdě zaokrouhlená na tisíce dolů, plus za každou atestaci, která znamená o 10 % navíc u nástupního platu. Státní rozpočet bude vyplácet plat pro 1 pedagoga na 20 žáků, pokud

učí na škole větší počet pedagogů, jejich plat bude dotovat zřizovatel školy. Z rozpočtu školy může ředitel za základě svého uvážení převést částku na platy pedagogů navíc. Až na základě kolektivního vyjednávání na celostátní úrovni, v regionu a ve škole může dojít k navýšení jednotlivých složek platu.

- U kariérního řádu budou atestace rozděleny do 3 kategorií – teoretické, praktické a dlouhodobé. Teoretickou atestaci bude moci pedagog získat na základě závěrečného testu. Praktická atestace bude získána až na základě závěrečné zkoušky a dlouhodobou atestaci bude moci pedagog získat na základě trvalejších úspěchů v oboru.
- Kariérní řád zaručuje, že získání atestace bude svobodnou volbou každého pedagoga a získání jedné atestace nebude podmíněno získáním další. Také garantuje, že všem pedagogům musí být zajištěn rovný přístup k vyššímu vzdělání.
- Kariérní řád také upravuje pracovní dobu pedagogů. Tuto dobu budou tvořit 3 složky – přímá výuka, didaktická (vyučovatelská) příprava a další vzdělávání. Přímá výuka pedagogů bude tvořit 20 vyučovacích hodin rozdělených do 4 dnů v jednom týdnu, 5. den bude vyhrazen pro účast na různých kurzech, suplovací pohotovosti a studiu v knihovnách. Didaktická (vyučovatelská) příprava na vyučovací hodiny bude tvořit zbytek pracovní doby.
- Zavedení tohoto kariérního řádu si vyžádá přechodnou dobu, během které si musejí někteří pedagogové doplnit příslušné vzdělání. Proto by pro ně měly být připraveny programy, které jim umožní získat potřebnou kvalifikaci. Pokud této úrovně nedosáhnou budou muset školství opustit.

4.3 Vyhodnocení osobních rozhovorů

Pro lepší pochopení systému odměňování pedagogických pracovníků byly provedeny osobní rozhovory (semistandardizované interview) s pedagogy na téma, jak a za co jsou ohodnocováni a v čem jsou a v čem nejsou v tomto ohledu

spokojení. Aby byly výstupy z osobních rozhovorů co nevíce objektivní, bylo pro tento účel osloveno pět pedagogů učících na různých typech škol, na různých stupních a majících na starosti různé studenty.

Otázky pokládané v semistandardizovaném interview s těmito pedagogy, byly vždy jasné a přesné (viz příloha č. 2). V závislosti podle odpovědí respondentů na základní otázku se ještě pokládaly další doplňující otázky, které získané odpovědi dále rozvíjely. Byly zjišťovány jejich současné platové podmínky a následně návrh jejich vlastní řešení pro zlepšení situace.

Při osobním setkání byl nejprve respondentům vysvětlen účel těchto rozhovorů, čeho se bude interview týkat a důvody proč byl respondent vybrán. Všichni respondenti byli ujisti o zachování jejich anonymity a obeznámeni s právem kdykoliv rozhovor přerušit, ptát se nebo kritizovat znění otázek.

4.3.1 Respondent č. 1

Respondent č. 1 je muž a působí jako pedagog po dobu 17 let. Učí na plný úvazek na základní škole na druhém stupni v Praze. Jeho aprobace je biologie, chemie a tělesná výchova. V posledních osmi letech také zastává funkci třídního učitele.

Jeho plat je dán 12. platovou třídou a 8. platovým stupněm. Fixní část jeho platu činí kolem 20 000 Kč hrubého za měsíc. Celkovou výši platu určují spolu s fixní částí ještě další složky – osobní ohodnocení, odměna atd. Při stanovování výše osobního ohodnocení se řídí každá škola svými nastavenými kritérii. Na základní škole, kde vyučuje respondent č. 1, zahrnuje osobní ohodnocení například třídnictví, které je ovlivněno počtem studentů v dané třídě, vedení učebny a kabinetu chemie atd. Další částka, která ovlivňuje plat pedagoga je odměna. Tato částka není dána pravidelně měsíčně, je to vždy za nějakou činnost, kterou vykonává pedagog nad rámec svých povinností. Jsou to například činnosti, jako je uspořádání olympijské soutěže nebo za to, že pedagog zažádal úspěšně o grant, vybudování nové učebny, za doprovod na výletě, na škole v přírodě, nebo na nějakém vzdělávacím kurzu. Výše odměny záleží na řediteli,

jak je spokojen s prací daného pedagoga a také na rozpočtu, kterým škola disponuje (např. vyšší rozpočet před Vánočními svátky a letními prázdninami).

Plat pedagoga ovlivňují také částky plynoucí z odpracování přesčasových hodin a za suplování. Respondent č. 1 učí na plný úvazek, což znamená, že učí 22 hodin týdně. Každá další vyučovací hodina znamená vyšší platové ohodnocení za daný měsíc. Existují dvě možnosti suplování. První způsob se nazývá „dozor“, kdy náleží pedagogovi 100 % jeho sazby za hodinu, kdy má dozor ve třídě. Při dozoru záleží na samotném pedagogovi, co se na dané hodině bude probírat, jestli bude dále pokračovat ve výuce nebo bude probírat látku ze svého předmětu. Druhý způsob se nazývá „přesčasovky“, kdy náleží danému pedagogovi 200 % jeho sazby za hodinu. Při přesčasovkách jsou vyučujícímu dány instrukce přesně popisující co se má na suplované hodině vyučovat a jsou zanechány jasné pokyny, jak a co je k tomu potřeba. U prvního dne nemocenské zastupovaného učitele jsou všechny hodiny brány jako dozor, až u dalších dnů jsou suplované hodiny brány jako přesčasovky. Ale i v tomto existuje výjimka. Například pokud je v týdnu, kdy by měl pedagog suplovat nepřítomného kolegu státní svátek (jeden nebo více dní), všechny suplované hodiny jsou ohodnoceny pouze 100% sazbou za hodinu.

Konečný plat pedagoga v jednom měsíci může být také ovlivněn nemocenskou. Nemocenskou proplácí zaměstnavatel (škola) prvních 14 dní nemoci. Z toho první 3 dny pedagog nedostává žádnou náhradu platu a od 4. dne náleží pedagogovi 60 % z jeho platu. Od 15. dne absence přebírá povinnost proplácet nemocenskou od zaměstnavatele stát.

Každému pedagogickému pracovníkovi také náleží 40 dní dovolené, ale tuto dovolenou má kantor povinnost vyčerpat pouze v době velkých letních prázdnin.

Výše odměn záleží na řediteli škol, ale je to také ovlivněna výší peněz, které dostává škola od obecního úřadu. Obecní úřady dostávají peníze od ministerstva školství a rozdělí je do škol podle počtů dětí, které je navštěvují.

Plat za měsíce letních prázdnin - červenec a srpen je spočítán jako průměr platů za celý předchozí školní rok. Na základě všech uvedených skutečností se tak, může stát že platy v některých měsících jsou vyšší nebo nižší než v jiných. Je to dané tím, že pedagog vykonával v daném měsíci více činností, které byly nad jeho úvazek nebo naopak pobíral nemocenské dávky a první tři dny nemoci měl bez náhrady platu.

Pedagogovi náleží kromě finančních odměn i nefinanční odměny – například proplácení vzdělávacích kurzů. Pedagog si může sám zvolit jaké kurzy by chtěl navštěvovat a pokud je v rozpočtu dostatek financí (školy dostávají finance na úhradu kurzů pro pedagogy navíc), škola mu kurzy proplatí. Další nefinanční odměnou, kterou mohou pedagogové využívat je Fond kulturních a sociálních potřeb, ve zkratce FKSP. Do tohoto fondu každé školy přispívá ministerstvo školství měsíčně částku ve výši 2 % platu každého pedagoga. O využití těchto peněz rozhoduje ředitel školy s komisí, která se skládá ze členů odborů, kuchařů, učitelů atd. Akce, na které jsou tyto peníze vynaloženy, jsou například slavnostní večeře, některé kulturní akce, jako jsou divadla, muzikály, permanentky do Zoo, masáže, výlety uspořádané pro učitele a jejich rodiny a dárky k narozeninám pro pedagoga. Mohou být také využity na částečné hrazení obědů nebo jako bezúročná půjčka pro pedagogy.

