

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozní ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**System of remuneration in agriculture**

**Mgr. Markéta Kollerová**

© 2011 ZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Šárka Kollerová**

obor Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Klatovy

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze  
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **System odměňování ve veřejném školství**

### Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Analýza odměňování v regionálním školství
5. Výsledky analýzy odměňování v regionálním školství
6. Zhodnocení systému odměňování v regionálním školství a vlastní návrhy
7. Závěr
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

ALINČE, F. - TOMŠÍ, I. Katalog prací: uplatňování podle povolání a platových tříd ve veřejných službách a správě od 1. 1. 2006. 2. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2005. 503 s. ISBN 80-7263-311-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

JAKUBKA, J. a kol. Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2008. 2. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 1071 s. ISBN 978-80-7263-432-3.

TOMŠÍ, I. Mzdy a mzdové systémy. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

VALENTA, J. Aplikace platových předpisů ve školství: s komentářem a příklady z praxe k 1. 7. 2009. 4. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2009. 351 s. ISBN 978-80-7263-544-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011

  
Vedoucí katedry



  
Děkan

V Praze dne: 15. 3. 2011

estné prohlá-ení

Prohla-uji, že svou diplomovou práci "Systém odměňování ve veřejném školství" 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 těchto osob.

V Klatovech dne 26. března 2011

..í í í í í í í í í í í ..  
Márka Kollerová

Podkování

Ráda bych touto cestou podkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr. za veškerou obětavou pomoc, cenné rady a poučné konzultace. Dále bych chtěla podkovat Ing. Vladislavu Smolíkovi, řediteli Střední školy zemědělské a potravinářské v Klatovech, za umožnění získání informací důležitých pro zpracování diplomové práce a za poskytnuté údaje o škole.

## System odměňování ve veřejném školství

---

### The Reward System in the Public Educational System

#### Souhrn

Cílem diplomové práce na téma „System odměňování ve veřejném školství“ je navrhnout úpravu stávajícího systému odměňování učitelů zemědělské a potravinářské školy v Klatovech vedoucí k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Teoretická část práce se zaměřuje na charakteristiku a vysvětlení základních pojmů v oblasti odměňování, na právní předpisy, kterými se řídí odměňování zaměstnanců ve veřejném školství, na problematiku financování mzdových výdajů škol a samotné řízení odměňování. V praktické části je provedena analýza systému odměňování a financování mzdových výdajů sledované školy. Na základě identifikace problémových oblastí jsou pro školu navrženy úpravy systému odměňování v oblasti stanovení nenárokových složek platů, poskytování zaměstnaneckých výhod a hodnocení zaměstnanců.

#### Summary

The diploma thesis entitled "The Reward System in the Public Educational System" aims at proposing a modification into the current remuneration scheme as applied at Agricultural and Food-Processing Secondary School in Klatovy in order to attempt at increasing both motivation and personal satisfaction of the school's employees. Theoretical part of the thesis has been focused on characteristics and explanation of basic terms applicable to the subject matter, on legal provisions governing remuneration schemes relating to public schools' employees, on issues involving labour cost financing by schools and the remuneration management itself. In practical part, an analysis was carried out of the remuneration scheme and the labour cost financing at the monitored school. After having identified controversial issues, some adjustments have been proposed for the given school and the way it has been implementing its remuneration scheme; these relate to determination of unclaimed parts of the salary scale, provision of employee benefits and execution of employee appraisal.

**Klíčová slova:** odměňování, plat, platový tarif, osobní příspěvek, zaměstnanecké výhody, celková odměna, hodnocení zaměstnanců, motivace, efektivita, školství

**Keywords:** remuneration, salary, salary scale, merit pay, employee benefits, overall pay, employee appraisal, motivation, efficiency, education/system of schools

1	ÚVOD DO PROBLÉMU .....	8
2	CÍL PRÁCE A METODIKA .....	9
2.1	Cíl práce .....	9
2.2	Rozvržení práce a metodika .....	9
3	LITERÁRNÍ REPER TNE .....	11
3.1	Základní pojmy odm ování jako nástroje ízení lidských zdroj .....	11
3.1.1	Pojetí odm ování, charakteristika, cíle a úkoly systému odm ování.....	11
3.1.2	Prvky a tvorba systému odm ování .....	14
3.1.3	Mzdovotvotné faktory (determinanty), stimulace, motivace a odm na.....	17
3.2	Právní p edpisy ovliv ující odm ování ve ve ejném –kolství.....	21
3.2.1	Vývoj právních p edpis od roku 1992.....	21
3.2.2	P ehled platných právních p edpis k 1. 1. 2011.....	22
3.3	Základní pojmy odm ování ve ve ejném –kolství.....	24
3.3.1	Pojem plat, mzda a jiná pln ní, odm na z dohody.....	24
3.3.2	Základní zásady pro ur ování platu, jeho slofkky a platový vým r.....	26
3.3.3	Ú astníci pracovn právních vztah , vnit ní p edpis a kolektivní smlouva.	29
3.3.4	Odborná kvalifikace a katalog prací.....	31
3.3.5	Zam stnanecké benefity, FKSP .....	32
3.4	Aplikace ustanovení právních p edpis v podmínkách –kolství .....	35
3.5	Financování mzdových výdaj –koly/-kolských za ízení.....	42
3.5.1	Mzdové výdaje –koly/-kolského za ízení.....	42
3.5.2	Zdroje financování mzdových výdaj –kol/-kolských za ízení.....	43
3.5.3	Rozvojové programy k posílení úrovn odm ování .....	43
3.5.4	Statistické vykazování mzdových výdaj v regionálním –kolství.....	44
3.6	ízení systému odm ování.....	45
3.6.1	Platový rozpo et, hodnocení, kontrola a úpravy systému odm ování .....	45
3.6.2	Komunikace se zam stnanci.....	45
4	ANALÝZA ODM OVÁNÍ V REGIONÁLNÍM T KOLSTVÍ.....	47
4.1	Charakteristika zvoleného subjektu, lidské zdroje .....	47
4.2	Popis a analýza systému odm ování.....	50
4.3	Mzdové výdaje a jejich zdroje.....	59
4.4	P edvýzkum ó zji-t ní problémových oblastí.....	62
4.5	Zji-t ní z provedeného interview na ST VZP, Klatovy .....	66
5	VÝSLEDKY ANALÝZY ODM OVÁNÍ V REGIONÁLNÍM T KOLSTVÍ	
A	VLASTNÍ NÁVRHY .....	74
5.1	Vlastní návrhy pro zm nu stanovení platu.....	74
5.2	Vlastní návrhy pro zm nu poskytování zam stnaneckých benefit .....	77
5.3	Vlastní návrhy pro dopln ní systému odm ování.....	78
6	ZHODNOCENÍ SYSTÉMU ODM OVÁNÍ V REGIONÁLNÍM T KOLSTVÍ.....	79
7	ZÁV R .....	81
8	SEZNAM POUĚITÝCH ZDROJ .....	82
9	SEZNAM OBRÁZK , GRAF A TABULEK.....	86
10	SEZNAM RESPONDENT A ZKRATEK.....	86
11	SEZNAM P ÍLOH .....	87
12	P ÍLOHY .....	88

## 1 ÚVOD DO PROBLÉMU

Systém odměňování představuje jeden z důležitých nástrojů personálního řízení a slouží ke stanovení odměny za vykonanou práci. Zejména v oblasti veřejného kolektivu je tento systém úzce spjat s poměrně rozsáhlým množstvím právních předpisů, a tudíž při vytváření efektivního a komplexního odměňování nemá management kolektivů a kolektivních záležitostí tak liberální podmínky, jak je tomu například u podnikatelských subjektů. Přesto pracovní právní legislativa, podle které se musí řídit odměňování ve veřejném kolektivu, dává prostor k diferenciaci při stanovení odměny za vykonanou práci zaměstnanců, což podporuje zvýšení jejich pracovní motivace. Podle názoru moderních personalistů však odměňování není jen o penězích, které jako nástroj motivování zaměstnanců mívají pouze dočasný efekt, ale i o nepeněžních formách odměny, které nejvíce souvisejí s vytvářením pracovního prostředí, klimatem a vztahy na pracovišti a v nemalé míře též se stylem řízení a vedením zaměstnanců.

Diplomová práce s názvem „Systém odměňování ve veřejném kolektivu“ bude zaměřena především na oblast odměňování ve kolektivech regionálního kolektivu, které jsou zřízené obcemi, svazkem obcí nebo krajem. Regionální kolektiv zahrnuje kolektivní záležitosti, které poskytují předkolní, základní, vyšší odborné a jiné vzdělávání jako právnické osoby, nejvíce jako příspěvkové organizace. A právě charakter zmíněných právních forem organizací, ve kterých je rozhodující míra financování poskytována z veřejných zdrojů a povinnost dodržovat ustanovení právních předpisů, které přímo nastavují podmínky odměňování zaměstnanců ve kolektivu, významně ovlivní tvorbu systému odměňování.

I pro oblast kolektivů však platí, že správně nastavený a efektivní systém odměňování stimuluje a motivuje zaměstnance k práci a ke dosažení cílů organizace a udržení její konkurenceschopnosti lze dosáhnout pouze zásluhou motivovaných, spokojených a loajálních zaměstnanců. Ti by měli být oceňováni spravedlivě a přihlednout za to, co dělají a čeho dosahují, za jejich přínosy organizaci, znalosti a dovednosti. Systém odměňování by měl být orientován na celkovou odměnu, angažovanost a oddanost organizaci, provázan s její strategií. Odměňování by mělo flexibilně reagovat na nové potřeby a požadavky jak zaměstnanců, tak organizace.



## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **2.1 CÍL PRÁCE**

Primárním cílem diplomové práce je navrhnout úpravu stávajícího systému odměňování vybrané školy regionálního školství, kterou zřizuje Plzeňský kraj. Změna systému odměňování by měla být navržena tak, aby zohlednila aktuální legislativní změny, ekonomické možnosti školy a měly se potěby zaměstnanců. V nově navrženém systému odměňování bude kladen důraz na efektivitu, spravedlnost, průhlednost, stimulační a motivační funkci. Sekundárním cílem práce bude v praktické části ověřit, zda se zvolené organizaci podařilo vytvořit úspěšný a efektivní systém odměňování, který je v souladu s legislativou, strategií školy a je dostatečně motivační. Od úspěšného a efektivního modelu odměňování ve školství se očekává, že povede do organizace kvalitní pedagogy, stabilizuje stávající zaměstnance, zajistí jejich spokojenost, stimuluje k vyšším pracovním výkonům, prosazuje odvodnou diferenciaci platů, je v souladu s právními předpisy a kulturou ve společnosti, je optimální z hlediska mzdových výdajů v návaznosti na rozpočtové možnosti, podporuje marketingovou strategii školy a celkovou konkurenceschopnost organizace.

### **2.2 ROZVRŽENÍ PRÁCE A METODIKA**

Teoretická část práce bude vycházet ze dvou přístupů právního a ekonomického. První a druhá kapitola bude zaměřena na charakteristiku a vysvětlení základních pojmů v oblasti odměňování obecně, motivaci a hodnocení zaměstnanců, právní předpisy, kterými se řídí odměňování zaměstnanců školství a které jsou v posledních letech předmětem změn a poměrně zásadních úprav a změn. Ve třetí a čtvrté kapitole budou popsány základní pojmy odměňování ve veřejném školství a metodika stanovení platu pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům na základě příslušných právních ustanovení. Závěrečné dvě kapitoly teoretické části pojednají o problematice financování mzdových výdajů škol a o samotném řízení odměňování jako nástroji řízení lidských zdrojů.

Sledovaným subjektem praktické části bude Střední škola zemědělská a potravinářská v Klatovech. Po její charakteristice se zaměřením na lidské zdroje bude proveden popis a analýza systému odměňování školy a zdrojů financování mzdových výdajů. Za účelem

vyhledání problémových oblastí odměňování ve veřejném kolektivu bude proveden průzkum prostřednictvím ankety se zaměstnanci veřejného kolektivu. Anketa bude provedena s několika zaměstnanci v rámci skupiny zaměstnanců regionálního kolektivu. Výběr zaměstnanců z určité sociální skupiny bude zvolen tak, aby získané informace měly vypovídající hodnotu. Na základě zjištění prostřednictvím ankety budou určeny okruhy a otázky pro zaměřené interview se zaměstnanci Střední školy zemědělské a potravinářské v Klatovech. Tato dotazovací technika bude zvolena proto, aby umožnila hloubkové dotazování, což umožní pronikat hluboko do myšlení a uvážování respondentů. Výhodou interview oproti dotazníku je větší kontrola kvality získaných dat a lepší vedení respondenta k adekvátním odpovědím, které budou jedním z podkladů pro hodnocení systému odměňování organizace. V závěru praktické části budou identifikovány zavedené prvky systému odměňování, jejich účinnost a navržena doporučení k doplnění či změně stávajících prvků systému odměňování vedoucí k větší motivaci a stimulaci zaměstnanců s následným celkovým zhodnocením systému odměňování sledované školy. Při tvorbě návrhu změny vybraných prvků systému odměňování bude umožněno zaměstnancům školy podílet se na tvorbě a výběru navržených variant formou dotazníkového šetření. Důvodem zvolení této dotazovací techniky je časová nenáročnost pro zjištění potřebných informací.

Text diplomové práce bude zpracováván metodou obsahové analýzy a právní kazuistiky. Jedná se o praktikovaný přístup k analýze odborných textů, dokumentů, sdělení a zhodnocení skutečného stavu s příslušnými právními předpisy. Primární údaje budou získány z právních norem, z údajů Ústavu pro informace ve vzdělávání a Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Sekundární data budou získána z odborné literatury, z vnitřních směrnic vydaných školou a z výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu prostřednictvím zvolených dotazovaných technik.

### 3 LITERÁRNÍ REFERENCE

#### 3.1 ZÁKLADNÍ POJMY ODMĚNOVÁNÍ JAKO NÁSTROJE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

##### 3.1.1 Pojetí odměňování, charakteristika, cíle a úkoly systému odměňování

Odměňování pracovníků je obecně velmi komplikovanou záležitostí, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizace, tak pracovníků. Zaměstnavatel má poměrně širokou škálu možností, jak bude pracovníky odměňovat. Vytvořený a zavedený systém odměňování odráží profesionalitu a kreativitu managementu a personalistů, ochotu zaměřit se nad efektivností stimulace a motivování pracovníků a nad účinností zavádění nových trendů a postupů z oblasti moderního řízení lidských zdrojů. *Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak přenášejí, tak nepřenášejí formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systému odměňování (proces, metoda a postup odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a dle sledných podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.*<sup>1</sup>

Odměňování z hlediska moderní personalistiky neznamena jen poskytnutí mzdy nebo platu, případně jiných forem peněžních odměn poskytovaných pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci, ale je chápáno poněkud širěji. Zahrnuje také zaměstnanecké výhody (včetně nepřímých) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru či jiného typu pracovního zapojení v organizaci (např. zlevněné stravování, věcné dary k výročí nebo pracovnímu jubileu, poskytování pracovního odpočívání a mnohé další), vytváření příznivých pracovních podmínek (příjemné samostatné a moderně vybavené kanceláře, počítačové, přímého telefonního spojení, poskytnutí pracovních a ochranných pomůcek apod.) nebo pozvání na slavnostní obědi a večeře. Některé formy odměny nemusejí mít ani hmotnou povahu, ale přispívají ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu užitosti, důležitosti a přínášejí mu určitou radost (např. formální uznání a pochvaly, vzdávání pracovníka, povýšení pracovníka, povolení významnými pracovními úkoly, vedením lidí, rozmanitá

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. s. 20

a zajímavá práce, příjemný styl vedení lidí nebo dobré přátelské vztahy na pracovišti). Výše uvedené formy odměn má pod kontrolou organizace a soudobá teorie řízení lidských zdrojů je označuje jako **vnitřní odměny**.

*Širokou odměnou pro pracovníka jsou i jeho vnitřní pocity související s vykonávanou prací, jako je pocit úspěšnosti a užití, pocit vlastního významu, pocit seberealizace, podílení se na něm, dlefitém, neformální uznání okolí, pocit plynoucí z postavení, z naplňování kariéry apod.*<sup>2</sup> Tyto **vnitřní odměny** zaměstnavatel nemá pod kontrolou, avšak může zaměstnanci vytvořit takové podmínky, které se u něj tyto vnitřní pocity dostavují. Mají však individuální povahu, která je závislá na osobnosti a potřebách pracovníka. Vnitřní odměny přináší zaměstnancům spokojenost, čímž velmi ovlivňují jejich přístup k práci a následně i výkon.

**Systém odměňování** je způsob stanovování mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměňování hmotné i nehmotné povahy. Vyjadřuje, jak si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit. Vytvoření systému odměňování patří ke klíčovým záležitostem organizace. Aby tento systém nevyvolával spory a nevedl ke konfliktům mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, musí být vytvořen tak, aby byl přímý, spravedlivý, efektivní a motivující. Každá organizace by měla mít vytvořený takový individuální systém odměňování, který vyhovuje jak specifickým podmínkám konkrétní organizace, tak potřebám zaměstnanců. Dlefitým požadavkem je, aby takový systém byl pracovníky akceptován, a proto je z tohoto důvodu vhodné, aby se na jeho vytváření, zavádění i fungování podíleli i pracovníci.

*Širokým cílem odměňování zaměstnanců je podporovat dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou, způsobilou a dobře motivovanou pracovní sílu, kterou organizace potřebuje.*<sup>3</sup>

Specifickým cílem systému odměňování je podle Armstronga odměňovat pracovníky podle hodnoty, kterou vytvářejí, odměňovat správně v cíli, aby bylo jasné, co je dlefité z hlediska chování a výsledků, propojovat postupy odměňování s cíli organizace i s hodnotami a potřebami pracovníků, motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost, pomáhat získávat a udržet si potřebné vysoce kvalitní pracovníky, vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a kulturu vysokého výkonu, vytvářet procesy celkového odměňování, které uznávají výkon jak peněžních, tak nepeněžních odměn. Cílem systému

<sup>2</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 159.

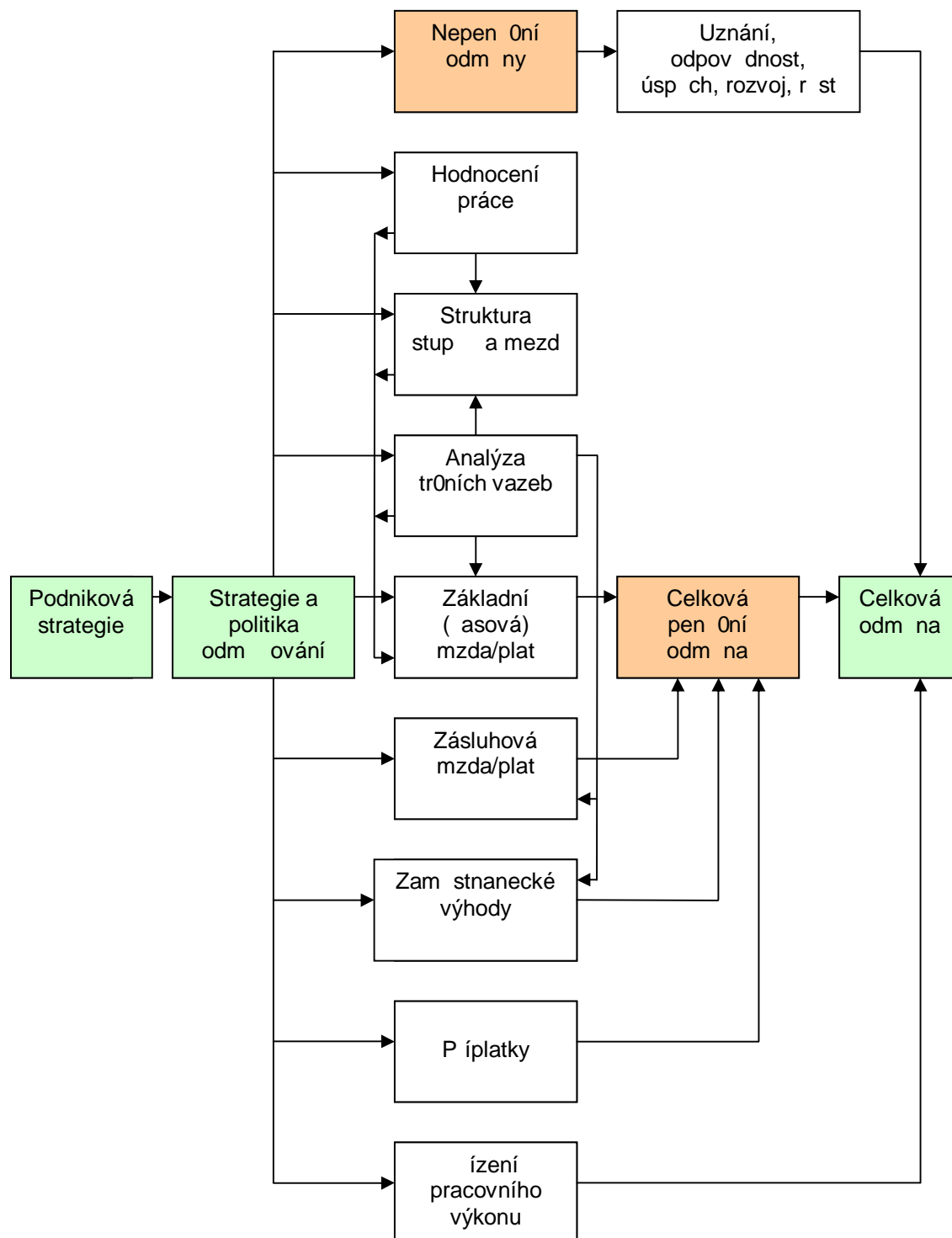
<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 600.

odměňování je fungovat spravedlivě, představitelně, transparentně, přehledně a srozumitelně a uplatňovat odměňování rovným způsobem. Postupy k plnění výše uvedených cílů odměňování jsou zahrnuty do systému odměňování organizace, který z různých hledisek tvoří strategie, politika, praxe, procesy a postupy odměňování.

Hlavním úkolem systému odměňování je dle Koubka nejen určit kompenzaci pracovníkům za vykonanou práci, ale i přilákat dostatek kvalitních uchazečů o zaměstnání, stabilizovat zaměstnance, kteří jsou pro organizaci významní, odměňovat pracovníky podle významu a náročnosti jimi vykonávané práce, za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti, být pracovníky akceptován a vnímán jako přiměřený a spravedlivý. Dále poskytovat pracovníkům určitou jistotu příjmu, sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků a v neposlední řadě přispět k dosažení konkurenceschopného postavení organizace na trhu práce.

### 3.1.2 Prvky a tvorba systému odměňování

Obrázek 1 Schéma prvků systému odměňování a jejich vzájemné vztahy



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. s. 24

**Strategie odměňování** je součástí strategie řízení lidských zdrojů v organizaci a jejím východiskem je podniková strategie organizace. Definuje dlouhodobé záměry v takových oblastech, jako jsou mzdové struktury, zaměstnanecké výhody, kroky ke zvýšení angažovanosti, oddanosti a uplatňování přístupu založeného na celkové odměně. Definuje to, jak by měla být vytvářena politika a procesy odměňování. *š **Politika odměňování** obsahuje takové záležitosti, jako jsou úrovně peněžních odměn, plnění úkolu uplatňovat zásadu stejné odměny za práci stejné hodnoty, přístupy k zásluhové peněžní odměně, používání hodnocení práce, mzdových –et ení a flexibilní zaměstnanecké výhody.*<sup>4</sup>

Jednotlivé práce lze podle jejich relativního významu zařadit do **struktury mzdových/platových tříd a stupňů**. Struktura je logicky vytvořeným rámcem, který umožňuje organizaci stanovit, kam v rámci hierarchie přidat jednotlivé práce/pracovní místa, definovat úrovně peněžních odměn, naplňovat zásadu rovnosti v odměňování a uskutečňovat procesy monitorování a kontroly postupů v oblasti odměňování. Mzdová/platová rozpětí přiřazená jednotlivým stupňům poskytují prostor pro různé mzdy nebo platu na základě pracovního výkonu, schopností, přínosu nebo délky zaměstnání. Konkrétní mzdové/platové struktury tříd a stupňů mohou sloužit jako prostředek, pomocí něhož organizace informuje zaměstnance o možnostech kariéry a získávání peněžních odměn. **Základní peněžní odměna** je množství peněz, které tvoří tarif nebo sazba za určitou práci nebo pracovní místo. Může se měnit podle úrovně práce nebo u manuálních pracovníků podle úrovně pořadovaných dovedností. Může být ovlivněna jak vnějšími, tak vnitřními faktory. Základní mzda nebo plat mohou být vyjádřeny jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba a lze k ní přidat **zásluhovou odměnu** nebo různé příplatky. Zásluhovou odměnu lze charakterizovat jako odměnu vztahující se k individuálnímu pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem (délce praxe). **Příplatky** se vyplácejí k základní mzdě nebo platu s ohledem na zvláštní okolnosti nebo na zvláštní rysy vykonávané práce (např. příplatek za vedení, za práci přesčas, za noční práci, za práci v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, příplatek za rozdělenou směnu, zvláštní příplatek, osobní příplatek, za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah, specializační příplatek pedagogického pracovníka).

---

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. s. 25

**Zam stnanecké výhody**, známé jako nep ímé odm ny, jsou poskytovány navíc k r zným formám vyplacených odm n a zahrnují i taková opat ení, která nejsou odm nami v pravém slova smyslu, jako nap . dovolená na zotavenou. **Celková v pen zích vyjád íitelná odm na** je celková hmotná odm na, která se skládá z pen íních odm n p edstavovaných celkovým výd lkem a z hodnoty poskytovaných zam stnaneckých výhod pracovník m.

**Nepen íní odm na** neobsahuje íládné p ímé platby a ásto vyplývá z práce samé, nap . jde o pocit uznání, úsp nosti, autonomie, prostor pro vyuíívání a rozvoj dovedností, poskytování vzd lávání, p ílefitostí k rozvoji kariéry a vysoce kvalitní vedení ze strany nad ízených. **Celková odm na** obsahuje v-echny typy odm n, tedy hmotné, hmatatelné odm ny (transak ní) plynoucí z transakce mezi zam stnavatelem a pracovníky, které se týkají pen íních odm n a zam stnaneckých výhod a nehmotné odm ny (vztahové), které se týkají vzd lávání, rozvoje zku-eností a záflitk z práce. Michael Armstrong uvádí: *š Pojetí celkové odm ny je holistickým, celostním p ístupem: nespolehá na jeden nebo dva izolovan fungující mechanismy odm ování a v nuje pozornost kaídemu zp sobu, jak odm ovat lidi a dosáhnout toho, aby nalézali uspokojení prost ednictvím práce. Cílem je maximalizovat souhrnný dopad írokého okruhu r zných podob odm ování na motivaci, oddanost a angařovanost v práci.*<sup>5</sup> Jak uvedla Sandra O'Neal: *š Celková odm na zahrnuje v-e, eho si pracovníci v zam stnaneckém vztahu cení.*<sup>6</sup> **Hodnocení práce** lze charakterizovat jako systematické ur ování hodnoty kaíde práce í pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím í pracovním funkcím. Zaji-uje, aby se náro nost a sloflitost práce odrazily v diferenciaci odm ny pracovníka a poskytuje tak základ pro spravedlivé a ádn odstup ované odm ování. Je-li **ízení pracovního výkonu** ádn provád no, m fle motivovat pracovníky tím, fle funguje jako klí ová sloflka procesu celkového odm ování. V rámci zp tné vazby poskytuje odm ny v podob uznávání úsp ch a silných stránek lidí, prost ednictvím p ílefitostí k úsp chu a moflností rozvíjet v domosti a dovednosti, prost ednictvím vedení na cest ke karié e. M fle povzbuzovat k angařovanosti, tedy k tomu, fle lidé mají zájem na tom, co d lají, a jejich práce jim p íná-í ur ítý pocit uspokojení, úsp nosti a napln ní osobních cíl a p ání. ízení pracovního výkonu má za cíl zlep-ít oddanost organizaci a jejím cíl m pomocí propojení

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. *Odm ování pracovník* . 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. s. 42

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. *Odm ování pracovník* . 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. s. 42; op. cit.: SANDRA O'NEAL. *The phenomenon of total rewards*. ACA Journal, 7, 1998, No. 3, s. 18-23



individuálních cíl s cíli organizace. Při vytváření systému odměnění vychází organizace z platných právních předpisů a výsledků kolektivního vyjednávání. Důležitým faktorem je množství finančních prostředků, které má firma organizace vynaložit na odměnění zaměstnanců, a to tak, aby neohrozila životaschopnost organizace a případný zisk. Vytváření systému odměnění provází sledování současné situace na trhu práce, zjištění úrovně mezd a platů, která je schopna přilákat do organizace uchazeče o práci, je dostatečně konkurenceschopná na trhu práce, uspokojuje současné pracovníky a přispívá k jejich stabilizaci, a v neposlední řadě nabídka zaměstnaneckých benefitů a nepeněžitých odměn. Aby byl systém odměnění v organizaci úspěšný a efektivní, musí být stabilní a zajišťovat, aby rozdíly v odměnění za práci byly založeny na rozdílech v požadavcích práce a pracovních podmínkách, a aby se úroveň mezd a platů neodchylovala od úrovně plynoucí ve společnosti. Zaměstnanci by měli být případně informováni o postupech používaných ke stanovení mzdy/platu a o poskytování zaměstnaneckých výhod a benefitů. Při odměnění je třeba dále sledovat, aby byly dodržovány zákony, respektována lidská práva a zásady slušnosti a spravedlnosti a aby byly stanoveny zásady pro rozdělování prostředků určených na odměnění. Všechny výše uvedené skutečnosti rozhodují o efektivitě systému odměnění, jeho motivacím účinku a příznivém klimatu v organizaci.