Respondent č. 1 není spokojen s výší svého fixního platu. Rozhodně podle jeho mínění neodpovídá jeho kvalifikaci a praxi, ale hlavně neodpovídá náročnosti jeho práci. Pedagogové mají podle něj velkou míru odpovědnosti, ale prakticky žádnou pravomoc, kterou mohou zakročit proti neposlušnému žákovi. Škola nemá ani pravomoc problémového žáka vyloučit bez souhlasu rodičů. Je to hodně psychicky náročná práce. Respondent č. 1 není ani spokojen s přístupem ministerstva školství, které slíbilo navýšení platu pro pedagogické pracovníky až o 4 %. V současné době došlo k navýšení pouze o 1,5 % a to ještě není jisté, kdy se toto navýšení promítne do platu pedagogů.

Mezi několik málo věcí, se kterými jsou pedagogové na dané škole spokojeni, patří placené volno během letních prázdnin a o svátcích. Také jsou spokojeni s odměnami, které dostávají od ředitele školy. Tyto částky mohou sami ovlivnit svým přístupem a výkonem a také tvoří podstatnou část platu.

Respondent č. 1 si je vědom existence navrženého kariérního řádu, ale nezná jeho přesné znění. Podle jeho slov, se mu bude věnovat více, až to přinese hmatatelné zlepšení v jeho rozpočtu.

Jako doporučení pro ministerstvo školství pro zlepšení podmínek ve školách navrhnul respondent č. 1 zvýšení fixní části platu. Neméně důležitou připomínkou je zvýšení pravomocí pedagogických pracovníků, protože finance nejsou to jediné co nutí pedagogy k odchodu ze škol. Nejradikálnější zákrok, který může pedagog v současné době proti žákovi udělat, je snížit jeho známku z chování. Ale tento typ trestu se mívá účinkem - zvláště u některých nevladatelných typů dětí.

4.3.2 Respondent č. 2

Respondent č. 2 – žena, je pedagogem 3 roky. Učí na částečný úvazek na střední škole v Praze. Její vyučované předměty jsou biologie a chemie.

Výše jejího platu je ovlivněna 12. platovou třídou a 2. platovým stupněm. Její plat je tvořen převážně fixní částkou, a to z důvodu, že je zaměstnána pouze na částečný úvazek. Činností, které vykonává nad rámec svých povinností, je málo a patří k nim dozor na dni otevřených dveří nebo dozor na přijímacích testech. Kantoři zaměstnaní na hlavní pracovní poměr na této škole vykonávají nad rámec svých povinností většinou činnosti jako třídnictví, nebo vedení kabinetu atd. Na dané škole není propláceno suplování. Situace se řeší tak, že daný pedagog nedostává zapláceno za suplování a zároveň mu není ani stržen plat za hodiny, které bude jiný pedagog suplovat za ní.

Mezi nefinanční odměny, které respondentka č. 2 využívá, patří jen částečné hrazení obědů. Nárok na zlevněné obědy má však jen ve dnech, kdy ve škole vyučuje. Jiné formy odměn respondenta nevyužívá. To však neznamená,

že na škole jiné odměny neexistují. Pro pedagogy je i na této škole možnost využití fondu kulturních a sociálních potřeb.

Z jejího pohledu je její plat velice nízký a nedopovídá jejímu vzdělání. Absolvovala postgraduální studium, ale stejně je hodnocena podle 12. platové třídy stejně jako ostatní pedagogové bez tohoto vzdělání. Jelikož v nejbližší době plánuje odchod na mateřskou dovolenou, situaci nijak radikálně neřeší. A z tohoto důvodu respondentka č. 2 nemá o existenci navrženého kariérního řádu žádné informace.

Z hlediska respondentky č.2 je hlavní problém školství ve výši financí a malá motivace pro pedagogy. Někteří učitelé si přivydělávají i jinde, aby si vylepšili svou finanční situaci. Mezi nejčastější způsoby přivýdělku patří doučování. Pokud nedoučují, snaží se vykonávat více činností nad rámec svých povinností, aby měli vyšší odměny a lepší osobní ohodnocení.

Řešením by podle respondentky č. 2 je odměňovat pedagogy na základě spokojenosti studentů s daným učitelem. Určitě by, kromě fixní částky platu, mělo být více prostoru pro odměňování za více různých činností. Jako například za počet dětí, které se dostali na vysokou školu nebo za snahu dostat pro školy různé granty, atd. Také by se měly zvýšit částky za činnosti, které jsou teď odměňovány - například odměna za třídnictví. Nynější částka, je nízká v porovnání s odpovědností a administrativní náročností této činnosti. Také financování pomůcek, které by usnadnily a zlepšily způsob vyučování, by mělo být automatické. V posledním a nejdůležitějším bodem by mělo být lepší ohodnocení pedagogů, kteří mají vyšší vzdělání nebo mají absolvované některé specializované kurzy.

4.3.3 Respondent č. 3

Respondent č. 3 je muž - pedagog informačních systému a učí teprve rok na vyšší odborné škole v Praze. Učí na částečný úvazek, což je 10 vyučovacích hodin za týden. Tento respondent pracuje jako pedagog při studiu na vysoké škole.

Výše fixního měsíčního platu činí 6000 Kč čistého a je dána 10. platovou třídou a 1. platovým stupněm. Další finanční částka, která tvoří jeho plat činí 1000 Kč měsíčně. Je to částka osobního ohodnocení a jeho výše záleží stejně jako u předchozích respondentů na řediteli dané školy. Další finanční složka platu je odměna, která činila 3000 Kč. Tuto část platu však nedostává pravidelně každý měsíc. Její vyplácení bylo pouze jednorázové, a to v měsíci prosinci, jako Vánoční odměnu a v měsíci červnu, jako speciální odměnu před letními prázdninami.

Kladně hodnotí systém odměňování ve školství všeobecně z hlediska toho, že ví jaké platové ohodnocení může očekávat, jelikož je to dáno pevně, platovým stupněm a platovou třídou. A také je spokojen s tím, že má zajištěný pravidelný příjem také o prázdninách. Záporně hodnotí systém odměňování pedagogů z hlediska jeho komplikovanosti. Jako pedagog má na starosti jak studenty denního studia, tak i studenty dálkového studia a vyučovací hodina pro každou skupinu je jiná. Za studenty denního studia pobírá 100 % svého platu za vyučovací hodinu a za studenty dálkového studia jen 50 % svého platu za vyučovací hodinu. Dále je tu výjimka u zkouškového období. Za hodinu ve zkouškovém období mu náleží hodinový plat ve výši 150 % jeho platu na hodinu. Tady už nejsou dále nerozlišení studenti denního a dálkového studia.

Pro respondenta č. 3 je to dobrá zkušenost i praxe. Nejvíce zajímavá je pro něj možnost stanout na druhé straně katedry. Rád jedná s lidmi a tato práce mu k tomu poskytuje jedinečnou příležitost. Zároveň dodává, že jako pedagog se rozhodně nebude živit i po ukončení svého studia. Právě z důvodu podle něj velmi špatného ohodnocení. Člověk, který umí cizí jazyk a zároveň rozumí počítači, se uplatní lépe v soukromém sektoru. Kromě lepších mzdových podmínek je tam také možnost rychlejšího kariérního postupu.

Respondent č. 3 nemá žádné informace o existenci navrženého kariérního řádu. Podle něho nebude pedagogem dostatečně dlouho, aby se ho to dotýkalo.

Řešení podle respondenta č. 3 by bylo ve vyšším nástupním platu pro začínající pedagogy. Nízký počáteční plat je zásadním problémem, proč je nedostatek kvalifikovaných pedagogů ovládající nejnovější poznatky z dané oblasti a proč někteří stávající ze školství dobrovolně odchází.

4.3.4 Respondent č. 4

Respondent č. 4 - žena, učí již 8 let na pomocné základní škole v Hradci Králové. Respondentka č. 4 je speciální pedagog se státní zkouškou z ostalpedie (specializace na děti s vadou očí), pomatopedie (specializace na děti s tělesnou vadou) a psychopedie (specializace na děti, které jsou mentálně zaostalé).

Její plat se skládá z 71 % z 9. platové třídy a 3. platového stupně a z 36 % z 12. platové třídy a 3. platového stupně. Protože je ze 71 % vychovatelkou a z 36 % procent učitelkou angličtiny a hudební výchovy na druhém stupni základní školy.