### **3.1.3 Mzdovotvorné faktory (determinanty), stimulace, motivace a odměnění**

Ve společnosti panuje všeobecný názor, že odměnění by měla být závislá na pracovním výkonu. Ví se, že lidé budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, budou-li přesvědčeni, že jejich úsilí povede k řádnému odměnění. Avšak pracovní výkon, a to zejména u pracovníků ve vědeckém oboru, bývá často obtížně měřitelný.

*ŠI u měřitelného pracovního výkonu nelze mnohdy měřit všechny složky výkonu. Kromě toho, měření výkonu je dosti náročné záležitost, která vyžaduje určitou disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka (pracovní podmínky, organizace práce, rozdíly v používané technice aj.). Kromě toho je při odměnění pracovníků zvykem*

*přihlížet k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v organizaci a jiným objektivními  
zjistitelným znakům pracovníka.*<sup>7</sup>

Faktory, které ovlivňují odměňování v organizaci, lze rozdělit na vnitřní a vnější  
mzdovotvorné faktory organizace. Vnitřní mzdovotvorné faktory vhodně vystihuje  
následující tabulka, která byla navržena Markem Goodridgem<sup>8</sup> a která se snaží odpovědět  
na otázku, proč jsou některé lidi lépe placeni než jiní.

**Obrázek 2 Klasifikace mzdovotvorných faktorů**

Vklad zaměstnance	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání Kvalifikace Dovednosti Zkušenosti Znalosti Kontakty Duševní schopnosti Fyzická síla/kondice	Rozhodování řešení problémů Odpovědnost Tvůrčíost Vliv na výsledky Iniciativa Plánování/organizování řízení/kontrola Argumentování Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost/obratnost Pracovní podmínky Používání v cíli Využívání zdrojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Zisk Výkon Produktivita Kvalita Prodej

*Zdroj: Goodridge, M.: Payment By Time. s. 304 v: Bowey, A.M. a Lupton, T.: Managing Salary And Wage Systems. Aldershot, Gower 1989*

<sup>7</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 288.

<sup>8</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 264; op. cit. GOODRIDGE, M.: *Payment By Time*. s. 304 v: BOWEY, A.M. a LUPTON, T.: *Managing Salary And Wage Systems*. Aldershot, Gower 1989.

Jak uvádí Koubek, lze všechny výše uvedené vnitřní faktory shrnout do tří skupin:

1. *Šfaktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením ve firemní hierarchii funkcí.*
2. *Výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, jeho způsobnost pro práci.*
3. *Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě v organizaci jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost a pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres apod.*<sup>9</sup>

Mezi vnější mzdovotvorné faktory patří:

1. Situaci na trhu práce, především nedostatek a přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu i ve státě, například způsob a životní podmínky ve společnosti.
2. Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, například v oblasti pracovní právní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků. Jde například o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příspěvky, placené příspěvky v práci, placenou dovolenou apod.

Souhrnně lze říci, že mzdovotvorné faktory ve své konkrétní podobě tvoří determinanty odměňování pracovníků ve firmě.

Jednou z nejdůležitějších otázek řízení odměňování je, jak dosáhnout vysokého výkonu prostřednictvím stimulace a motivace lidí. Proto je nezbytné rozumět faktorům, které lidi stimulují a motivují. Na základě toho pak vytvářet procesy a postupy v odměňování, které zvýší motivovanost, pracovní angažovanost, oddanost a pozitivní spontánní, dobrovolné chování. Pojmy stimulace a motivace jsou si velice blízké a většina lidí je vnímá jako ekvivalenty. Tyto pojmy však nejsou totožné, a proto je vhodné uvědomit si jejich odlišnost.

**Stimulace** představuje soubor vnějších podnětů a pobídek působících na psychiku člověka, které určitým způsobem usměrní jeho jednání a chování a působí na jeho motivaci.

---

<sup>9</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 165.

Jak uvádí Provasník a Komárková špojmem **motivace** vyjadujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela v domě (uv domované) vnitřní hybné síly o pohnutky, motivy, které mohou být jeho innost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) o určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované innosti, resp. v podobě motivovaného jednání.<sup>10</sup> Základní rozdíl mezi stimulací a motivací je tedy ve směru, ze kterého vycházejí pohnutky k jednání. Stimulace představuje působení na psychiku člověka zvnějšku, motivace je vyvolána pohnutkami zevnitř. Stimulace má obrovskou výhodu, a to takovou, že je poměrně jednoduchá. Dokud pracovníkům poskytujeme stimuly, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Mezi základní prostředky stimulace působících v organizaci můžeme adit:

1. hmotnou odměnou
2. neformálně prováděné pracovní hodnocení
3. společenské hodnocení práce a profese
4. fyzické pracovní podmínky a pracovní režim
5. hodnocení jednotlivce v pracovním týmu
6. porovnání výsledků vlastní innosti s průměrem a výsledky innosti druhých pracovníků
7. postup naděšení, který zajišťuje a podporuje participaci pracovníků na řízení
8. samotné provádění pracovní innosti
9. osobnost a jednání řídicího pracovníka.

Výhodou motivace je to, že pokud správně identifikujeme motivy, které člověk má, můžeme práci za příznivých podmínek pokračovat i bez přítomnosti vnějších podnětů. Velkou nevýhodou motivace je potřeba hodnovědnosti člověka, kterého chceme motivovat a také nutnost dobré znalosti teorie motivace, která se zabývá tím, co lidi vede k tomu, aby něco dělali a co je ovlivňuje. Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, které lidé vkládají do své práce, angažovanosti a dobrovolného chování. Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že jejich innost pravděpodobně povede k dosažení cíle a hodnotné odměny, která uspokojí jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní pracovníci jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.

<sup>10</sup> PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004, s. 23

## 3.2 PRÁVNÍ P EDPISY OVLIV UJÍCÍ ODM OVÁNÍ VE VE EJNÉM TKOLSTVÍ

### 3.2.1 Vývoj právních p edpis od roku 1992

Jedním z p edpoklad vytvoení systému odm ování je soulad s platnými právními p edpisy. Základní úpravu odm ování p vodn stanovil zákon . 65/1965 Sb.<sup>11</sup> V roce 1992 byly v eské republice vytvoeny dva samostatné a na sob nezávislé systémy odm ování zam stnanc zalofené samostatnými zákony, a to zákonem o mzd a o platu. Oba systémy se odliovaly podle okruhu subjekt , na které se jednotlivé platové zákony vztahovaly. Podle zákona . 143/1992 Sb.<sup>12</sup>, ve zn ní pozd jích p edpis , byli odm ování zam stnanci ve ve ejných slufbách a správ , tedy i zam stnanci -kolství. Na základ zákona o platu bylo vydáno na ízení vlády . 330/2003 Sb.<sup>13</sup>, které nabylo ú innosti dnem 1. 1. 2004 a stanovilo pro zam stnance stupnice platových tarif a zp sob jejich ur ení, p íplatky za vedení, podmínky pro poskytování a vý-i zvlá-tního p íplatku a podmínky pro poskytování osobního p íplatku a jeho maximální vý-i a podmínky pro poskytování odm n. Platový systém podle zákona . 1/1992 Sb.<sup>14</sup>, ve zn ní pozd jích p edpis , nebyl ur en pro zam stnavatele tzv. nepodnikatelské sféry. Principem odm ování za práci podle tohoto zákona byl v podstat smluvní charakter mzdy, kterou lze sjednat v rámci mezí, které stanovil zákon. Dne 1. 1. 2007 nabylo ú innosti zákon . 262/2006 Sb.<sup>15</sup> Tímto zákonem byl zru-en zákoník práce . 65/1965 Sb.<sup>16</sup> ú inný 41 let. Nový zákoník práce v ásti -esté komplexn upravuje odm ování v-ech zam stnanc za práci vykonanou v pracovn právních vztazích, av-ak v podstat zachovává pojetí v-ech uvedených forem odm ny za práci tak, jak je vymezovaly d ív j-í právní p edpisy, a jejich charakter zásadním zp sobem nezm nil.

Po ínaje dnem 1. 1. 2007 byla právní úprava odm ování zam stnanc dosud odm ovaných podle zákona . 143/1992 Sb.<sup>17</sup> a podle zákona . 1/1992 Sb.<sup>18</sup>, soust ed na do nového zákoníku práce.

---

<sup>11</sup> dokument: zákon . 65/1965 Sb., zákoník práce

<sup>12</sup> dokument: zákon . 143/1992 Sb., o platu a odm n za pracovní pohotovost a v n kterých dal-ích organizacích a orgánech

<sup>13</sup> dokument: na ízení vlády . 330/2003 Sb., o platových pom rech zam stnanc ve ve ejných slufbách a správ

<sup>14</sup> dokument: zákon . 1/1992 Sb., o mzd , odm n za pracovní pohotovost a o pr m rném výd lku

<sup>15</sup> dokument: zákon . 262/2006 Sb., zákoník práce

<sup>16</sup> dokument: zákon . 65/1965 Sb., zákoník práce

<sup>17</sup> dokument: zákon . 143/1992 Sb., o platu a odm n za pracovní pohotovost a v n kterých dal-ích organizacích a orgánech

### 3.2.2 P ehled platných právních p edpis k 1. 1. 2011

Základním právním p edpisem, kterým je nov založen celý systém odm ování zam stnanc ve ve ejných sluřbách a správ , je **zákon . 262/2006 Sb.**<sup>19</sup>.

Jedním z provád ěcích p edpis k zákoníku práce, kterým se mj. stanoví podmínky pro p iznání platového tarifu a nároku na n který z p íplatek , je **na ízení vlády . 564/2006 Sb.**<sup>20</sup>, které bylo novelizováno **na ízením vlády . 381/2010**<sup>21</sup> s ú inností od 1. 1. 2011. Tato novela mimo jiné doplnila nové dv tabulky stupnic platových tarif uvedených v p ílohách . 4 a . 5 vý-e uvedeného na ízení vlády, podle kterých se stanovují platové tarify pouze pedagogickým pracovník m. Dal-ím právním p edpisem upravující odm ování ve -kolství je **na ízení vlády . 567/2006 Sb.**<sup>22</sup>. S ú inností od 1. 10. 2010 byl zru-en p vodní katalog prací vydaný **na ízením vlády . 137/2009 Sb.**<sup>23</sup> a byl vydán nový katalog prací **na ízením vlády . 222/2010 Sb.**<sup>24</sup>, který je hlavním vodítkem pro za azení zam stnance do platové t ídy.

Vedle vý-e uvedených právních p edpis , které p ímo nastavují podmínky odm ování zam stnanc ve -kolství, existuje ada právních p edpis , které sice samy o sob ustanovení o podmínkách odm ování neobsahují, ale nastavují podmínky (nap . kvalifika ní a dal-í), které v kone ném d sledku platové náleřitosti ovliv ují.

Takovým p edpisem je nap . **zákon . 563/2004 Sb.**<sup>25</sup> **Na ízení vlády . 75/2005 Sb.**<sup>26</sup> ovliv uje platové podmínky zam stnanc ve -kolství stanovením rozsahu p ímé pedagogické innosti, a tím i nastavení podmínek pro proplácení p ímé pedagogické innosti nad stanovený rozsah (tzv. nadúvazkové hodiny). Toto na ízení vlády dále

---

<sup>18</sup> dokument: zákon . 1/1992 Sb., o mzd , odm n za pracovní pohotovost a o pr m rném výd lku

<sup>19</sup> dokument: zákon . 262/2006 Sb., zákoník práce

<sup>20</sup> dokument: na ízení vlády . 564/2006 Sb., o platových pom rech zam stnanc ve ve ejných sluřbách a správ

<sup>21</sup> dokument: na ízení vlády . 381/2010 Sb., kterým se m ní na ízení vlády . 564/2006 Sb., o platových pom rech zam stnanc ve ve ejných sluřbách a správ , ve zn ní pozd j-ích p edpis , a kterým se zru-uje na ízení vlády . 447/2000 Sb., o zp sobu usm r ování vý-e prost edk vynakládaných na platy a odm ny za pracovní pohotovost zam stnanc odm ovaných podle zákona o platu a odm n za pracovní pohotovost v rozpo tových a v n kterých dal-ích organizacích a orgánech

<sup>22</sup> dokument: na ízení vlády . 567/2006 Sb., o minimální mzd , o nejniř-ích úrovních zaru ené mzdy, o vymezení zřířleného pracovního prost edí a o vý-í p íplatku ke mzd za práci ve zřířleném pracovním prost edí

<sup>23</sup> dokument: na ízení vlády . 137/2009 Sb., dokument: na ízení vlády . 137/2009 Sb., kterým se stanoví katalog prací ve ve ejných sluřbách a správ

<sup>24</sup> dokument: na ízení vlády . 222/2010 Sb., o katalogu prací ve ve ejných sluřbách a správ

<sup>25</sup> dokument: zákon . 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o zm n n kterých zákon

<sup>26</sup> dokument: na ízení vlády . 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu p ímé vyu ovací, p ímé výchovné, p ímé speciáln pedagogické a p ímé pedagogicko-psychologické innosti pedagogických pracovník

obsahuje ustanovení o nerovnoměrném rozvržení p ímé pedagogické innosti a o snížení rozsahu p ímé pedagogické innosti u n kterých pedagogických pozic. Do odm ování pedagogických pracovník zasahuje **vyhlá-ka . 317/2005 Sb.**<sup>27</sup> stanovením podmínek pro výkon specializovaných prací a vzniku nároku na specializa ní p íplatek. Krom toho nastavuje podmínky pro zvy-ování kvalifikace pedagogických pracovník .

I p esto, fle v pr b hu roku 2009 a 2010 nedo-šlo k zásadním zm nám systému odm ování pro oblast -kolství, byly v n kterých na ízeních vlády provedeny úpravy, které m ly vliv na odm ování zam stnanc ve -kolství.

Dne 1. 4. 2009 nabylo ú innosti na ízení vlády . 74/2009 Sb.<sup>28</sup>, kterým se zru-ila p íloha . 1 na ízení vlády . 564/2006 Sb.<sup>29</sup>, která stanovovala platové tarify nepedagogickým pracovník m. Novým na ízením vlády byli p e azení provozní zam stnanci -kol a -kolských za ízení do tabulky . 2 (tzv. špedagogické tabulkyō), ímfl bylo realizováno zvý-ení platových tarif nepedagogických zam stnanc v pr m ru o 16%.