Další finanční částka jejího platu je tvořena osobním ohodnocením za trvale úspěšnou práci. Určitou finanční částku dostává za odpovědnost za lékárníčku - jelikož má zdravotní kurz, má na starost doplňování léků a zdravotních potřeb do lékárníčky, dále má právo dávat studentům léky a má povinnost si vše zaznamenávat do zdravotních deníků. Další částí jejího platu je zvláštní příplatek za práci s rizikovými dětmi. Jsou to děti, které jsou postižené nebo mají sociální problémy. Dále může získat odměny, což jsou nepravidelné částky. Odměny je možné získat například za činnosti navíc pro školu, jako je vypracování tabulky angličtiny pro první stupeň, atd. V této škole se neproplácí suplování, většinou se pedagogové domluví mezi sebou a vymění si hodiny, když je to potřeba, a nebo se děti spojí v jednu třídu.

Jako na jiných školách je i zde zřízen Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP), kde má možnost pedagog čerpat prostředky například na permanentku na plavání nebo na vitamínové doplňky a mnoho dalších věcí. Další nefinanční odměnou k platu, kterou využívá, je doplácení částí obědu pro pedagogy.

Výhodu vidí respondentka č. 4 v práci pedagoga v tom, že v dnešní době finančních krizí je tato pracovní pozice stálá a nehrozí jí, jako v jiných pozicích v soukromém sektoru, nedobrovolné propuštění. Ale zároveň dodává, že vzhledem k jejímu dosaženému vzdělání se cítí v této práci velice podhodnocena. Je to také jeden z důvodů proč hodlá opustit školství již na konci tohoto školního roku. Dalším a neméně závažným důvodem je, že jako pedagog nemá praktický žádnou pravomoc při postupování s problémovými žáky. Dodává, že nejhorší situace nastává, když dostane opravdu problémového žáka a navíc jí další problémy dělají jeho rodiče, pokud se je snaží na situaci upozornit.

Jelikož hodlá respondentka č. 4 opustit místo pedagoga již v tomto roce, o existenci navrženého kariérního řádu se nezajímá.

Zásadním řešením je přidání pravomoci pedagogům, aby měli kromě velké odpovědnosti za žáky i přiměřené množství pravomocí, jak zakročit vůči těm problémovým. Pedagogové neodcházejí ze škol jen kvůli platovým podmínkám. Některé baví učit a učí jen na půl úvazku při jiné práci a finance tak nejsou to hlavní kvůli čemu zůstávají ve školství. Ale tito kantoři časem odcházejí a to především z důvodu psychického vyčerpání.

4.3.5 Respondent č. 5

Respondent č. 5 – žena, učí již 5 let jako vychovatelka a třídní asistentka na prvním stupni základní škole v Praze. Speciálně kvůli práci třídního asistenta, musela absolvovat rekvalifikační kurz akreditovaných ministerstvem školství, třídní asistent. Náplň její práce bylo dopoledne asistovat učitelce na prvním stupni s žáky a občas suplovat za pedagoga (pokud chyběl na hodině), dále připravovala projekty a soutěže pro děti. Odpoledne byla vychovatelkou v družině, kde hlavní náplní její práce bylo hlídání dětí.

Za to jí náleží fixní plat, který je dán 8. platovou třídou a 4. platovým stupněm. K fixnímu platu měsíčně také dostává prémie. Tuto částku nedostává

měsíčně, ale jen 2x do roka, v prosinci a v červnu, před Vánoci a před letními prázdninami.

Mezi nefinanční odměny, které využívá, patří částečné proplácení obědů, proplácení kurzů angličtiny, kurzů na výpočetní techniku, školení pedagogických pracovníků atd. Má možnost čerpání z Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), ze kterého využívá slevy na zdravotní pobyty.

Kladně hodnotí systém odměňování v proplácení dvou měsíců v době velkých prázdnin. Zásadní nedostatek shledává v tom, že jí nebyly nikdy propláceny přesčasy a suplování za nepřítomné učitele. Dalším důležitým nedostatkem je víceméně stále stejná výše učitelského platu i přes stoupající náklady a rostoucí délku praxe. Za minulý rok, ji byl zvýšen plat o pouhých 300 Kč měsíčně. V dnešní době je výše průměrného platu pedagoga pod průměrnou mzdou. Kdekoliv v jiných sektorech je větší a rychlejší platový růst. To je důvod proč především mužská část pedagogického sboru odchází ze školství.

Respondentka č. 5 nemá žádné informace o navrženém kariérním řádu a z toho to důvodu se k tomu ani nemůže jakkoliv vyjádřit.

Rozhodující řešení vidí v navýšení platu pedagogů. K navýšení by mělo docházet meziročně o inflaci, nejen o nepatrné částky, o které navýšilo mzdy ministerstvo školství teď. K udržení pedagogických pracovníků by pomohlo, kdyby se plat pedagoga vyrovnal průměrné mzdě v České republice. Podle slov respondentky č. 5 zásadním problémem ve školství byl, je a vždy bude nedostatek financí, a pokud se nezajistí jejich navýšení pro vzdělané a kvalifikované pedagogy bude vždy problém s jejich počtem.

4.4 Financování školství

Financování škol a školských zařízení se řídí podle základního právního dokumentu, kterým je zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Dále se také řídí navazujícími

dokumenty, kterým je zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů a zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.⁸⁴

Školský zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání je nejnovější a nabyl účinnosti dne 1.1.2005. Tento zákon přinesl řadu novinek (v oblasti maturitních zkoušek) v oblasti školství, definuje činnost Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy, zavedl novou formu právnické osoby ve školství, stanovuje podmínky pro zápis škol do školského rejstříku atd. Čtvrtá část tohoto zákona obsahuje nejvýznamnější změny v oblasti financování školství (viz příloha č. 3). Definuje způsoby a formy financování škol a školských zařízení.

Zásadní změnou ve financování je, že starý systém, který přiděloval peněžní prostředky školám ve stejné výši jako za předcházející rok (bez ohledu na jejich výsledky) nebo peněžní prostředky zvýšené na základě více či méně svévolně stanoveného indexu (často ovlivněného politickými či osobními styky), byl nahrazen tzv. normativním systémem (normativní metodou). Tento systém je založený na počtu žáků či studentů a na typu školy. Tím se zajistila lepší kontrola výdajů na vzdělání a lepší průhlednost financování škol.

Je to například změna tam, kde byl pásmový normativ (škola s počtem žáků od – do) nahrazen plynulou funkcí, kterými se normativy přepočítávají. To z důvodu, aby nebyl výrazný rozdíl mezi školou s 200 žáky a školou se 201 žáky.⁸⁵

Ministerstvo školství určuje minimální výši normativu a ředitel si může spočítat, na jaký nejmenší normativ má podle zákona nárok. Dále ministerstvo školství definuje horní hranici počtu žáků (studentů) na pedagoga (a nepedagoga) v závislosti na typu školy.

⁸⁴ *Specifika financování* [online]. 2008 [cit. 2009-02-26].
URL:<http://fse1.ujep.cz/materialy/KFU_huncova_UFNO0708cerna2.pdf>

⁸⁵ *Financování školství podle zákona* [online]. 2003 [cit. 2009-03-16].
URL:<http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=45&rok=04&odkaz=financovani.htm>

Nejedná se o jednoduchou funkci (křivku). Musely se vytvořit různé modely pro malé malotřídky, pro „velké“ malotřídky, pro různé typy a velikosti škol. Vznikly tak různé typy funkcí, ve kterých najde se každá škola.⁸⁶

Rozpis normativních prostředků přešel do úlohy kraje. Byla jim přidělena povinnost zajišťovat ze svých rozpočtů část nákladů, které jsou spojeny s provozem škol a školských zařízení. Reforma přispěla k posílení územního principu financování, neboť kraje mají možnost zajistit potřebné prostředky, pomocí vlastních daní a nebo z účelových dotací různých kapitol státního rozpočtu.

Další změna, kterou přinesl zákon o financování školství je diverzifikace zdrojů financování vzdělávání. Důvodem je potřeba ulehčit státnímu rozpočtu a doplnit jej o příspěvky z nestátních zdrojů. Jedná se o financování z rozpočtů obcí, školné a příspěvky od rodin. Školné si od svých žáků vybírají soukromé školy. Tento typ škol také dostává příspěvky ze státního rozpočtu jako ostatní státní školy a v některých případech je výše těchto příspěvků téměř shodná. Příspěvky od rodin (učebnice, školní obědy atd.) se liší v závislosti na typu školy.

Zákon obsahuje jasná vyjádření, že peníze do školství jsou převážně ze státního rozpočtu. Když se finance převedené na kraje na mzdy školských pracovníků nevyčerpají, tak se vracejí do státního rozpočtu.

4.4.1 Financování školství v EU

Evropská unie věnuje otázkám financování školství velkou pozornost. A to důvodu, že jsou veřejné výdaje na školství značné vysoké. Průměrné výdaje na školství v EU činní 11 % všech veřejných výdajů a platové výdaje pracovníků ve školství v nich představují rozhodující část. Tyto platové výdaje činní v zemích EU 75 % provozních výdajů. V porovnání s Českou republikou jsou to mnohem vyšší částky. Průměrný výdaj na školství v České republice činní se

⁸⁶ *Financování školství podle zákona* [online]. 2003 [cit. 2009-03-16].
URL:<http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=45&rok=04&odkaz=financovani.htm>

pouze 7,8 % všech veřejných výdajů a platové výdaje pracovníků v nich představují 55,6 %.⁸⁷

Celková výše veřejných výdajů financování školství v Evropské unii se stanovuje na centrální úrovni. U složek výdajů se úroveň rozhodování v jednotlivých členských zemích liší (viz příloha č. 4). Pravomoc v přidělování veřejných prostředků na mzdy pedagogů v Evropské unii je dána centrálně, lokálně, nebo centrálně i lokálně. Centrální rozhodování, mezi něž patří i Česká republika, v Evropské unii převažuje. Četnější centrální rozhodování je ovšem složitější, jelikož je financování těsně spjata s řídicími kompetencemi a s fungováním školské soustavy jako celku. Evropská unie se snaží o vyšší efektivitu cestou decentralizace - rozšiřování účasti na rozhodování. Pravomoc se vyvažuje mezi centrem - regionem - obcí - školami.

4.5 Identifikace problému

Nejdříve je nutné pojmenovat hlavní problémy, se kterým se potýká školství v České republice v souvislosti s odměňováním pedagogických zaměstnanců a připustit si, že existují. Až potom může vláda začít s hledáním jejich řešení.

K hlavním problémům patří personální situace ve školství. Jedná se hlavně o přestárlost učitelské populace a chybějící generace mladších pedagogů, kteří by přinesli do školy nové styly a způsoby učení. Čím dál tím více škol žádá učitelé, kteří již jsou důchodu, aby se vrátili do školy nadále učit. Na základních a středních školách zaměstnávají studenty z vysokých škol, kteří nejsou v tomto ohledu zcela vyškoleni.

Personální problémy souvisí především s odměňováním těchto pracovníků. Výše platu nemotivuje mladé lidi, kteří jsou kvalifikovaní učit, začít pracovat ve školství. Rozhodně nepřispívá ke zvýšení počtu pedagogických

⁸⁷ *Kdo rozhoduje o penězích pro školství v EU?* [online]. [cit. 2009-03-16].

URL:<http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=16&rok=03&odkaz=kdo.html>

pracovníku ani to, že maximální výše platu lze dosáhnout až po více jak 32 letech započitatelné praxe.

V porovnání s ostatními vysokoškolsky vzdělanými zaměstnanci i jinými zaměstnanci veřejné sféry jsou platové podmínky pedagogů nižší. Proto většina vystudovaných pedagogů uplatňuje svoji schopnost a dovednost ne jen v jiné oblasti veřejné sféry, ale hlavně ve sféře komerční, kde jsou platové podmínky mnohem příznivější.

Dalším zásadním problémem, který zaznívá v interview, je minimální pravomoc pedagogů. I to zásadně souvisí s odchodem pedagogů a následně jejich nedostatkem ve školách. Pedagogové, kteří na tuto skutečnost upozorňují nejvíce, jsou ti z druhého stupně základních škol. Dodávají, že nemají vůbec žádné prostředky, jak se mohou s problémovými studenty vypořádat. Bez souhlasů rodičů mají prakticky svázané ruce a nemohou žáka ze školy vyloučit. Většina škol se to snaží řešit tím, že zkouší domluvit rodičům, aby problémového studenta objednali na vyšetření k psychologovi.

Nedostatkem v systému odměňování, na kterém se shodli všichni účastníci dotazování, je výše meziročního navýšení platů pedagoga. Částka, o kterou dojde k navýšení je nízká a neodpovídá navýšení platů jiných zaměstnanců ve státní sféře, kteří mají třeba i nižší vzdělání než pedagogové. Není se proto čemu divit, že ve školství pracuje malé procento mužské populace. Výše měsíčního platu by stěží pokryla potřebu rodiny, především v době kdy jeden člen rodiny (většinou matky) bude na mateřské, rodičovské dovolené.

4.6 Návrhy řešení

Je třeba vytvořit lepší podmínky, lepší pracovní prostředí pro podporu učení, motivaci a odměňování pro pedagogickou práci. Prvním krokem by mělo být zavedení kariérního řádu na podporu pedagogů. Nepřetržitě motivovat a odměňovat učitele k lepším výkonům, snažit se získat mladší generace lidí, kteří budou aktivní, činorodí a přinesou nové a svěží způsoby učení.

Řešení č. 1

Řešením je navýšit pravomoc školám a pedagogům. Škole by měla být dána možnost nezvladatelného studenta potrestat zákazem vstupu do školy a vyloučením ze studia na jeden nebo více dní na základě vážnosti prohřešků. Toto opatření již funguje ve školách v jiných zemích (USA). S tím by také měla souviset povinnost pro rodiče, přijít si pro své dítě do školy. Při opakování tohoto problému, by měla škola dostat pravomoc vyloučit problémového studenta trvale ze školy i bez souhlasu rodičů. Protože i když někteří rodiče vědí o problémech svých dětí, které způsobují ve škole, nemají tendenci to řešit. V některých případech škola doporučí rodičům návštěvu psychologické poradny, ale rodiče doporučení převážně ignorují. Kdyby škola měla pravomoc jejich potomka vyloučit, zajisté by si uvědomili problémy, které by souviseli s hledáním nové školy, která by problémového žáka měla přijmout. Tím pádem by se i rodiče o tuto část problematiky zajímali více.

Řešení č. 2

Hlavním problémem v systému odměňování pedagogů je nedostatek financí. Řešení, které by mohlo pomoci je zapojení studentů do finanční výpomoci škole. Základní škola by mohla být pro studenty zdarma nebo by rodiče platili nepatrné částky, jelikož je tu povinná školní docházka a základní vzdělání by se mělo dostat každému bez rozdílu. Ale střední školy, vyšší odborné školy a hlavně vysoké školy by měly být pro studenty částečně zpoplatněny.

Odůvodněním by mohlo být, že je to investice do budoucnosti studentů, která se časem zúročí. Vystudovaný člověk může splácet ze svých budoucích vyšších příjmů, než které by dosáhl, kdyby nestudoval. A čím víc chceme, aby bylo vzdělání pro nás a naše děti kvalitnější a lepší, tím více bychom se měli snažit i my. Stále je nedostatek kvalitních učitelů, protože odcházejí za lepší placenou prací do jiných sektorů. Proto musí školy žádat, aby se učitelé z důchodu vrátili do škol učit aspoň na částečný úvazek. S tím souvisí, že

metody učení jsou zastaralé. Nebo je škola nedostatečně vybavená, aby odpovídala kvalitní výuce studentů. Kromě finanční oblasti by poplatky ve školství mohly pomoci zlepšit také chování studentů ve školách. Placení školného může zvýšit motivaci studentů a jejich odpovědnost za své studijní výsledky.

Škola může poskytnout sociální stipendium pro nadané studenty ze sociálně slabších rodin a nebo jim může částečně nebo zcela prominout platbu. Škola by tím uzavřela se studentem smlouvu o studiu na jejich škole a při porušení podmínek, které by byly stanoveny školou, by studenta čekala sankce. Podmínkou pro tyto smlouvy by bylo potvrzení o tom, že student pochází ze sociálně slabší rodiny. Dále by musel prospěch studenta dosahovat určitého průměru stanoveného školou a v poslední řadě by student musel ukončit úspěšně studium závěrečnou zkouškou. Škola může samozřejmě také motivovat své studenty. Touto motivací by mohly být slevy na školném za výborný prospěch.

Také stát či banky by mohly poskytnout studentům speciální půjčky určené jen studentům za výhodných podmínek. Stát a banky by požadovaly vrácení dluhu až jeden či více roků po absolvování školy. Aby bývalý student, nyní pracující člověk, nemusel začít splácet hned po ukončení studia, ale mohl začít až si najde práci a jeho plat dosáhne určitého úrovně. Další službou, kterou by mohly poskytnout je bezúročná půjčka, která by byla pouze valorizována (upravována o vliv inflace). To znamená, že hodnota půjčky bude mít po celou dobu svého trvání stále stejnou reálnou hodnotu.