S ú inností od 1. 6. 2009 bylo dal-í novelou na ízení vlády . 564/2006 Sb.<sup>30</sup> provedeno plo-né zvý-ení platových tarif cca o 3,5 %. Toto navý-ení tarif bylo upraveno na ízením vlády . 130/2009 Sb.<sup>31</sup> Od 1. 1. 2011 ve-la v ú innost dal-í novela na ízení vlády . 564/2006 Sb.<sup>32</sup>, která op t diferencuje stanovení platového tarifu provozním zam stnanc m -kol a pedagogickým pracovník m. Zatímco ur ení platového tarifu provozních zam stnanc z stalo beze zm ny, pedagog m jsou p íznávány platové tarify podle nových dvou stupnic platových tarif uvedených v p ílohách . 4 a . 5 na ízení vlády . 381/2010 Sb.<sup>33</sup> Kritériem pro volbu pat í né stupnice platových tarif

---

<sup>27</sup> dokument: vyhlá-ka . 317/2005 Sb., o dal-ím vzd lávání pedagogických pracovník , akredita ní komisi a kariérním systému pedagogických pracovník

<sup>28</sup> dokument: na ízení vlády . 74/2009 Sb., kterým se m ní na ízení vlády . 564/2006 Sb., o platových pom rech zam stnanc ve ve ejných slufbách a správ

<sup>29</sup> dokument: na ízení vlády . 564/2006 Sb., o platových pom rech zam stnanc ve ve ejných slufbách a správ

<sup>30</sup> dokument: na ízení vlády . 564/2006 Sb., o platových pom rech zam stnanc ve ve ejných slufbách a správ

<sup>31</sup> dokument: na ízení vlády . 130/2009 Sb., kterým se m ní na ízení vlády . 564/2006 Sb., o platových pom rech zam stnanc ve ve ejných slufbách a správ , ve zn ní na ízení vlády . 74/2009 Sb.

<sup>32</sup> dokument: na ízení vlády . 564/2006 Sb., o platových pom rech zam stnanc ve ve ejných slufbách a správ

<sup>33</sup> dokument: na ízení vlády . 381/2010 Sb., kterým se m ní na ízení vlády . 564/2006 Sb., o platových pom rech zam stnanc ve ve ejných slufbách a správ , ve zn ní pozd-j-ích p edpis , a kterým se zru-uje na ízení vlády . 447/2000 Sb., o zp sobu usm r ování vý-e prost edk vynakládaných na platy a odm ny za pracovní pohotovost zam stnanc odm ovaných podle zákona o platu a odm n za pracovní pohotovost v rozpo tových a v n kterých dal-ích organizacích a orgánech

je pro pedagogy získání odborné kvalifikace dosažené vysokoškolským vzdláním v akreditovaném bakalářském nebo magisterském studijním programu.

Dnem 1. 10. 2010 nabylo účinnosti nařízení vlády č. 222/2010 Sb.<sup>34</sup>, o katalogu prací ve veřejných službách a správ. Nařízení vlády č. 137/2009 Sb.<sup>35</sup> bylo zrušeno.

### 3.3 ZÁKLADNÍ POJMY ODMĚNOVÁNÍ VE VEŘEJNÉM PRŮMYSLU

#### 3.3.1 Pojem plat, mzda a jiné plnění, odměna z dohody

Pojem plat je základním pojmem používaným pro účely odměňování pracovníků ve veřejném průmyslu. Tento pojem je nutno dle sledné odlišovat od dalších forem peněžitého plnění jako je mzda, odměna z dohody a jiné plnění, která jsou definována různými právními předpisy. Základní rozdíl mezi mzdou a platem je dán zejména stanovením jednotlivých podmínek pro odměňování u každé z těchto forem.

Jak popisuje Valenta: *„Mzda je charakteristická smluvní volností při určení její výše, jednotlivých složek i podmínek pro jejich poskytnutí. Zákoník práce pouze stanoví nejnižší úroveň záručené mzdy a tím minimální mzdové nároky zaměstnavance. Kromě toho definuje zákoník práce i nárokové složky mzdy, které při splnění určitých podmínek musí být zaměstnavanci poskytnuty. Ostatní parametry mzdy jsou pak podle smluvní volnosti. Plat je naopak zejména odměňování, který je zejména definován právními předpisy nejen co do formy, ale i pokud jde o podmínky poskytnutí nároku na jeho jednotlivé složky a vztahem i co do výše složek. Hlavním důvodem tohoto rozdílu v postupu je skutečnost, že finanční prostředky na platy se neodvíjejí od schopnosti firmy produkovat zisk, ale jsou úplně kryty především z veřejných rozpočtů, tedy ze státního rozpočtu a rozpočtů územních samosprávných celků. Tyto zdroje jsou zejména poměrně snadno definovatelné (a tím i limitované), proto právní předpisy musí stanovit jasné limity a pravidla pro strukturu a výši platu zaměstnavance ve veřejných službách a správ.“*<sup>36</sup>

Plat je peněžité plnění poskytované za výkon práce v pracovním poměru zaměstnavatelovi, které stanovuje § 109 odst. 3 zákoníku práce. Platem jsou odměňování

<sup>34</sup> dokument: nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správ

<sup>35</sup> dokument: nařízení vlády č. 137/2009 Sb., dokument: nařízení vlády č. 137/2009 Sb., kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správ

<sup>36</sup> VALENTA, J. *Aplikace platových předpisů ve průmyslu: s komentářem a příklady z praxe k 1. 7. 2009.* Olomouc: ANAG, 2009. s. 10



zaměstnanci státu, územních samosprávných celků (obce, kraje), státních fondů, příspěvkových organizací, jejichž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, zaměstnanci kolektivních právnických osob zřízených Ministerstvem kolektivní mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle kolektivního zákona (kolektivní právnické osoby jsou specifickou právní formou kolektivních zřízeních založenou zákonem č. 561/2006 Sb.<sup>37</sup>) a zaměstnanci veřejných neziskových ústavních zdravotnických zřízeních. V případě odměnění zaměstnanců v resortu kolektivní se tedy platem nazývá odměna za práci zaměstnanců kolektivních zřízeních zizovaných orgánů veřejné správy tj. obcemi, svazky obcí, krajem a ministerstvem, kterých je převážná většina. Dalším důležitým znakem je, že tyto zaměstnavatelé náklady na platy plně zabezpečují z veřejných zdrojů. Pokud kolektivní, která je příspěvkovou organizací, nemá mzdové náklady plně kryté z veřejných rozpočtů, nespadá pod ustanovení § 109 odst. 3 zákoníku práce a její zaměstnanci tudíž nepobírají plat, ale mzdu. V oblasti kolektivní jsou mzdou odměnění zaměstnanci kolektivních soukromých a církevních, ale také zaměstnanci v těchto vysokých kolektivních. Rozlišujícím faktorem mezi mzdou a platem tedy není druh vykonávané práce, ale právě jen povinnost dvou samostatných částí zákoníku práce pro jednotlivé skupiny zaměstnavatelů.

V rámci pracovního poměru upravují právní předpisy ještě **jiná peněžitá plnění**, která jsou poskytována v souvislosti s existencí pracovního poměru. Tato tzv. jiná plnění zahrnují například: náhradu platu, odměnu za pracovní pohotovost, odměnu jako zvláštní plnění v rámci péče o zaměstnance, například při životním jubileu, cestovní náhrady, odstupné apod. Základním důvodem pro oddělovat pojem plat od tzv. jiných plnění je skutečnost, že zaměstnanci náleží plat výhradně za práci. V případech vyjmenovaných zákonem náleží zaměstnanci za dobu, kdy nepracuje, náhrada platu, jejíž výše se stanoví z průměrného výdělku, do jehož výpočtu jiná plnění zahrnovat nelze.

Specifickou formou **odměny za práci**, která není ani mzdou, ani platem je odměna poskytovaná zaměstnancem jiným na základě dohody o pracovní činnosti a na základě dohody o provedení práce. U těchto dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr platí plná smluvní volnost týkající se odměny, která je limitována pouze povinností respektovat

---

<sup>37</sup> dokument: zákon č. 561/2006 Sb., o předkolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

minimální mzdu. V dohodách o pracích konaných mimo pracovní poměr není zaměstnavatel povinen rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu. Na základě dohody o pracovní činnosti není možné vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby u jednoho zaměstnavatele. U dohody o provedení práce je rozsah práce omezen na maximálně 150 hodin v kalendářním roce u jednoho zaměstnavatele a odměna z této dohody nepodléhá odvodům na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, což je ekonomicky efektivní jak pro zaměstnavatele, tak pro pracovníka. Výjimostí těchto dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr je dán i tím, že z činnosti na základě dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce nevyplývá právo zaměstnance na odstupné, jiné pékálky v práci a na dovolenou.

### 3.3.2 Základní zásady pro urování platu, jeho složky a platový výměr

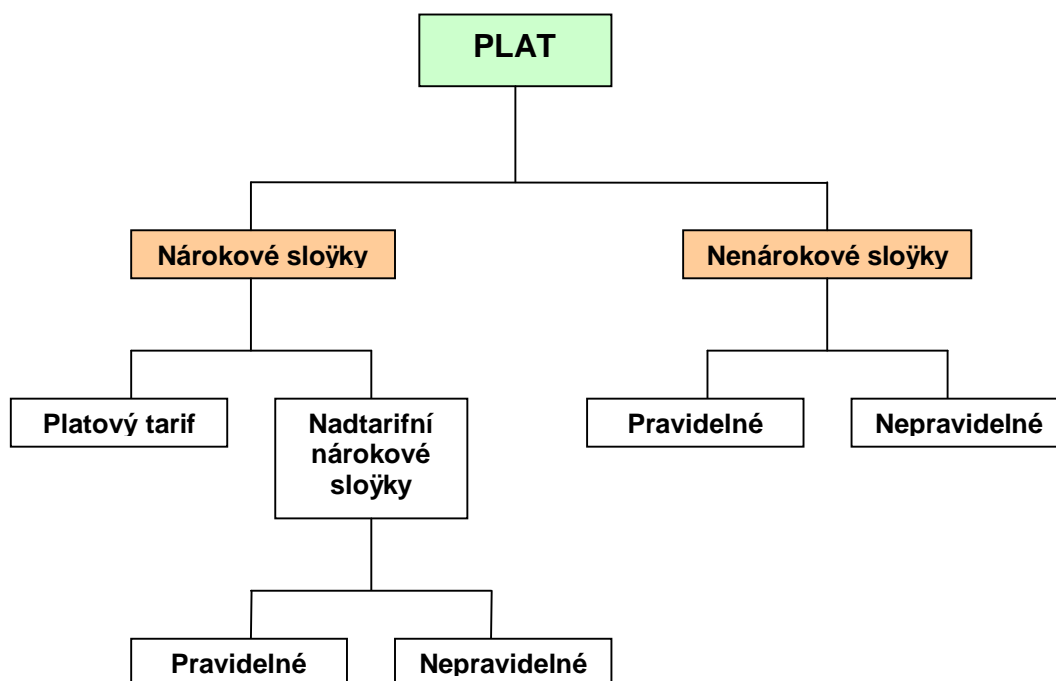
Podle § 122 odst. 1 zákoníku práce určuje plat zaměstnanci zaměstnavatel podle tohoto zákona a nařízením vlády, které bylo vydané k jeho provedení a v jejich mezích podle kolektivní smlouvy, popřípadě vnitřního platového předpisu. Plat není možné určit jiným způsobem v jiném složení a jiné výši, než stanovuje zákoník práce a právní předpisy vydané k jeho provedení.

Při stanovení platu musí být dodržována zásada stejné odměny za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty. Základem pro zajištění této zásady je třináctistupňová soustava platových tříd stanovená katalogem prací, který je základním nástrojem pro zajištění zaměstnanců ve veřejných službách a správě do platových tříd. Další zásadou je poskytování platu podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Zaměstnavatel určuje plat zaměstnancům ve veřejných službách a správě jednostranným písemným opatřením o **platovém výměrem**. Jeho náležitosti stanovuje zákoník práce v § 136, kde se uvádí, že v platovém výměru je zaměstnavatel povinen uvést údaje o platové třídě a platovém stupni, do nichž je zaměstnanec zařazen, a o výši platového tarifu a ostatních pravidelně poskytovaných složkách platu. V případě, že dojde ke změně skuteností uvedených v platovém výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit v etně uvedení dříve, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti.

Plat zaměstnanců ve veřejných službách a správ je tvořen pouze složkami, které vyjmenovává zákoník práce v části –esté hlav t etí a které se zaměstnanc m poskytují výhradn za podmínek a ve vý-i stanovené zákoníkem práce a právními p edpisy (na ízeními vlády) vydanými k jeho provedení. Každá z t chto složek platu plní specifickou stimula ní funkci a lze je rozdlit do dvou skupin - na složky nárokové a nenárokové.

**Obrázek 3** Základní len ní jednotlivých složek platu



*Zdroj: VALENTA, J. Aplikace platových p edpis ve -kolství: s komentá em a p íklady z praxe k 1. 7. 2009. Olomouc: ANAG, 2009. s. 17*

**Platový tarif** je základní nárokovou složkou platu zaměstnance, který p edstavuje hlavní zp sob rozli-ení jednotlivých pracovních pozic z hlediska složitosti, náro nosti a odpov dnosti p ožadované práce a z hlediska uznání dosavadních zku-eností získaných p edchozí praxí. Vý-e platového tarifu zaměstnance ve veřejných službách a správ je ur ena t emi veli inami, platovou t ídou a platovým stupn m (ty stanovuje zákoník práce) a stupnicí platových tarif , kterou stanovuje na základ zákonného zmocn ní na ízení vlády. Podle zákoníku práce p íslu-í zaměstnanci platový tarif stanovený pro platovou t ídu a platový stupe , do kterých je za azen. Platové tarify jsou konstruovány

v –estnácti platových t ídách a v každé této t íd ve dvanácti platových stupních, u pedagogických pracovníků v p ti stupních. Stupnice platových tarifů je založena na tom, že výše platového tarifu v jednotlivých platových t ídách postupně roste v závislosti na platových stupních, kterými zaměstnanci procházejí vzhledem k dobře uznané praxi. Pro zařazení do platové t ídy je rozhodující druh práce sjednaný v pracovní smlouvě, případně specifikovaný v pracovní náplni. Zaměstnanec je zařazen do té platové t ídy, ve které je v katalogu prací zařazen nejnáročnější práce, jejíž výkon je po zaměstnanci požadován. Platová t ída tedy vyjadřuje složitost, náročnost a odpovědnost požadované práce. Platový stupeň je vyjádřením uznání dosavadních zkušeností zaměstnance, které získal předchozí praxí a které jsou nepochybně podmínkou pro kvalitní výkon požadované práce.

Při splnění podmínek stanovených zákoníkem práce a nařízením vlády č. 564/2006 Sb.<sup>38</sup> vzniká zaměstnanci nárok na složky platu vyjmenovaných tímto dvěma právními předpisy. Tyto **nadtarifní nárokové složky** je možno členit na pravidelné a nepravidelné. Jak uvádí Valenta: *š Pravidelné nadtarifní nárokové složky platu jsou ty, které tvoří součást celkového platu zaměstnance každým měsícem.*<sup>39</sup> Z tohoto důvodu jsou uvedeny na platovém výměru.

Pravidelnou nadtarifní nárokovou složkou platu při splnění stanovených podmínek je u zaměstnanců –kolství příspěvek za vedení, zvláštění příspěvek a specializační příspěvek.

Nepravidelnými nadtarifními nárokovými složkami platu jsou ty, které netvoří součást celkového platu automaticky každým měsícem, ale jen pokud jsou splněny podmínky pro jejich přiznání. Z tohoto důvodu nejsou uvedeny na platovém výměru, protože nelze předem odhadnout, zda a v jakém rozsahu budou naplněny podmínky pro jejich přiznání.

Nepravidelnými nadtarifními nárokovými složkami platu zaměstnanců ve –kolství jsou příspěvek za noční práci, za práci v sobotu a v neděli, plat a příspěvek za práci přesčas, příspěvek za rozdílnou směnu, příspěvek za výkon přímé pedagogické činnosti nad stanovený rozsah, doplatek do výše průměrného výdělku při výkonu jiné práce a doplatek do výše minimální nebo zaručené mzdy.

---

<sup>38</sup> dokument: nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

<sup>39</sup> VALENTA, J. *Aplikace platových předpisů ve –kolství: s komentářem a příklady z praxe k 1. 7. 2009.* Olomouc: ANAG, 2009. s. 18

*š Nenárokové slofky platu se od nárokových nadtarifních sloflek li-í p edev-ím tím, fle zam stnanec nem fle nárokovat jejich p iznání ze zákona ó rozhodnutí o p iznání nenárokové slofky platu je zcela na zam stnavateli. Také tyto slofky platu lze rozd lit na pravidelné a nepravidelné podle toho, zda lze p edpokládat jejich p iznání pravideln kařdý m síc v období, na které je vydáván platový vým r.õ<sup>40</sup>*

Pravidelnou nenárokovou slofkou platu je osobní p íplatek. Pokud je p iznán, objeví se na platovém vým ru a po tuto dobu se z n j stává nároková slofka platu. Jeho nenárokovost spo ívá v rozhodnutí o jeho p iznání, které je zcela závislé na zam stnavateli. Zam stnanec m fle nárokovat pouze jeho vyplacení, pokud mu jifl byl osobní p íplatek na dané období p iznán.

Nepravidelnou nenárokovou slofkou platu je odm na, jejífl mořnost p iznání je právními p edpisy definována tak, fle ji nelze p iznat opakovan a pravideln kařdý m síc. Z tohoto dvodu se jako nepravidelná nenároková slofka platu v platovém vým ru neobjeví.

### **3.3.3 Ú astníci pracovn právních vztah , vnit ní p edpis a kolektivní smlouva**

V souladu s ustanovením zákoníku práce jsou ú astníky pracovn právních vztah zam stnavatel a zam stnanec. Pracovn právních vztah se mohou ú astnit také odborové organizace.

V obecném pojetí pracovního práva m fle být **zam stnavatelem** fyzická nebo právnická osoba. Pokud pracovníky -kol/-kolských za ízení zam stnává fyzická osoba, jedná se s nejt-í pravd podobností o -koly/-kolská za ízení soukromého charakteru.

V p ípad zam stnanc ve ejného -kolství m fle být jejich zam stnavatelem pouze právnická osoba vykonávající innost -koly nebo -kolského za ízení.

Jak uvádí Valenta: *š P ípustnou formou takové právnické osoby je bu p ísp vková organizace z ízená podle zákona . 218/2000 Sb., o rozpo tových pravidlech a o zm n n kterých souvisejících zákon (rozpo tová pravidla)<sup>41</sup>, nebo zákona . 250/2000 Sb.,*

<sup>40</sup> VALENTA, J. *Aplikace platových p edpis ve -kolství: s komentá em a p íklady z praxe k l. 7. 2009.* Olomouc: ANAG, 2009. s. 19

<sup>41</sup> dokument: zákon . 218/2000 Sb., o rozpo tových pravidlech a o zm n n kterých souvisejících zákon

*o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů<sup>42</sup>, nebo kolejská právnická osoba zřízená podle kolejského zákona.<sup>43</sup>*

Z hlediska platových podmínek lze označení **zaměstnanec** vztáhnout k zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru nebo ve služebním poměru k zaměstnavateli. Omezující ustanovení zákoníku práce stanovují, že zaměstnancem nemůže být fyzická osoba podmíněným povinně kolejskou docházky. Pro pedagogické pracovníky vyplývají velmi důležitá omezení zaměstnatelnosti ze zákona č. 563/2004 Sb.<sup>44</sup>

**Odborové organizace** jsou podle zákoníku práce oprávněny vystupovat v pracovních vztazích, včetně kolektivního vyjednávání. Při komunikaci odborů ohledně platových záležitostí mají odbory řadu kompetencí vyplývajících z konkrétních paragrafů zákoníku práce. Například možnost upravit platová a ostatní práva v pracovních vztazích prostřednictvím kolektivní smlouvy. Na základě projednání se zaměstnavatelem získat informace především o ekonomické situaci organizace, o systému odměňování a hodnocení zaměstnanců, o opatřeních k vytváření podmínek pro zaměstnávání fyzických osob (včetně podstatných záležitostí péče o zaměstnance), o opatřeních ke zlepšení hygieny práce a pracovního prostředí, o organizování sociálních, kulturních a tělovýchovných potřeb zaměstnanců. Úkolem odborové organizace je dbát o dodržování zákoníku práce, zákona o nezaměstnanosti, právních předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a ostatních pracovních předpisů.

V oblasti veřejného kolejsství jsou podmínky pro přiznání jednotlivých složek platu dány poměrně jednoznačně platovými předpisy. Na rozdíl od soukromé sféry nemá například vedení kolejských škol mnoho možností pro uplatnění vlastních pravidel odměňování. Přesto je to v omezené míře možné, a to zejména v takovém rozsahu, v jakém to připouští právní předpisy. Nástrojem, který umožňuje organizaci stanovit si v rámci platných právních předpisů vlastní pravidla odměňování, je vnitřní předpis nebo kolektivní smlouva, popřímo obě.

---

<sup>42</sup> dokument: zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

<sup>43</sup> VALENTA, J. *Aplikace platových předpisů ve kolejsství: s komentářem a příklady z praxe k 1. 7. 2009.* Olomouc: ANAG, 2009. s. 20

<sup>44</sup> dokument: zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

### 3.3.4 Odborná kvalifikace a katalog prací

V právních předpisech se lze v souvislosti se zaměstnáváním a odměňováním pracovníků ve vztahu k následujícím pojmům z oblasti předpokladů pro výkon sjednané práce. Pojem kvalifikace předpokladů používá platový předpis, a to nařízení vlády č. 564/2006 Sb.<sup>45</sup> Jak popisuje Valenta: *š Kvalifikací předpokladem se rozumí dosažené vzdělání nezbytné pro výkon práce, jež stanoví právní předpis. Zde uvedené kvalifikace předpokladů se týkají jednotlivých platových tříd minimální stupeň vzdělání, který musí absolvovat zaměstnanec, má-li být zařazen do příslušné platové třídy.*<sup>46</sup> Pedagogickým pracovníkům stanovuje kvalifikace předpokladů zákon č. 563/2004 Sb.<sup>47</sup>, který určuje nejen stupeň požadovaného vzdělání, ale i detailní charakteristiku studijního programu, který musí pedagog v určité profesní pozici absolvovat.

Kvalifikací požadavek je pojem, který zahrnuje speciální požadavky zaměstnavatele na zaměstnání nebo obor vzdělání, popř. další požadavky pro výkon některých prací, které vedle existujících kvalifikací předpokladů může vyslovit sám zaměstnavatel. Ve vztahu lze tuto možnost využít spíše v případech některých profesních pozic provozních a správních zaměstnanců. U pedagogických pracovníků, kde jsou kvalifikace předpokladů definovány velmi detailně, vymezení dalších požadavků nemá význam.

Katalog prací je právně závazným nástrojem pro správné zařazení zaměstnanců do příslušné platové třídy a stanovuje zařazení prací do platových tříd podle jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a dělení je podle druhu do povolání. Katalog prací byl změněn a nově uveden v příloze nařízení vlády č. 222/2010 Sb.<sup>48</sup>, které nabylo účinnosti 1. října 2010. Předvodní nařízení vlády č. 137/2009 Sb.<sup>49</sup> bylo zrušeno. Nový katalog prací obsahuje 66 nových povolání, mnozí zařazení mnohých prací do platových tříd, nahrazuje nevyhovující znění a zlepší formulace ke zvýšení vymahatelnosti zařazení do platové třídy. Je členěn na tři celky. V první části, označené písmenem **A** -

<sup>45</sup> dokument: nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správ

<sup>46</sup> VALENTA, J. *Aplikace platových předpisů ve vztahu k: s komentáři a příklady z praxe k 1. 7. 2009.* Olomouc: ANAG, 2009. s. 24

<sup>47</sup> dokument: zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

<sup>48</sup> dokument: nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správ

<sup>49</sup> dokument: nařízení vlády č. 137/2009 Sb., dokument: nařízení vlády č. 137/2009 Sb., kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správ

**Seznam povolání a rozptí platových tíd** je uveden tabulkový p ehled ástí, díl , názv povolání s jejich íselným ozna ením a s uvedením platových tíd, do nichfl jsou práce t chto povolání za azeny. Druhá ást **B ó Za azení prací do povolání a platových tíd** je velice rozsáhlá a jsou v ní uvedeny konkrétní práce v jednotlivých platových tídách pro uvedená povolání. V poslední ásti pod písmenem **C ó Výklad n kterých pojm pro ú ely této p ílohy** je konkretizován obecný význam pojm , které pro za azování do platových tíd sehrávají významnou roli, jako koordinace, zaji– ování, komplexní práce, metodické usm r ování, koncepce, obor, agenda, organizace a rezort.

V oblasti –kolství se pro za azení provozních pracovník do platových tíd vyuffívají povolání v první ásti katalogu prací (nap . sekretá , mzdový ú etní, ú etní, technický pracovník, uklíze , topi ), u kterých jsou uvedeny p íklady prací, které jsou vykonávány zpravidla u v–ech zam stnavatel a slouffí k zaji– ování jejich hlavní innosti. Práce uvedené v druhé ásti katalogu prací jsou zpravidla p edm tem hlavní innosti zam stnavatele a pro oblast –kolství jsou soust ed ny v díle **2.16 Výchova a vzd lávání**, který zahrnuje tato povolání:

- 2.16.01 U ítel
- 2.16.02 Vychovatel
- 2.16.03 Speciální pedagog
- 2.16.04 Pedagog volného asu
- 2.16.05 Asistent pedagoga
- 2.16.06 Akademický pracovník
- 2.16.07 Metodik pro vzd lávání
- 2.16.08 Lektor-instruktor

Nový katalog prací v díle **2.21 Ostatní práce** dopl uje povolání Třkolník, které v–ak nep iná–í fládné zm ny v za azení prací do platových tíd.

### **3.3.5 Zam stnanecké benefity, FKSP**

**Zam stnanecké benefity** í výhody jsou pln ní, která plynou od zam stnavatele k zam stnanci z titulu zam stnaneckého pom ru, z v t–í ásti bez souvislosti s pracovním výkonem, z ásti pak v souvislosti se za azením í délkou pracovního pom ru. Organizace tato pln ní vyuffívají zejména proto, fle mají v mnoha p ípadech zvýhodn ný da ový a odvodový reflim tzn., fle poskytované benefity jsou pro zam stnavatele uznatelným



da ovým výdajem a na straně zaměstnanců jsou od dan z příjmu fyzických osob osvobozeny, nejsou součástí výmáhavých základů pro odvod zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení, a tudíž se z nich neodvádí pojistné. Zaměstnanecké benefity slouží především k posílení pozitivního vztahu zaměstnanců k organizaci, k jejich stabilizaci a spokojenosti. Úkolem benefitů je vzbudit u zaměstnanců pocit sounáležitosti s organizací a snahu odvádět pro ni co nejlepší pracovní výkon. Jak uvádí Pelc: *„Poskytování benefitů je součástí personální politiky, úinným nástrojem personálního managementu, jež přispívá k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců, ke zvýšení jejich loajality, motivace, produktivity, snížení fluktuace a s tím souvisejících nákladů.“*<sup>50</sup> Nastavením určitého systému zaměstnaneckých benefitů se organizace snaží odlišit od konkurence a získat konkurenční výhodu, posílit firemní kulturu a v neposlední řadě zvýšit image a atraktivitu zaměstnavatele. Systém zaměstnaneckých výhod by měl přinášet prospěch organizaci i zaměstnancům. To, jaké benefity bude organizace poskytovat, vychází ze zvolené strategie. Pro některou organizaci může být prioritní rozvoj zaměstnanců a s tím spojený systém podpory dalšívzdělávání, jiná organizace může chtít podpořit týmovou spolupráci a kompenzovat vysoké pracovní nasazení nebo může posilovat pocit jistoty a bezpečí zaměstnanců. Mezi tradičními plněními doporučují a Pelechová: *„Vytváření zdravého a funkčního pracovního prostředí, vzdělávání, rekvalifikace, podmínky pro regeneraci a aktivní využití volného času, příspěvky na kulturní a sportovní akce, podmínky pro stravování zaměstnanců, podmínky pro zlepšení zdravotní péče, pomoc v různých tíživých životních situacích zaměstnanců apod.“*<sup>51</sup>

Tradiční zaměstnanecké výhody lze kombinovat s novými trendy na trhu práce a ve společnosti, které se více zaměřují na plnění podporující rozvoj zaměstnanců včetně podpory zdravého životního stylu. V současnosti se hodně vyvíjí poskytování příspěvků na jazykové kurzy, vitaminové balíčky, speciální zdravotní služby, placené volno na překonání nemoci bez návratvy lékařem, tzv. sick days. Mezi benefity zaměstnanců na posílení pocitu jistoty a bezpečí patří v současnosti příspěvek na penzijní připojištění a na životní pojištění. K podpoře týmové práce zaměstnavatelé přispívají na realizaci společných akcí pro zaměstnance a jejich rodiny a na uskutečňované kolektivní sportovní aktivity.