Jako v jiných zemích, tak i v České republice existují dvě skupiny obyvatel, kteří mají odlišné názory k placení školného. Jedni jsou zásadně proti placení, jelikož považují peníze vynaložené na stravu, ubytování, učebnice, dopravu a kulturní vyžití, při studiu více než dostačující. Nehodlají připlatit další finance měsíčně ještě navíc do školského systému. Druhá skupina přemýšlí o pozitivěch, která by vyšší částka ve financování školství přinesla vzdělání.

V každé skupině existují argumenty, které podporují jejich důvody proč zavést nebo nezavést školné. Je celkem jasné, že skupina podporující placení školného argumentuje tím, že by se zvýšil objem finančních prostředků přitékajících do školských rozpočtů. Tím se umožní zkvalitnění výuky, dojde ke zlepšení technické vybavenosti škol a hlavně by to zabránilo odlivu pedagogických pracovníků ze školství a zajistilo příliv nových posil do škol. Naproti tomu druhá skupina se hájí tím, že by se zamezil přístup ke vzdělání, hlavně vysokoškolskému, příslušníkům nižších sociálních vrstev, kteří by se v případě placení a tím i zatížení svých rodinných rozpočtů a radši na vysoké škole vůbec nestudovali. Dalším protiargumentem je, že by splátky za školné zatěžovaly absolventy škol, ještě několik let potom. A to by odradilo od studia některé studenty, ne jen ze sociálně slabších rodin. Protože kdo by chtěl absolvovat školu s tím, že prvních několik let bude převážně vydělávat na splácení půjčky.

Otázkou k zamyšlení je také, jak se odrazí placené vzdělání na školách. Může se stát, že zavedení školného by nemuselo přinést vyšší mzdy pedagogům, protože stát může snížit jejich dotace do školství a tyto peníze může převést do jiných resortů.

Již v současné době existuje v České republice mnoho soukromých škol, tudíž již nyní mají studenti na výběr. Ukazuje se však, že nefunguje pravidlo, že více financí do škol plynoucích ze školného zvýší jejich kvalitu. Na těchto typech škol jsou studenti bráni spíše jako klienti, kteří očekávají za své peníze diplom. Ovšem toto je předpoklad u soukromých škol a nemusí se toto pravidlo vztahovat i na školy veřejné.

Na argument, že pracovníci, kteří mají vyšší platy díky vzdělání, které se jim dostalo, si budou moc splatit své dluhy z toho vyššího platu a tím přispět na financování školství, existuje také protiargument. Z jejich vyššího platu se logicky platí i vyšší daně, které se odvádí státu. A to je také jeden z mnoha důvodů, proč by se školné na našich školách platit nemělo.

Skoro ke všem argumentům pro placení školného, existuje i protiargument. I přesto by placené školné mohlo vyřešit problém s nedostatkem financí ve školství. V mnoha jiných státech (USA, Čína) se studenti finančně podílí na svém vzdělání a dostatek financí zajišťuje dostatek pedagogů a tím i lepší vzdělání pro ně. Ovšem musí se vzít v potaz, že tento systém, který úspěšně funguje v jiných zemích světa nemusí úspěšně fungovat i v České republice. Je to dáno ekonomickou, sociální a politickou situací ve státě, ale je to dáno také mentalitou Českého národa. Proto se musí této problematice věnovat více pozornosti a probrat všechny přínosné a negativní dopady. A pokud by se Česká republika k tomuto kroku v budoucnu odhodlala, měla by stanovit časovou rezervu před zavedením, aby se rodiny mohly na novou situaci finančně připravit, například aby rodiče měl čas naspořit určitou částku pro své děti na studium.

5 Závěr

System odměňování pracovníků je dlouhodobá stimulace zaměstnanců k pracovním výkonům na pracovišti a je to základ pro všechny firmy a organizace v soukromé i státním sféře. Odměna pracovníkovi za jeho přínos pro organizaci je jeden z nejstarší a zároveň nejefektivnější způsob stimulace zaměstnance.

Proto se stále klade otázka, které formy odměn využívat, aby byl systém opravdu přínosný. Na tuto otázku není jednoduché odpovědět, jelikož každý zaměstnanec preferuje něco jiného, v závislosti na svojí povaze. Z důvodů že, efektivní systém odměňování musí přivést do organizace kvalitní budoucí zaměstnance a zároveň musí motivovat a stabilizovat ty stávající pracovníky, s jejichž prací je daná organizace spokojena, je to velice složitá záležitost.

V České republice byl a v některých případech doposud je zažitý systém odměňování, který obsahuje převážně dvě složky. První složkou je fixní mzda, v některých případech je stanovena zákonnými příplatky a druhou složkou je osobní prémie. Tento model je již v současné době vytlačován modernějšími trendy v odměňování. Základní myšlenkou tohoto nového systému odměňování je snížení fixní složky mzdy a nahrazení vyšších financí ze strany variabilních složek. Z důvodu motivace svých zaměstnanců, aby bylo v jejich osobním zájmu podílet se na hospodářských výsledcích podniku. Vyšší odměny jsou vypláceny zaměstnancům pouze v případě splní-li hospodářský plán a dosáhnou-li obchodních cílů.

S problematikou systému odměňování ve veřejné sféře, konkrétně u pedagogických pracovníků je to složitější. A to především z důvodu, že platy pedagogických pracovníků z velké části závisí na státním rozpočtu, určeném na odměny, které vyjedná ministr školství. Pro letošní státní rozpočet (2009) vyjednal ministr školství 4,5 miliardy korun určených na odměny.

V poslední době se stále častěji hovoří o tom, že by stávající tarifní tabulky měl nahradit kariérní řád nebo-li kariérní systém. Tento systém by měl znamenat zlom v odměňování českých pedagogických pracovníků. Avšak oba dva tyto způsoby odměňování mají své klady i zápory, podle kterých se budou platy pedagogů vytvářet.

Tarifní systém platí v současné době a je převážně založen na tom, že více peněz dostane ten pedagog, který ve školství vydrží delší dobu. Mezi klady tohoto systému patří, že každý pedagog přesně ví, kolik bude brát za určitý počet let vyučování ve škole. A je to také jednodušší při tvorbě státního rozpočtu na další rok, jelikož se dobře počítají náklady, které půjdou na platy pedagogických pracovníků. Mezi zápory patří, že tento systém nemotivuje pedagogy, aby dělali cokoli navíc (jejich další vzdělání, nové metody vyučování atd.). Tento systém, neumožňuje ředitelům, aby lépe odměnili začínající pedagogy a tudíž je do školství přilákali. Naštěstí při existenci tarifního systému existuje složka osobního ohodnocení. Je to nenároková složka platu a její výše a udělení je v kompetenci ředitele školy. Je to jakási kompenzace za nízký tarif, kterou dostávají všichni pedagogičtí pracovníci na školách.

Druhým systémem je kariérní řád, který se chytá zavést ministerstvo školství. Z kladů kvalitního kariérního řádu lze jmenovat, že bude motivovat pedagogické pracovníky, aby se dále vzdělávali a tím by mohly být jejich metody vyučování modernější. Další plus pro kariérní systém bude zmírnění propasti mezi začínajícími a zkušenějšími pedagogy. Jelikož výše odměn nebude založena jen na délce praxe, ale i na kariérním růstu. Mezi zápory patří obava, že vzdělávající se pedagog může své hodiny zanedbávat a místo toho se připravovat na své vzdělání, aby dosáhl vyšší odměny.

Každý z obou systému odměňování má své klady i zápory. Aby bylo české školství kvalitní, měl by být systém nastaven tak, aby ze škol zmizeli nekvalitní pedagogové a vrátili se do něj pedagogové, kteří ho opustili kvůli nízkým platům a nulové perspektivě.

Řešením pro zvýšení peněz do financování školství by mohlo být placení školného. Současný ministr školství zavedení školného nezavrhne, ale ani ho zatím nepovažuje za prioritu. Dodává, že před placením školného by měl fungovat systém finanční podpory studentů, který bude zahrnovat studentské půjčky a stipendia. A dříve než před parlamentními volbami v roce 2010 to nebude.

Placení školného je to téma, která má stejný počet zastánců jako odpůrců a má stejný počet argumentů, jako protiargumentů. A proto se této problematice musí věnovat pozornost. Jelikož to zásadně ovlivní ekonomickou a sociální situaci v České republice.