---

<sup>50</sup> PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2008. Praha: Linde Praha, 2008. s. 12

<sup>51</sup> AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty 2009*. 3. Olomouc: ANAG, 2009. s. 157

š Pokud jde o formy realizace benefit , existují v podstatě dvě možnosti:

1. Jednotný program pro všechny zaměstnance, tzn. systém, podle kterého všichni zaměstnanci mají nárok na veškeré firmou nabízené benefity a je pouze na nich, zda je erpají nebo ne.
2. Diferencovaný přístup, tzn. systém s obsahově odlišnými balíky zaměstnaneckých výhod pro jednotlivé zaměstnance nebo pro určité skupiny zaměstnanců, avšak vřldy p i respektování zásady rovnosti a zákazu diskriminace.<sup>52</sup>

Sou asným trendem realizace benefit je vyuffívání tzv. šcafeteria systému, jehož podstatou je to, že si zaměstnanci z nabídky benefit v rámci stanoveného limitu prostředků mohou zvolit plnění, která jim z hlediska jejich momentálních potřeb a momentální situace nejvíce vyhovují. Výhodou tohoto systému je flexibilita, transparentnost, spravedlivost, svoboda volby, finanční efektivita a zvýšená spokojenost a lojalita. Nevýhodou je intenzivní komunikace se zaměstnanci a nákladnost pravidelné aktualizace potřeb zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity jsou jedním z prvků systému odměňování a spolu s ostatními prvky tvoří celkovou odměnu zaměstnanců.

U příspěvkových organizací zřízených územními samosprávnými celky, což je nejastější právní formou kolektivních právnických osob v regionálním kolektivu, je financování zaměstnaneckých benefit uskutečováno z finančních prostředků fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), který mají tyto organizace povinnost tvořit na základě zákona č. 218/2000 Sb.<sup>53</sup> a podle zákona č. 250/2000 Sb.<sup>54</sup> Pravidla pro tvorbu a hospodaření s fondem stanovuje vyhláška č. 114/2002 Sb.<sup>55</sup> Fond je tvořen základním příspěvkem, který činil do konce roku 2010 2 % z ročního objemu nákladů užívaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost a na odměny a ostatní plnění za vykonávanou práci. S účinností od 1. 1. 2011 byla vyhláškou č. 365/2010<sup>56</sup> snížena výše tvorby základního příspěvku na polovinu, tedy na 1 %. Změna nastala i v rozšíření možností erpání z FKSP. V současnosti je možno příspěvat

<sup>52</sup> dš AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty 2009*. 3. Olomouc: ANAG, 2009. s. 158

<sup>53</sup> dokument: zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změnách některých souvisejících zákonů

<sup>54</sup> dokument: zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

<sup>55</sup> dokument: vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb

<sup>56</sup> dokument: vyhláška č. 365/2010 Sb., kterou se mění vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů

zaměstnancům organizace i na lázeňské pobyty a vzdělávací kurzy. Fond kulturních a sociálních potřeb je naplňován zálohově v souladu se stanovenými pravidly o tvorbě FKSP určených organizací. Vyúčtování skutečného základního plánu se provede v rámci účetní závěrky. Příspěvkové organizace sestavují rozpočet fondu a stanoví způsob jeho utrápení. Finanční prostředky fondu se ukládají na samostatný účet. Veškerá plnění z fondu, s výjimkou sociálních výpomocí, příspěvků a darů, jsou poskytovány nepeněžní formou. Z fondu kulturních a sociálních potřeb je zaměstnancům, a v některých případech rodinným příslušníkům zaměstnanců, možno hradit nákup vitaminových prostředků, účast na ošacení, rekreaci, kulturu a sport, na vybavení ke zlepšení pracovních podmínek, na pracovní oděvy a obuv, na stravování, výmenné akce, penzijní příspěvky a na pojistné na soukromé životní pojištění. Z fondu lze zaměstnancům poskytovat na základě písemné smlouvy příspěvky na bytové účely, které jsou bezúročné a dary upeřlivosti pracovních i životních výročí nebo při odchodu do důchodu.

### **3.4 APLIKACE USTANOVENÍ PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ V PODMÍNKÁCH ŽIVOTNÍHO**

Zaměstnanci v regionálním životě, jejichž zaměstnavatelem je zpravidla příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z veřejných zdrojů, a jejichž zaměstnavatelem je Ministerstvo životě, mládeže a tělovýchovy, kraj, obec nebo dobrovolný svazek obcí, jsou odměňováni platem. Pro odměňování platem platí, že se nesmí stanovit jiným způsobem, v jiném složení a jiné výši, než stanoví zákoník práce a právní předpisy, které byly vydány k jeho provedení. Hlavními zásadami, které jsou charakteristické pro odměňování platem, je zásada odvětvové srovnatelnosti, kdy za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům stejný plat. Další zásadou je odměňování podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce. Charakteristickým znakem pro odměňování platem je, že rozhodující podíl platu tvoří nárokové složky, které vyjmenovává zákoník práce v části –estě hlavě tětí v § 123 až §130, § 132 a §133. Mezi nenárokové složky platu uvedené v zákoníku práce, které doplňují platový systém a zpravidla tvoří menší procento platu, patří podle § 131 osobní příspěvek a § 134 odměna.

**§ 122 Ur ení platu** stanovuje, že plat pedagogickým i nepedagogickým pracovník m ur uje zam stnatel, tedy v p ípad -kol a -kolských za ízení editel -koly. Plat se definuje jako pen ítíe pln ní poskytované zam stnavatelem za vykonanou práci, a tudíí platem nem že být íládná naturální odm na. Plat tvo í v-echny slofkky platu upravené zákoníkem práce a provád cími na ízeními vlády. Slofkky platu ur ené m sí ní ástkou tvo í v souhrnu m sí ní plat, který zam stnavatel ur uje zam stnanci p ed zahájením výkonu práce a takto ur ený m sí ní plat odpovídá stanovené týdenní pracovní dob . Pokud si zam stnanec dohodl se zam stnatelem krat-í pracovní dobu, m sí ní plat (v etn v-ech jeho sloflek ur ených m sí ní ástkou) se mu krátí v pom ru odpovídající krat-í pracovní dob . editeli -koly/-kolského za ízení ó vedoucímu pracovníkovi, který je statutárním orgánem zam stnavatele, ur uje plat z izovatel, tedy subjekt, který jej do funkce ustanovil. Tím se vylu uje možnost, aby tito vedoucí zam stnanci, kte í vystupují ve v-ech v cech zam stnavatele samostatn , rozhodovali o vý-í vlastních plat .

Základní nárokovou slofkkou platu je platový tarif, jehoí zp sob p iznání ur uje zákoník práce v **§ 123 Platové tarify**. Na základ tohoto paragrafu p íslu-í zam stnanci platový tarif stanovený pro jednu z -estnácti platových t íd a v nich pro jeden z p tí platových stup (v p ípad pedagogických pracovník ) a jeden z dvanácti platových stup (v p ípad nepedagogických pracovník ), do kterých je zam stnanec za azen. Vý-e platových tarif , které p íslu-í zam stnanc m -kol a -kolských za ízení, byly (jak pro pedagogické pracovníky, tak pro provozní a správní zam stnance) od 1. dubna 2009 uvedeny na jedné stupnici platových tarif stanovené p ílohou . 1 na ízení vlády . 564/2006 Sb.<sup>57</sup> S ú inností od 1. 1. 2011 do-lo na ízením vlády . 381/2010 Sb.<sup>58</sup> k op tovné diferenciaci p í stanovení platových tarif provozních zam stnanc a pedagogických pracovník . Zatímco u nepedagogických zam stnanc k íládné zm n nedo-lo, pro pedagogické pracovníky byly dopln ny v p ílohách . 4 a . 5 dv nové p tistup ové stupnice platových tarif . Podle stupnice platových tarif uvedené v p íloze . 4. jsou odm ování pedagogi tí pracovníci, kte í získali odbornou kvalifikaci na základ

<sup>57</sup> dokument: na ízení vlády . 564/2006 Sb., o platových pom rech zam stnanc ve ve ejných sluíbbách a správ

<sup>58</sup> dokument: na ízení vlády . 381/2010 Sb., kterým se m ní na ízení vlády . 564/2006 Sb., o platových pom rech zam stnanc ve ve ejných sluíbbách a správ , ve zn ní pozd j-ích p edpis , a kterým se zru-uje na ízení vlády . 447/2000 Sb., o zp sobu usm r ování vý-e prost edk vynakládaných na platy a odm ny za pracovní pohotovost zam stnanc odm ovaných podle zákona o platu a odm n za pracovní pohotovost v rozpo tových a v n kterých dal-ích organizacích a orgánech

dosazení vysokoškolského vzdělání v akreditovaném bakalářském nebo magisterském studijním programu. V této tabulce došlo k výraznému navýšení tarifů pro učitelské pracovníky za jiným pedagogickým s praxí do 6 let. Podle tabulky uvedené v příloze 5 jsou odměňováni pedagogičtí pracovníci, kteří nezískali odbornou kvalifikaci dosazením vysokoškolského vzdělání. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb.<sup>59</sup> také stanovuje kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací v jednotlivých platových třídách tím, že přidružuje k jednotlivým platovým třídám minimální stupeň vzdělání, který zaměstnanec musí absolvovat, má-li být zařazen do určité platové třídy. Pro zaměstnance škol a školských zařízení však pro stanovení podmínek odborné kvalifikace ve smyslu kvalifikačních předpokladů existuje zvláštní právní předpis, který má přednost před výše uvedeným nařízením vlády. Tímto zvláštním právním předpisem je zákon č. 563/2004 Sb.<sup>60</sup>, který stanoví kvalifikační předpoklady pedagogickým pracovníkům nejen stanovením stupně vzdělání, ale také detailní charakteristikou studijního programu, který pedagog v určité konkrétní profesní pozici musí absolvovat. Do platové třídy zaměstnavatel zaměstnance zařadí podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a v jeho mezích na něm požadovaných nejvyšších prací. Zařazení prací do první až dvanácté platové třídy stanovuje nařízení vlády č. 222/2010 Sb.<sup>61</sup> Do platového stupně příslušné platové třídy zařadí zaměstnavatel zaměstnance podle započítatelné praxe a míry jejího zápočtu. Dosazenou praxí v oboru práce, při které zaměstnanec získával zkušenosti, znalosti a odborné v domoví obdobného zaměstnání pro výkon požadované práce, zaměstnavatel započítá v plném rozsahu. V této souvislosti Ministerstvo školství, mládeže a tělesné výchovy (v případě zařazení učitelů škol do příslušného platového stupně) a učitelů mimo škol doporučuje, aby dosazená pedagogická praxe, tj. praxe pedagogických pracovníků, získaná ve všech pedagogických profesích uvedených v zákoně č. 563/2004 Sb.<sup>62</sup>, kteří vykonávají nebo dříve vykonávali pedagogickou činnost přímým působením na vzdělávané děti, žáky nebo studenty, a tím uskutečovali výchovu a vzdělávání na základě školského zákona, byla tato činnost posuzována jako praxe v oboru požadované práce, a proto započítána v plném rozsahu. Doba jiné praxe, a to v závislosti na míře využitelnosti pro výkon požadované práce, zaměstnavatel započte v rozsahu nejvýše dvou třetin. Zařazení do platového stupně

<sup>59</sup> dokument: nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správ

<sup>60</sup> dokument: zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

<sup>61</sup> dokument: nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správ

<sup>62</sup> dokument: zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

ovlivňuje i doba péče o dítě a doba výkonu vojenské základní a civilní služby. Od 1. 1. 2007 musí zaměstnavatel v zaměstnancích bez rozdílu provést odpovídající rok, pokud nesplují požadovaný stupeň vzdělání pro danou platovou třídu. Dosáhne-li zaměstnanec v průběhu zaměstnání vyššího stupně vzdělání, zaměstnavatel mu připočte roky odpovídající dosaženému stupni vzdělání, a to ke dni příslušného měsíce, ve kterém bylo vyššího stupně vzdělání dosaženo.

Mezi pravidelné nadtarifní nárokové složky platu patří podle § 124 P íplatek za vedení. Tímto příplatkem se oceňuje náročnost řídicí práce vedoucích zaměstnanců, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Tato nároková složka platu je diferencována podle stupňů řízení na čtyřech úrovních. Při stanovení výše příplatku za vedení vychází zaměstnavatel z úrovně řízení vedoucího zaměstnance, která vyplývá z organizačního řádu, a z posouzení náročnosti řídicí práce jak po stránce odborné tak organizační. Konkrétní výše příplatku je určena procentní sazbou nejvyššího platového tarifu v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen. Pro jednotlivé stupně řízení uvádí následující tabulka stanovenou procentní sazbou výše příplatku v tomto rozpětí:

**Obrázek 4 Výše příplatku za vedení na jednotlivých stupních řízení**

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	5 až 30 %
2. stupeň řízení	15 až 40 %
3. stupeň řízení	20 až 50 %
4. stupeň řízení	30 až 60 %

Zdroj: autor dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Příplatek za vedení lze přiznat i zaměstnanci, který není vedoucím zaměstnancem, ale podle organizačního řádu je oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců. Podle náročnosti řídicí práce přísluší tomuto zaměstnanci příplatek za vedení

v rámci rozpětí 5 až 15 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

Další pravidelnou nadtarifní nárokovou složkou platu je podle **§ 129 Zvláštní p íplatek**, kterým se oceňují mimořádné zt řující vlivy související s výkonem práce, pokud spo ívají v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zát ří, s rizikem ohrožení života a zdraví nebo s obtížnými pracovními režimy. Stupe ů zát ře a míra rizik jsou vyjád řeny v p ůti skupinách, ve kterých jsou diferencovány sazby p íplatku. Konkrétní popis jednotlivých skupin, včetně stanovení sazby rozpětí zvláštního p íplatku, je stanoven v na řzení vlády . 564/2006 Sb.<sup>63</sup> v § 8 a v p íloze . 4. Ve ůkolské praxi je nej čast ěji p íznáván p íplatek za p ímou pedagogickou činnost spojenou s výkonem práce t řdního u itele a s dohledem nad řáky nebo studenty, u kterých hrozí zvýšené riziko úrazu z d ůvodu pouřívání stroj ů, nástroj ů i p ístroj ů v rámci praktického vyu ování nebo praktické p ípravy. Tyto činnosti jsou vyjmenovány v I. skupin ě prací, ke kterým se dále řadí práce vykonávané st řídav ě ve dvousm ěnném, t řism ěnném nebo nepřetržitém provozním režimu. Do II. skupiny prací, které jsou uplat ůny v oblasti ůkolství, je za řazena p ímá pedagogická činnost, práce t řdního u itele, diagnostická činnost nebo sociální práce s d ětmi, řáky nebo studenty se speciálními vzd ělávacími potřebami a p ímá pedagogická činnost spojená s výkonem práce t řdního u itele vykonávaná ve t řídách se řáky ř zných postupných ro ůn ěk v rámci jedné t řídy v základních ůkolách, které nemají z řizeny v ěchny ro ůn ěky. Výše zvláštního p íplatku v I. skupin ě prací činí 400 až 1 000 K ě a ve II. skupin ě 600 až 2 000 K ě.