6 Seznam literatury

- ADÁMKKOVÁ, Petra. *Právnická fakulta Masarykovy univerzity* [online]. [cit. 2009-02-27]. Dostupné z WWW:
<<http://www.law.muni.cz/edicni/Days-of-public-law/files/pdf/sprava-finance/Adamkova.pdf>>
- ARMSTRONG, M. *Personální Management*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- Böhmová, Kateřina. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: 19.5.2008 [cit. 2009-03-17]. Dostupné z WWW:
<<http://www.msmt.cz/pro-novinare/novela-zakona-prinasi-zlepseni-postaveni-pedagogickych-pracovniku>>
- BUŘÍK, Lukáš. *Finance* [online]. 29.01.2008 [cit. 2009-03-16]. Dostupné z WWW:
<<http://www.finance.cz/zpravy/finance/147797-zavedeni-skolneho-ano-ci-ne-/>>
- ČERNÁ, Jana. *Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem* [online]. 2008 [cit. 2009-02-26]. Dostupné z WWW:
<http://fse1.ujep.cz/materialy/KFU_huncova_UFNO0708cerna2.pdf>
- DOUBRAVA, Lukáš. *Učitel'ské noviny* [online]. [cit. 2009-03-11]. Dostupné z WWW:
<http://www.ucitelskenoviny.cz/n_obsah_clanku.php?id=953>
- FOOT, M. HOOK, C. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

- GAJDŮŠKVÁ, Alena. *Blog. novinky* [online]. 08.03.2009 [cit. 2009-03-17].
 Dostupné z WWW:
 <<http://gajduskova.blogy.novinky.cz/0903/skolne>>
- GELBIČ, Jan. *Učitelské listy* [online]. 20.07.2004 [cit. 2009-03-11].
 Dostupné z WWW:
 <<http://www.ucitelske-listy.cz/Ucitelskelisty/Ar.asp?ARI=101727&CAI=2150>>
- GOULLIOVÁ, Květa. *Učitelské noviny* [online]. [cit. 2009-03-16]. Dostupné z WWW:
 <http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=16&rok=03&odkaz=kdo.html>
- HVALÍČEK, David. *Respekt* [online]. 26.05.2008 [cit. 2009-03-29].
 Dostupné z WWW:
 <<http://fokus.respekt.cz/Skolne-Kdo-je-pro-a-kdo-proti-1906.html>>
- HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. ISBN 80-213-1585-7.
- HUSNÍK, Petr. *Učitelské noviny* [online]. [cit. 2009-03-11]. Dostupné z WWW:
 <http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=23&rok=06&odkaz=ctyricetinasobek.htm>
- *Informační a vzdělávací portál školství Zlínského kraje* [online]. [cit. 2009-02-27]. Dostupné z WWW:
 <<http://www.zkola.cz/zkedu/management/oddelenirozpocetua financovaniskolstvi vprenesenepusobnosti/Default.aspx>>
- *Informační a vzdělávací portál školství Zlínského kraje* [online]. [cit. 2009-02-27]. Dostupné z WWW:
 <<http://www.zkola.cz/zkedu/management/oddelenirozpocetua financovaniskolstvi vprenesenepusobnosti/zakladniinformaceprovsechnytypyskol/default.aspx>>

- JURMAN, Miroslav. *Eprávo* [online]. 08.04.2002 [cit. 2009-03-06]. Dostupné z WWW:
<<http://www.epravo.cz/top/clanky/navrhovany-system-placeni-skolneho-16356.html>>
- K, Karel. *Blog zarohe*m [online]. 27.01.2009 [cit. 2009-04-06]. Dostupné z WWW:
<http://blog.zarohem.cz/clanek_tisk.asp?cislo=956>
- KAHLE, B. *Praktická personalistika*. Praha : Pragoeduca, 2000. ISBN 80-85856-85-9
- KARABEC, Stanislav. *Učitel*ské noviny [online]. [cit. 2009-03-16]. Dostupné z WWW:
<http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=31&rok=03&odkaz=karierni.html>
- KLEIBL, J. DVOŘÁKOVÁ, Z. HÚTTLOVÁ, E. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KLEIBL, J. DVOŘÁKOVÁ, Z. HÚTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků s tvorbou mzdových soustav*. Praha : Grada Publishing, 1994. ISBN 80-7079-988-9.
- KLEIBL, J. *Personální řízení 2*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. ISBN 80-245-0411-1.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KRÁL, Jaroslav. *Britské listy* [online]. [cit. 2009-03-17]. Dostupné z WWW:
<<http://www.blisty.cz/files/isarc/9807/19980707i.html>>

- KUCHAŇOVÁ, Zdeňka. *Český rozhlas* [online]. 09.01.2008 [cit. 2009-03-16]. Dostupné z WWW:
<<http://www.radio.cz/cz/clanek/99406>>
- KUSÁK, Valentin. *SNK Evropští demokraté* [online]. [cit. 2009-03-18]. Dostupné z WWW:
<http://www.snked.cz/clanky-skolne_-_ano_ci_ne-.html>
- LIVIAN, Y. PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : HZ Systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X.
- MAJEROVÁ, V. MAJER, E. *Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství 2*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2007. ISBN 978-80-213-1617-3
- MAJEROVÁ, V. MAJER, E. *Kvalitativní výzkum v sociologii venkova a zemědělství 1*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 1999. ISBN 80-213-0507-X
- MEZERA, Antonín. *Česká škola* [online]. 20.9.2001 [cit. 2009-03-16]. Dostupné z WWW:
<<http://www.ceskaskola.cz/Ceskaskola/Ar.asp?ARI=2900&CAI=2124>>
- MILKOVICH, G.T. BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- MLÍCH, Peter. *Filozoficko-přírodovědecká fakulta* [online]. 10.07.2008 [cit. 2009-03-17]. Dostupné z WWW:
<<http://www.fpf.slu.cz/obecne/zasady-karierniho-radu-na-fpf.htm>>
- MUŠKA, Karel. *KSČM* [online]. 14.02.2009 [cit. 2009-03-22]. Dostupné z WWW:
<<http://www.kscm.cz/article.asp?thema=3855&item=41288>>
- PEVNÝ, Tomáš. *Měšec* [online]. 10.04.2001 [cit. 2009-03-11]. Dostupné z WWW:
<<http://www.mesec.cz/clanky/skolne-na-statnich-vysokych-skolach/>>

- *Podnikatel* [online]. [cit. 2009-03-17]. Dostupné z WWW:
<<http://www.podnikatel.cz/zakony/narizeni-vlady-c-564-2006-sb-o-platovych-pomerech-zamestnancu-ve-verejnych-sluzbach-a-sprave/>>
- *Sagit* [online]. [cit. 2009-02-28]. Dostupné z WWW:
<<http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?sn=y&hledany=Z%E1kon+218%2F2000+Sb%2E%2C&zdroj=sb00218&cd=76&typ=r>>
- *Sagit* [online]. [cit. 2009-02-28]. Dostupné z WWW:
<<http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?sn=y&hledany=Z%E1kon+561%2F2004+Sb%2E%2C&zdroj=sb04561&cd=76&typ=r>>
- *Sagit* [online]. [cit. 2009-02-28]. Dostupné z WWW:
<<http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb00250&cd=76&typ=r>>
- SÁRKÖZI, Radek. *Asociace ředitelů gymnázií* [online]. [cit. 2009-03-17]. Dostupné z WWW:
<http://www.arg.cz/Ok_koncepce/Karierni_rad_ped_prac.htm>
- SÁRKÖZI, Radek. *Britské listy* [online]. 29.11.2004 [cit. 2009-03-17]. Dostupné z WWW:
<<http://www.blisty.cz/art/20837.html>>
- *Společnost pro církevní právo* [online]. [cit. 2009-02-26]. Dostupné z WWW:
<<http://spcp.prf.cuni.cz/lex/04-561x.htm>>
- STRAKOVÁ, Jana. *Aktuálně* [online]. 21.01.2008 [cit. 2009-03-12]. Dostupné z WWW:
<<http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/jana-strakova.php?itemid=2472>>
- STÝBLO, J. *Personální management*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- SUCHOMEL, Petr. *Idnes* [online]. 26.01.2009 [cit. 2009-03-06]. Dostupné z WWW:
<http://zpravy.idnes.cz/liska-predstavi-bilou-knihu-pocita-i-s-placenim-skolneho-pkr-/domaci.asp?c=A090125_202314_domaci_zra>