Pom ěrn ě novým druhem p íplatku ur ěným v ěhradn ě pedagogickým pracovník ěm je podle **§ 133 Specializa ní p íplatek pedagogického pracovníka**, který se p íznává pedagog ěm za vykonávání specializovaných činností, k jejich ř výkonu jsou nezbytné dal ě kvalifika ní p edpoklady. Specializované činnosti uvád ě § 9 vyhlá ůky . 317/2005 Sb.<sup>64</sup>, a jsou jimi koordinace v oblasti informa ních a komunika ních technologií, tvorba a následná koordinace ůkolních vzd ělávacích program ů, prevence sociáln ě patologických jev ů, specializovaná činnost v oblasti environmentální výchovy a specializovaná činnost v oblasti prostorové orientace zrakov ě postižených. Z hlediska struktury platu tvo ří

<sup>63</sup> dokument: na řzení vlády . 564/2006 Sb., o platových pom ěrech zaměstnanc ů ve ve ejných sluřbách a správ ě

<sup>64</sup> dokument: vyhlá ůka . 317/2005 Sb., o dal ěm vzd ělávání pedagogických pracovník ů, akredita ní komisi a kariérním systému pedagogických pracovník ů

specializací a platů a poskytuje se ve výši 1 000 až 2 000 Kč měsíčně.

Pro stanovení nepravidelných nadtarifních nárokových srovnávacích platů, které automaticky netvoří součást celkového platu zaměstnance každým měsícem, musí být splněny podmínky pro jejich uznání. V podmínkách kolektivní smlouvy mohou být uznány tyto platy:

**§ 125 Plat za noční práci.** Tímto platem se kompenzují zhoršené pracovní podmínky i zásah do osobního života zaměstnance. Za hodinu práce konané v noční době, tj. v době mezi 22. a 6. hodinou přisluhuje zaměstnanci plat ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku.

**§ 126 Plat za práci v sobotu a v neděli.** Tento plat kompenzuje zaměstnanci převážně zásah do života jeho rodiny. Za každou hodinu odpracovanou v sobotu a v neděli přisluhuje zaměstnanci plat ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.

**§ 127 Plat nebo náhradní volno za práci přesčas.** Za práci přesčas přisluhuje zaměstnanci plat a plat za práci přesčas. Platem za práci přesčas se oceňují zvýšené nároky kladené na zaměstnance vyšším rozsahem výkonu práce nad stanovený rozsah a nad stanovenou týdenní pracovní dobu. Zákoník práce stanoví rozdílné sazby tohoto platu, a to podle toho, koná-li zaměstnanec práci přesčas v obvyklý pracovní den (25 % průměrného hodinového výdělku) nebo v den, na který připadá nepřetržitý odpočinek zaměstnance v týdnu (50 % průměrného hodinového výdělku). Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí náhradního volna místo platu za práci přesčas.

**§ 128 Plat za práci ve ztíženém pracovním prostředí.** Vymezení ztíženého pracovního prostředí provádí nařízení vlády č. 567/2006 Sb.<sup>65</sup> Ve vztahu k podmínkám odměňování ve kolektivní smlouvě lze konstatovat, že vymezení ztíženého pracovního prostředí v přiloze výše uvedeného nařízení vlády činí z tohoto platu v podmínkách veřejného kolektivní záležitosti spíše velmi výjimečnou.

**§ 130 Plat za rozdělenou směnu.** Plat náleží zaměstnanci za odpracovanou směnu rozdělenou alespoň na dvě části. Jedinou podmínkou pro uznání nároku na tento plat je přerušování práce alespoň na dvě hodiny. Rozdělení pracovní směny u konkrétního zaměstnance musí být předem určeno v rámci týdenního rozvržení pracovní doby. Výše platu za rozdělenou směnu činí 30 % průměrného hodinového výdělku. Při posuzování

<sup>65</sup> dokument: nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši platu ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí



dlené pracovní směny u pedagogických pracovníků je nezbytné vzít v úvahu, že jejich pracovní doba je tvořena dvěma typickými částmi: prázdnou pedagogickou činností a pracemi souvisejícími. **§ 132 Právek za prázdnou pedagogickou činností nad stanovený rozsah.** Rozsah prázdné pedagogické činnosti stanovuje ředitel školy/školského úřadu v souvislosti s nařízením vlády č. 75/2005 Sb.<sup>66</sup> Právek za prázdnou pedagogickou činností nad stanovený rozsah přísluší výhradně pedagogickým pracovníkům za hodinu prázdné pedagogické činnosti, kterou vykonali nad rozsah hodin, který byl stanoven ředitelem organizace. Výše právku činí dvojnásobek průměrného hodinového výdělku. Za hodinu prázdné pedagogické činnosti nad stanovený rozsah se považuje jakoukoliv hodina při zastupování nepřítomného pedagogického pracovníka, pokud byla předem ředitelem organizace určena jako nadúvazková, tak pevná nadúvazková hodina stanovená ředitelem organizace zpravidla na začátku školního roku, jako řešení nedostatku jiného kvalifikovaného pedagogického pracovníka na trhu práce. Právek za prázdnou pedagogickou činností nad stanovený rozsah přísluší pedagogickému pracovníkovi pouze tehdy, pokud dohodnuté nebo nařízené početné hodiny skutečně vykonal.

Pravidelnou nenárokovou složkou platu je podle **§ 131 Osobní právek.** Jeho konkrétní výše a podmínky pro jeho získání mohou být upraveny vnitřním platovým řádem nebo kolektivní smlouvou. Osobní právek oceňuje výkonnost a kvalitu práce v porovnání s ostatními zaměstnanci z dlouhodobého hlediska. Tento právek je jednou ze složek platu zprůhledňujícím platový systém odměňování ve veřejném školství, který je založen na pevných pravidlech. Osobní právek vytváří prostor k diferenciaci při odměňování jednotlivých pracovníků, a tím působí jako stimulační faktor ke zvyšování jejich výkonnosti, oddanosti a angažovanosti. V případě, že zaměstnanec dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, může mu zaměstnavatel poskytnout osobní právek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které byl zaměstnanec zařazen. Pokud se jedná o zaměstnance, který je vynikajícím a všeobecně uznávaným odborníkem, může procentní sazba činit až 100 %. Druhou nenárokovou složkou platu, která je však nepravidelná, je podle **§ 134 Odměna.** Zaměstnavatel jí může zaměstnanci poskytnout

<sup>66</sup> dokument: nařízením vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu prázdné vyučovací, prázdné výchovné, prázdné speciálně pedagogické a prázdné pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků

za splnění mimo úkolu nebo zvláště významného pracovního úkolu. Odměna je vedle osobního příspěvku druhou stimulací slovkou platu. Výši odměny řádný právní předpis nelimituje, může být však upravena vnitřním předpisem nebo kolektivní smlouvou, jejichž součástí mohou být také kritéria pro její přidělení. Při rozhodování o poskytnutí odměny podle ustanovení § 134 je kompetence plně v rukou zaměstnavatele, případně je tato kompetence ovlivněna pravidly, která jsou stanovena ve vnitřním předpisu nebo v kolektivní smlouvě. *Šťádrová pro poskytnutí odměny je vždy spíše mimo úkolu, a to jak co do splnění podmínek, tak i co do frekvence jejího přidělení. Odměnu nelze zaměstnanci poskytnout jako ocenění stabilního kvalitního výkonu práce, dlouhodobě nadstandardního pracovního výkonu nebo splnění v určitém rozsahu pracovních úkolů, nýbrž u ostatních zaměstnanců v takových případech je příspěvkem formou ocenění osobní přídělek.*<sup>67</sup> Odměny i osobní příspěvek jsou nenárokovými slovkami platu, na které zaměstnanci vznikne nárok až v okamžiku, kdy ředitel –kolektivního zařazení rozhodne o jejich přidělení konkrétnímu zaměstnanci v konkrétní výši.

### 3.5 FINANCOVÁNÍ MZDOVÝCH VÝDAJŮ KOLEKTIVNÍCH ZAŘAZENÍ

#### 3.5.1 Mzdové výdaje –kolektivního zařazení

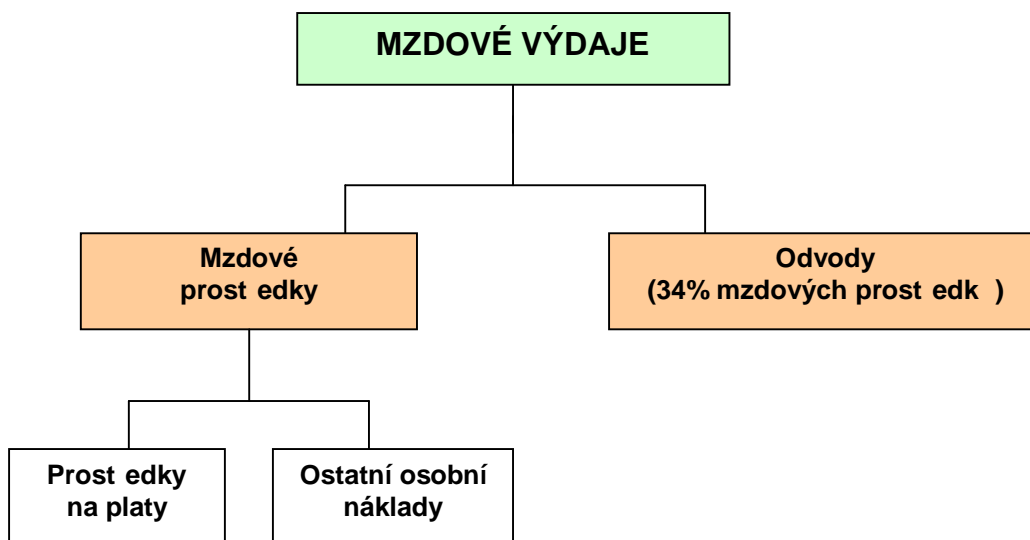
Hned v úvodu této kapitoly je třeba objasnit uváděný pojem mzdové výdaje, který je často používán v souvislosti s financováním –kolektivních a –kolektivních zařazení. Přesto, že zaměstnanci veřejného –kolektivního jsou odměňováni platem, je označení pojmu mzdové výdaje často jako výdaje, ze kterých jsou financovány náklady na platy, spíše pojmem tradičně používaným z historických důvodů, a zahrnuje v sobě všechny finanční prostředky související s odměňováním zaměstnanců v rámci pracovních právních vztahů a jiným plněním, a to v rozsahu stanoveném v § 160 zákona č. 561/2004 Sb.<sup>68</sup> Celkové mzdové výdaje –kolektivního lze rozdělit na mzdové prostředky, ze kterých jsou financovány výdaje na platy, náhrady za práci, odměny za pracovní pohotovost, výdaje na ostatní platby za provedenou práci, odstupné a na prostředky, ze kterých se hradí výdaje na úhradu pojistného na sociální

<sup>67</sup> VALENTA, J. *Aplikace platových předpisů ve –kolektivním: s komentářem a příklady z praxe k 1. 7. 2009.* Olomouc: ANAG, 2009. s. 59

<sup>68</sup> dokument: zákon č. 561/2006 Sb., o –kolektivním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

zabezpečení, příspěvků na státní politiku zaměstnanosti a na úhradu všeobecného zdravotního pojištění.

**Obrázek 5 Schéma mzdových výdajů kol a kolských za řízení**



*Zdroj: VALENTA, J. Aplikace platových předpisů ve kolech: s komentáři a příklady z praxe k 1. 7. 2009. Olomouc: ANAG, 2009. s. 22; vlastní úpravy*

### 3.5.2 Zdroje financování mzdových výdajů kol/kolských za řízení

Mzdové výdaje na vzdělávání ve kolech ve veřejném kolech jsou financovány především z prostředků státního rozpočtu. Zmenší se vyskytuje financování mzdových výdajů z doplnkovéinnosti kolech a ze získaných prostředků na základě projektů ESF.

Objem státních prostředků kolech získává prostřednictvím krajského úřadu na základě normativního rozpisu finančních prostředků státního rozpočtu na primární výdaje na vzdělávání regionálního kolech územních samosprávných celků prostřednictvím republikových normativů. Přidělené finanční prostředky jsou poskytovány úřadům k zabezpečení výdajů uvedených v § 160 kolského zákona a mohou být čerpány pouze na stanovený účel.

### 3.5.3 Rozvojové programy k posílení úrovně odměňování

V roce 2009 a 2011 byly provedeny legislativní změny v odměňování zaměstnanců kolech, které způsobily navýšení objemu mzdových výdajů. Jelikož primární dotace by tyto zvýšené náklady nepokryla, byly vyhlášeny rozvojové programy, které umožnily čerpat

financování takových aspektů vzdělávání a školských služeb, jejichž promítnutí do republikových norem by nebylo možné nebo by nebylo účelné.

V roce 2009 byl vyhlášen rozvojový program Zvýšení nenárokových složek platů a motivací složek mezd pedagogických pracovníků regionálního školství s ohledem na kvalitu jejich práce, jehož cílem bylo navýšení prostředků určených na posílení úrovně motivací složek platů a dále umožnit editelům škol a školských zařízení ocenit pedagogické pracovníky dosahující dlouhodobě kvalitních výsledků pedagogické práce, a to bez ohledu na počet let pedagogické praxe.

V roce 2011 byl vyhlášen rozvojový program Posílení platové úrovně pedagogických pracovníků s vysokým vzděláním, kteří splňují odbornou kvalifikaci podle zákona č. 563/2004 Sb.<sup>69</sup>

Pro nepedagogické pracovníky byl vyhlášen rozvojový program Posílení úrovně odměňování nepedagogických pracovníků, jehož hlavním cílem bylo zvýšit průměrnou měsíční plat správních a provozních zaměstnanců škol/školských zařízení. Podílené finanční prostředky z rozvojových programů jsou poskytovány úřadovně v souladu s ustanovením § 163 odst. 1 písm. a) školského zákona formou státní dotace.

#### **3.5.4 Statistické vykazování mzdových výdajů v regionálním školství**

Všechny školy a školská zařízení regionálního školství mají povinnost vykazovat údaje o vyplacených mzdových prostředcích a o počtech zaměstnanců prostřednictvím výkazu Škol (MŠMT) P 1-04 čtvrtletní výkaz o zaměstnancích a mzdových prostředcích v regionálním školství kumulativně za jednotlivá čtvrtletí. Údaje pro statistické zjištění jsou členěny do jednotlivých oddílů, ve kterých se sledují počty zaměstnanců podle profesí, vyplacené mzdové prostředky podle druhu zařízení, profesí a zdrojů financování v členění na jednotlivé složky platu.

---

<sup>69</sup> dokument: zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

## **3.6 ÍZENÍ SYSTÉMU ODM OVÁNÍ**

### **3.6.1 Platový rozpočet, hodnocení, kontrola a úpravy systému odměňování**

Každá –kola/–kolské za ízení se musí v souvislosti s ízením systému odměňování zabývat specifickými aktivitami. Mezi nejzákladnější patří sestava rozpočtu nákladů na nárokové a nenárokové složky platu, provádění platových úprav v souvislosti s přidělenými finančními prostředky na platy a získanými ostatními zdroji na financování mzdových výdajů, kontrola, hodnocení a úpravy systému odměňování v návaznosti na legislativní změny, efektivitu a mění se potřeby zaměstnanců a organizace.