- ŠVANCAR, Radmil. *Učitel'ské noviny* [online]. [cit. 2009-03-16]. Dostupné z WWW:
<http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=45&rok=04&odkaz=financovani.htm>
- ŠVANCAR, Radmil. *Učitel'ské noviny* [online]. [cit. 2009-03-28]. Dostupné z WWW:
<http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=45&rok=04&odkaz=financovani.htm>
- ŠVANCAR, Radmil. *Učitel'ské noviny* [online]. [cit. 2009-03-29]. Dostupné z WWW:
<http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=01&rok=05&odkaz=kantorina.htm>
- *Týden* [online]. [cit. 2009-03-28]. Dostupné z WWW:
<http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/ucitele-si-polepsili-zvedly-se-jim-platy_16403.html>
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*, Praha : ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- VODRÁŽKOVÁ, Helena. *KariéraWeb* [online]. 16.05.2008 [cit. 2009-03-16]. Dostupné z WWW:
<http://kariera.ihned.cz/c4-10076240-24755240-q00000_detail-kde-vzit-na-skolne>
- VOKÁČOVÁ, Kateřina. *Učitel'ské noviny* [online]. 2007 [cit. 2009-03-11]. Dostupné z WWW:
<http://www.ucitelskenoviny.cz/n_obsah_clanku.php?id=112&PHPSESSID=086bfe>

7 Přílohy

- **Příloha č. I.** – Stupnice platových tarifů
- **Příloha č. II.** – Základní otázky pokládané při semistandardizovaném interview pedagogickým pracovníkům
- **Příloha č. III.** - Čtvrtá část školského zákona č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání
- **Příloha č. IV.** – Pravomoci v přidělování veřejných prostředků na platy učitelů ve vzdělávání v Evropě (2000/2001)

Příloha č. I. – Stupnice platových tarifů

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	6 320	6 860	7 440	8 060	8 750	9 490	10 290	11 170	12 120	13 150	14 280	15 470	16 780	18 210	19 770	21 440
2	do 2 let	6 560	7 120	7 720	8 370	9 080	9 850	10 680	11 590	12 580	13 650	14 820	16 060	17 420	18 900	20 520	22 250
3	do 4 let	6 810	7 390	8 010	8 690	9 430	10 220	11 090	12 030	13 060	14 170	15 380	16 670	18 080	19 610	21 300	23 090
4	do 6 let	7 070	7 670	8 320	9 020	9 790	10 610	11 510	12 490	13 560	14 710	15 960	17 300	18 760	20 350	22 100	23 960
5	do 9 let	7 340	7 960	8 640	9 360	10 160	11 010	11 950	12 960	14 070	15 270	16 560	17 950	19 470	21 120	22 930	24 860
6	do 12 let	7 620	8 260	8 970	9 720	10 550	11 430	12 400	13 450	14 600	15 850	17 190	18 630	20 210	21 920	23 800	25 800
7	do 15 let	7 910	8 580	9 310	10 090	10 950	11 860	12 870	13 960	15 150	16 450	17 840	19 330	20 970	22 750	24 700	26 770
8	do 19 let	8 210	8 910	9 660	10 470	11 370	12 310	13 360	14 490	15 720	17 070	18 510	20 060	21 760	23 610	25 630	27 780
9	do 23 let	8 520	9 250	10 030	10 870	11 800	12 780	13 870	15 040	16 320	17 720	19 210	20 820	22 580	24 500	26 600	28 830
10	do 27 let	8 840	9 600	10 410	11 280	12 250	13 260	14 400	15 610	16 940	18 390	19 940	21 610	23 430	25 420	27 600	29 920
11	do 32 let	9 180	9 970	10 810	11 710	12 710	13 760	14 950	16 200	17 580	19 090	20 690	22 430	24 310	26 380	28 640	31 050
12	nad 32 let	9 530	10 350	11 220	12 150	13 190	14 280	15 520	16 810	18 250	19 810	21 470	23 280	25 230	27 380	29 720	32 220

Příloha č. II. – Základní otázky pokládané při semistandardizovaném interview pedagogickým pracovníkům

1. Na jakém typu školy učíte a na jaký pracovní poměr jste zaměstnán?
2. Jak dlouho již učíte na dané škole?
3. Do jaké platové třídy a platového stupně spadá Váš fixní měsíční příjem?
4. Obsahuje Váš měsíční plat i motivační složky?
5. Je výše Vašeho platu ovlivněna prací přesčas a suplováním?
6. Jaké další složky ještě ovlivňují výši Vašeho hrubého měsíčního příjmu?
7. Čím je dána výše částky pohyblivé složky?
8. Zahrnuje Váš měsíční příjem i nefinanční odměny?
9. O jaké typy nefinančních odměn se jedná?
10. Myslíte si, že Váš plat pedagogického pracovníka odpovídá Vašemu vzdělání a praxi?
11. V čem jste a v čem nejste spokojený s podmínkami souvisejícími se stanovením výše Vašeho platu?
12. V čem jste a v čem nejste spokojený s prací pedagoga?
13. V čem je podle Vás problém v systému odměňování pedagogických pracovníků?
14. Víte něco o kariérním systému?
15. Jaký je Váš názor na tento systém?
16. Myslíte si, že kariérní systém pomůže zlepšit finanční podmínky pro pedagogy?
17. Máte nějaké připomínky nebo návrhy řešení, která by podle Vás mohla pomoci zlepšit systém odměňování pedagogických pracovníků?

Příloha č. III. - Čtvrtá část školského zákona č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

561

**ZÁKON ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním,
vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
ČÁST ČTRNÁCTÁ Financování škol a školských zařízení ze státního
rozpočtu
§ 160**

(1) Ze státního rozpočtu se za podmínek stanovených tímto zákonem poskytují finanční prostředky vyčleněné na činnost

a) škol a školských zařízení zřizovaných ministerstvem, a to na platy, náhrady platů, nebo mzdy a náhrady mezd, na odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci vykonávanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné, na výdaje na úhradu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, na přiděly do fondu kulturních a sociálních potřeb a ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů, výdaje na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou dětí, žáků a studentů zdravotně postižených, výdaje na učební pomůcky, výdaje na školní potřeby a na učebnice, pokud jsou podle tohoto zákona poskytovány bezplatně, a rovněž výdaje na další vzdělávání pedagogických pracovníků, na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání, na další nezbytné neinvestiční výdaje spojené s provozem škol a školských zařízení a na investiční výdaje zařazené do programu podle zvláštního právního předpisu,³⁶⁾

b) škol a školských zařízení zřizovaných registrovanými církvemi nebo náboženskými společnostmi, kterým bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat církevní školy,⁶⁾ s výjimkou jazykových škol s právem státní jazykové zkoušky, na výdaje uvedené v písmenu a) s výjimkou výdajů na

pořízení a zhodnocení dlouhodobého majetku; tato výjimka se nevztahuje na výdaje na učební pomůcky,

c) škol a školských zařízení zřizovaných obcemi nebo svazky obcí, s výjimkou školských výchovných a ubytovacích zařízení podle § 117 odst. 1 písm. c) a jazykových škol s právem státní jazykové zkoušky, a to na platy, náhrady platů, nebo mzdy a náhrady mezd, na odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci vykonávanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné, na výdaje na úhradu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, na přiděly do fondu kulturních a sociálních potřeb a ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů, výdaje na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou dětí, žáků a studentů zdravotně postižených, výdaje na učební pomůcky, výdaje na školní potřeby a na učebnice, pokud jsou podle tohoto zákona poskytovány bezplatně, a rovněž výdaje na další vzdělávání pedagogických pracovníků, na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání,

d) škol a školských zařízení zřizovaných kraji, s výjimkou jazykových škol s právem státní jazykové zkoušky a školských výchovných a ubytovacích zařízení podle § 117 odst. 1 písm. c), a to na platy, náhrady platů, nebo mzdy a náhrady mezd, na odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci vykonávanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné, na výdaje na úhradu pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, na přiděly do fondu kulturních a sociálních potřeb a ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů, výdaje na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou dětí, žáků a studentů zdravotně postižených, výdaje na učební pomůcky, výdaje na školní potřeby a na učebnice, pokud jsou podle tohoto zákona poskytovány bezplatně, a rovněž na výdaje na další vzdělávání

pedagogických pracovníků a na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání.

(2) Ze státního rozpočtu se poskytují finanční prostředky vyčleněné na činnost škol a školských zařízení, které nezřizuje stát, kraj, obec, svazek obcí nebo registrovaná církev nebo náboženská společnost, které bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat církevní školy,⁶⁾ v rozsahu a za podmínek stanovených zvláštním právním předpisem.³¹⁾

(3) Finanční prostředky ze státního rozpočtu podle odstavců 1 a 2 se poskytují podle skutečného počtu dětí, žáků nebo studentů ve škole nebo školském zařízení, v jednotlivých oborech a formách vzdělávání, lůžek nebo stravovaných, uvedeného ve školních matrikách pro příslušný školní rok, nejvýše však do výše povoleného počtu dětí, žáků nebo studentů ve škole nebo školském zařízení, v jednotlivých oborech a formách vzdělávání, lůžek nebo stravovaných, uvedeného ve školském rejstříku. Do skutečného počtu podle věty první se započítávají i cizinci, kterým se podle § 20 odst. 1 a 3 poskytuje vzdělávání nebo školské služby za stejných podmínek jako státním občanům České republiky.

(4) Finanční prostředky nad rozsah finančních prostředků státního rozpočtu poskytovaných podle odstavců 1 a 2 hradí právnické osoby, které vykonávají činnost škol a školských zařízení, z dalších finančních zdrojů, zejména z vlastních příjmů, z prostředků zřizovatele, popřípadě jiných osob.

§ 161

Financování škol a školských zařízení zřizovaných územními samosprávnými celky

(1) Republikové normativy stanoví ministerstvo jako výši výdajů podle § 160 odst. 1 písm. c) a d) připadajících na vzdělávání a školské služby pro jedno dítě, žáka nebo studenta příslušné věkové kategorie v oblasti předškolního vzdělávání, základního vzdělávání, středního vzdělávání a vyššího odborného vzdělávání na kalendářní rok a zveřejňuje je ve Věstníku.

(2) Krajské normativy stanoví krajský úřad jako výši výdajů podle § 160 odst. 1 písm. c) a d) připadajících na jednotku výkonu na kalendářní rok za podmínek stanovených prováděcím právním předpisem a zveřejní je. Jednotkou výkonu je jedno dítě, žák, student, ubytovaný, stravovaný, lůžko, třída, studijní skupina nebo oddělení. Součástí krajských normativů jsou příplatky na speciální vzdělávací potřeby dětí, žáků a studentů.

(3) Při stanovení krajských normativů vychází krajský úřad zejména z

a) dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v kraji,

b) rámcových vzdělávacích programů nebo akreditovaných vzdělávacích programů pro vyšší odborné vzdělávání,

c) rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické nebo přímé pedagogicko- -psychologické činnosti a

d) naplněnosti tříd, studijních skupin a oddělení v jednotlivých školách a školských zařízeních

(4) Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem členění krajských normativů, ukazatele rozhodné pro jejich stanovení, jednotky výkonu pro jednotlivé krajské normativy, vztah mezi ukazateli a jednotkami výkonu, ukazatele pro výpočet minimální úrovně krajských normativů a zásady pro jejich zvýšení a jejich zveřejnění.

(5) Ministerstvo rozepisuje na základě republikových normativů podle odstavce 1 a poskytuje krajským úřadům formou dotace³⁷⁾ na zvláštní účet kraje finanční prostředky vyčleněné ze státního rozpočtu na činnost

a) škol a školských zařízení zřizovaných krajem na výdaje uvedené v § 160 odst. 1 písm. d),

b) škol a školských zařízení zřizovaných obcemi nebo svazky obcí na výdaje uvedené v § 160 odst. 1 písm. c).

(6) Krajský úřad v přenesené působnosti s vědomím zastupitelstva kraje prostřednictvím krajských normativů a v souladu se zásadami stanovenými ministerstvem podle § 170 písm. b)

a) rozepisuje a poskytuje právníckým osobám vykonávajícím činnost škol a školských zařízení, které zřizuje, finanční prostředky podle § 160 odst. 1 písm. d),

b) rozepisuje a poskytuje přímo právníckým osobám vykonávajícím činnost škol a školských zařízení, které zřizují obce nebo svazky obcí, finanční prostředky podle § 160 odst. 1 písm. c). Při rozpisu vychází z návrhů předložených obecními úřady obcí s rozšířenou působností. O rozpisu prostředků podle věty první informuje krajský úřad příslušné obecní úřady obcí s rozšířenou působností.

(7) Obecní úřad obce s rozšířenou působností

a) zpracovává návrhy rozpisů rozpočtů finančních prostředků státního rozpočtu poskytovaných podle odstavce 6 písm. b) v souladu se zásadami stanovenými ministerstvem podle § 170 písm. c) a krajskými normativy a předává je krajskému úřadu,

b) zpracovává a předkládá krajskému úřadu rozbor hospodaření s finančními prostředky státního rozpočtu poskytovanými podle odstavce 6 písm. b) podle osnovy a postupu stanoveného ministerstvem podle § 170 písm. d).

(8) Krajský úřad

a) finančně vypořádává finanční prostředky státního rozpočtu, které poskytuje na činnost škol a školských zařízení podle odstavce 6, a to podle pokynů stanovených ministerstvem podle § 170 písm. e) a postupem stanoveným zvláštním právním předpisem,³⁰⁾ a předává výsledky finančního vypořádání ministerstvu,

b) zajišťuje sumarizaci účetní závěrky právnických osob vykonávajících činnost škol a školských zařízení zřizovaných kraji, obcemi nebo svazky obcí ve svém správním obvodu a

c) zpracovává a vyhodnocuje rozbor hospodaření s finančními prostředky státního rozpočtu přidělovanými podle odstavce 6 písm. a) podle osnovy a postupu stanoveného ministerstvem podle § 170 písm. d) a e).

§ 162

Financování škol a školských zařízení, které nejsou zřizovány státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí

(1) Ministerstvo rozepisuje prostřednictvím normativů a poskytuje formou dotace podle zvláštního právního předpisu³⁷⁾ právnickým osobám vykonávajícím činnost škol a školských zařízení zřizovaných registrovanými církvemi nebo náboženskými společnostmi, kterým bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat církevní školy,⁶⁾ finanční prostředky na výdaje uvedené v § 160 odst. 1 písm. b).

(2) Normativ stanoví ministerstvo jako průměrný roční objem výdajů uvedených v § 160 odst. 1 písm. b) připadajících na jednotku výkonu podle § 161 odst. 2 v daném oboru vzdělání a formě vzdělávání nebo v dané školské službě a zveřejní je ve Věstníku.

(3) Ministerstvo poskytuje krajským úřadům formou dotace³⁷⁾ na zvláštní účet kraje finanční prostředky na činnost škol a školských zařízení, které nezřizuje kraj, stát, obec, svazek obcí nebo registrovaná církev nebo náboženská společnost, které bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat církevní školy.⁶⁾

(4) Krajský úřad poskytuje právnickým osobám vykonávajícím činnost škol a školských zařízení, které nejsou zřizovány státem, krajem, obcí, svazkem obcí nebo registrovanou církví nebo náboženskou společností, které bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat církevní školy,⁶⁾ dotaci

v rozsahu a za podmínek stanovených zvláštním právním předpisem³¹⁾ a kontroluje její využití.

§ 163

Další výdaje státního rozpočtu pro školy a školská zařízení zapsaná ve školském rejstříku

(1) Ze státního rozpočtu lze dále poskytovat finanční prostředky na pokusná ověřování a na rozvojové programy podle § 171 odst. 1 a 2 ve školách a školských zařízeních všech zřizovatelů. Ministerstvo poskytuje finanční prostředky na pokusná ověřování a na rozvojové programy podle § 171 odst. 1 a 2

a) krajskému úřadu na zvláštní účet kraje pro školy a školská zařízení, které nezřizuje ministerstvo, registrované církve nebo náboženské společnosti, kterým bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat církevní školy;⁶⁾ krajský úřad v přenesené působnosti s vědomím zastupitelstva kraje tyto finanční prostředky přiděluje právnickým osobám vykonávajícím činnost těchto škol a školských zařízení,

b) právnickým osobám vykonávajícím činnost škol a školských zařízení, které zřizuje ministerstvo a registrované církve nebo náboženské společnosti, kterým bylo přiznáno oprávnění k výkonu zvláštního práva zřizovat církevní školy.⁶⁾

(2) Zákon o státním rozpočtu stanoví výše dotací ze státního rozpočtu k částečné úhradě výdajů na provoz právnických osob vykonávajících činnost škol a školských zařízení, které zřizují kraje, obce a svazky obcí.

Příloha č. IV. – Pravomoci v přidělování veřejných prostředků na platy učitelů
ve vzdělávání v Evropě (2000/2001)

Centrální	Belgie (Francouzské a Vlámské společenství), ČR, Estonsko, Francie, Irsko, Itálie, Kypr, Lichtenštejnsko, Litva, Lucembursko, Malta, Německo, Nizozemsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Řecko, UK (Severní Irsko), Slovensko, Španělsko (21)
Lokální	Dánsko, Finsko, Švédsko, UK (Anglie, Wales, Skotsko), Island, Norsko, Bulharsko, Maďarsko (10)
Centrální i lokální	Lotyšsko, Polsko, Slovinsko (3)