### **3.6.2 Komunikace se zaměstnanci**

Dlouhodobé zkušenosti z praxe ukazují, že za úspěšným zavedením systému odměňování stojí z velké části komunikační schopnosti personalistů i managementů. I přesto, že organizace vytvoří kvalitní systém odměňování, ale nedokáže s ním zaměstnance patřičně seznámit a dostatečně ho obhájit, nemůže očekávat, že výsledný efekt bude příliš úspěšný. Ve vztahu k zaměstnancům je v souvislosti kladen stále větší důraz na schopnost otevřené a přesvědčivé komunikace. V souvislosti s odměňováním ve kolech a –kolských za ízeních je velmi důležité, aby všichni zaměstnanci byly transparentně informováni. Kolektivně o strategii, politice, procesech a praxi odměňování v organizaci, individuálně o tom, jaký jsou budoucí dopady má zvolená strategie a politika odměňování na daného zaměstnance.

Zaměstnanci by měli obecně znát a pochopit:

1. Politiku odměňování v organizaci při stanovování úrovně platů, poskytování zaměstnaneckých výhod a platového postupu
2. Platovou strukturu včetně stupňů a platová rozpětí jednotlivých složek
3. Strukturu zaměstnaneckých výhod
4. Pravidla zařazování jednotlivých druhů prací do tříd
5. Platový postup o jak se zvyšují platy v rámci platové struktury
6. Systémy odměňování podle přínosu organizaci, dovedností a schopností
7. Vývoj, iniciativy a změny v systému odměňování, vliv těchto změn na zaměstnance

Jednotlivý zaměstnanec by měl být seznámen s tím:

1. Jak a na základě čeho byl stanoven jeho současný plat.
2. Jaké jsou pro něj dosažitelné perspektivy pro růst platu v jeho tíž
3. Jaký je způsob odměňování na základě jeho přínosu, schopností a dovedností
4. Jak bude hodnocena jeho práce, osobnostní a kvalifikační rozvoj
5. Jaká je hodnota zaměstnaneckých benefitů, úroveň celkové odměny poskytované organizací jednotlivým zaměstnancům
6. Jak se mohou zaměstnanci odvolat proti stanovení platu a jakým způsobem mohou podat stížnost na kterýkoliv z prvků svého odměňování

Znalost a porozumění systému odměňování organizace ze strany zaměstnanců je předpokladem k naplnění jeho stimulační a motivační funkce.

## 4 ANALÝZA ODMĚNOVÁNÍ V REGIONÁLNÍM PĚKOLSTVÍ

### 4.1 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO SUBJEKTU, LIDSKÉ ZDROJE

Pro analýzu odměňování v oblasti veřejného pekolství byla vybrána Střední škola zemědělská a potravinářská v Klatovech. Škola je příspěvkovou organizací, kterou zřizuje Plzeňský kraj, tedy orgán veřejné správy. Zaměstnanci jsou odměňováni platem a náklady na platy a ostatní odměny jsou plně zabezpečovány z veřejných zdrojů.

Škola původně vznikla v roce 1872 jako hospodářská škola a je jednou z nejstarších svého druhu. Název školy se v průběhu let často měnil. Své současné podoby doznala v roce 2005 sloučením Střední školy zemědělské, Klatovy a Středního odborného učiliště potravinářského a služeb, Klatovy. Již pod hlavičkou Střední školy zemědělské a potravinářské, Klatovy došlo k rozšíření nabídky studijních a učebních oborů, které se zaměřují na půdu, venkov, veřejnou správu a potravinářství. Škola také nabízí nástavbové studium. Pro dospělé je, díky zřízení Konzultačního střediska Provozně-ekonomické fakulty ZU Praha píškole, rozšířená vzdělávací nabídka možnostmi získání vysokoškolského vzdělání, čímž se začíná naplňovat cíl realizace celoživotního vzdělávání. Součástí školy je také domov mládeže, školní jídelna, digitalizovaná meteorologická stanice, botanická zahrada, naučná stezka, knihovnické a informační centrum, společenský sál a autoškola.

Koncem roku 2010 byla dokončena výstavba Centra odborného výcviku CíV SŠMZP, Klatovy. Od 1. 11. 2010 byl zahájen provoz v pekárně a cukrárně s obchodem. Tyto prostory vytvářejí zázemí pro výuku především pro řáky učebního oboru pekař a cukrář, studijního oboru ekonomika a podnikání (management potravinářských výrob, management gastronomie a hotelnictví) a nástavbového oboru podnikání. Řáci z učebního oboru kuchař-číšník, nástavbového oboru podnikání, dále pak studijního oboru ekonomika a podnikání se zaměřením na management gastronomie a hotelnictví mohou pro svou praxi od 1. 12. 2010 využívat nově vybudované restaurační a ubytovací zařízení.

K 30. 9. 2010 škola vykazovala celkem 511 řáků. V letě studijní obory s maturitou navštěvuje ve 12 třídách 295 řáků, učební obory s vyučným listem v 7 třídách 160 řáků a nástavbové obory ve 2 třídách 56 řáků. Současným trendem je neustálé snižování počtu

flák . Jen za poslední t i roky klesl celkový počet flák –koly o 58 flák . Tato skute nost má dopad i na vý-í p id lovaných finan ních prost edk pro ú ely financování mzdových výdaj –koly, a tudí i na systém odm ování organizace.

Vzhledem k ubývajícímu po tu flák klesl za rok 2010 i počet zam stnanc . V současné době organizace zaměstnává 82 osob (v roce 2009 zaměstnávala 85 osob), z toho 56 pedagogických pracovník zaji- ujících teoretickou a praktickou výuku, 5 vychovatel zabezpečujících chod domova mládeže a 21 provozních a správních zaměstnanc .

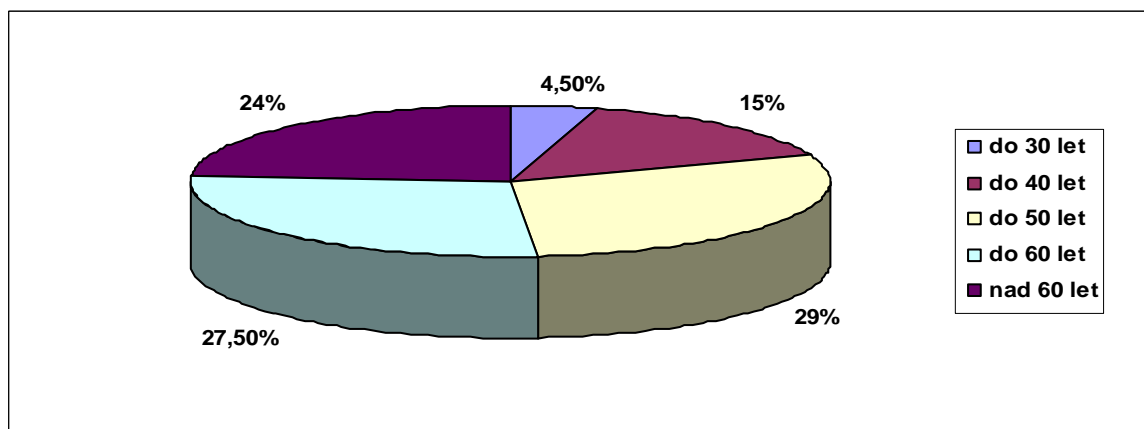
**Tabulka 1 Údaje o zaměstnancích (k 31. 12. 2010)**

Počet pracovník celkem fyzický/p epotený	Z toho počet pedagog. pracovník fyzický/p epotený	Počet pedagog. prac. se vzd láním VTMS <sup>TM</sup>	Pr m rná délka pedagog. praxe
<b>82/75,654</b>	<b>61/51,737</b>	<b>42/19</b>	<b>21</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle údaj z výkazu P1-04 a údaj S<sup>T</sup>ŽP, Klatovy

Následující graf zobrazuje procentní podíl zastoupení pedagogických pracovník dle věku. Pracovníci ve věku nad 50 let tvo í více než jednu polovinu pedagogického sboru. Naopak mladí u itelé do 30 let jsou zastoupeni z pouhých 4,5 %.

**Graf 1 Podíl pedagogických pracovník dle věkového složení**



Zdroj: vlastní zpracování dle údaj z aktuální Výro ní zprávy S<sup>T</sup>ŽP, Klatovy



**Obrázek 6 Profesionální pozice zaměstnanců STZP, Klatovy**

<b>Pedagogičtí pracovníci</b>	
<b>Management</b>	<b>Zaměstnanci</b>
editel –koly	učitelé pro všeobecné vzdělávací předměty
zástupce editel pro teoretické vyučování	učitelé pro odborné předměty
zástupce editel pro odborný výcvik	učitelé pro praktické vyučování
vedoucí vychovatel domova mládeže	vychovatelé
<b>Nepedagogičtí pracovníci</b>	
<b>Management</b>	<b>Zaměstnanci</b>
vedoucí technicko-ekonomického úseku	účetní
vedoucí –kolní jídelny	mzdová účetní
	administrativní pracovníce
	referent majetkové správy
	knihovnice
	kuchařka
	strojník, topič, údržbář
	–kolník - domovník
	uklízečka

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z [www.sszp.kt.cz](http://www.sszp.kt.cz)

Dle profesionální pozice organizace zařazuje zaměstnance podle platných právních předpisů do platové třídy, ve které je v katalogu prací zařazena nejvýše odpovídající práce, jejíž výkon zaměstnavatel po zaměstnanci požaduje.

## 4.2 POPIS A ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚNOVÁNÍ

Specifická pravidla, podle kterých je nastaven systém odměňování ve zvolené příspěvkové organizaci, jsou zakotvena ve dvou smernicích vydaných ředitelem školy. Pravidla pro zařazení zaměstnanců do platových tříd a stupňů, pro postup zaměstnanců do vyššího platového stupně, požadované kvalifikační předpoklady a požadavky, zejména stanovení nárokových a nenárokových složek platu a další oblasti týkající se odměňování zaměstnanců ve veřejném školství má organizace stanoveny ve **Vnitřním platovém předpisu S<sup>TM</sup>ZP, Klatovy**<sup>70</sup>, jehož součástí jsou tyto přílohy. Uvedené přílohy uvádí zásady a kritéria pro zařazení zaměstnanců do platových tříd, příplatku za vedení, stanovení zvláštního příplatku za třídnictví a zásady a kritéria pro přiznávání osobních příplatků. Způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů z fondu kulturních a sociálních potřeb je uveden ve smernici pro FKSP **šPravidla pro řerpání FKSP**<sup>71</sup>

Dle Přílohy 1 Vnitřního platového předpisu organizace zařadila zaměstnance do platových tříd v profesních pozicích takto:

**Obrázek 7 Zařazení do platových tříd**

Profesní pozice	Platová třída
ředitel školy	13. platová třída
učitel všeobecných vzdělávacích předmětů	11. a 12. platová třída
učitel odborných předmětů	11. a 12. platová třída
učitel pro odborný výcvik	11. platová třída
učitel praxe	10. platová třída
vedoucí technicko-ekonomického úseku	10. platová třída
účetní	10. platová třída
mzdová účetní	9. platová třída
referent majetkové správy	9. platová třída
vychovatel	9. platová třída
vedoucí školní jídelny	8. platová třída
vedoucí kuchyně	6. platová třída
strojník, topič, údržbář	5. platová třída
knihovnice	5. platová třída
kuchyně	4. platová třída
školník - domovník	4. platová třída
uklízeč	2. platová třída

Zdroj: Příloha 1 Vnitřního platového předpisu S<sup>TM</sup>ZP, Klatovy

<sup>70</sup> dokument: Vnitřní platový předpis S<sup>TM</sup>ZP, Klatovy

<sup>71</sup> dokument: Pravidla pro řerpání FKSP

Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle druhu práce sjednané v pracovní smlouvě. Zařazení zaměstnance odpovídalo té platové třídě, ve které je v katalogu prací zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon v rámci druhu práce je na zaměstnanci požadován. Nejnáročnější práce byly blíže vymezeny v pracovních náplních zaměstnance.

Při zařazení do platových stupňů organizace u dosažené praxe rozlišuje:

Praxi v oboru požadované práce, po splnění kvalifikačních předpokladů stanovených zvláštním předpisem - plný zápočet, jinou praxi - zápočet v rozsahu 0 - 2/3 v závislosti na míře její využitelnosti pro výkon požadované práce (zápočet v uvedeném rozsahu stanoví editel - koly individuálně podle konkrétní využitelnosti), praxi, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměstnání jako pro výkon požadované práce - plný zápočet, dobu výkonu vojenské základní (náhradní) služby - plný zápočet, civilní službu - zápočet v rozsahu základní vojenské služby, dobuerpání mateřské dovolené, další mateřské dovolené nebo rodičovské dovolené, trvalé péče o dítě nebo dítě v rozsahu odpovídající délce mateřské dovolené, další mateřské dovolené nebo rodičovské dovolené platné v době této péče podle zvláštního právního předpisu o zápočet v plném rozsahu, nejvýš však v celkovém rozsahu 6 let při jakémkoliv postupu dítě a péče o dítě zdravotně postižené dítě - zápočet viz mateřská dovolená. U zaměstnance, kteří nesplňují stupeň požadovaného vzdělání pro danou platovou třídu, je nutné provést odpoty.

Kvalifikační předpoklady se řídí nařízením vlády č. 564/2006 Sb.<sup>72</sup>, ve znění pozdějších předpisů. Kvalifikační požadavky pro výkon pedagogických funkcí se řídí platnou vyhláškou MŠMT č. R. Speciální požadavky zaměstnavatele na zaměstnání, popř. další požadavky pro výkon některých funkcí (např. pro některé profesní pozice správních a provozních zaměstnanců), organizace nevyslovila.

Příplatek za vedení je poskytován následujícím vedoucím zaměstnancům dle stupně řízení a náročnosti řízení práce:

**Na 3. stupni řízení** - editel - koly ve výši 20 až 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen.

---

<sup>72</sup> dokument: nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

**Na 2. stupni řízení** - zástupci statutárního orgánu ve výši 15 až 40 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové tíd , do které je vedoucí zaměstnanec zařazen (v současné době není jmenován).

**Na 1. stupni řízení** - zástupce editel pro studijní obory, zástupce editel pro odborné obory, vedoucí technicko-ekonomického úseku ve výši 5 až 30 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové tíd , do které je vedoucí zaměstnanec zařazen.

**Zaměstnanci, kteří nejsou vedoucími zaměstnanci**, ale podle organizačního popisu jsou oprávněni organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny, působí podle náročnějších práce příplatek za vedení v rámci rozpětí 5 až 15 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové tíd , do které je zaměstnanec zařazen (vedoucí učitel praxe, vedoucí učitel odborného výcviku, vedoucí domova mládeže, vedoucí školní jídelny, vedoucí kuchyně, školník a školnice).

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti má škola popřehledně graficky znázorněné v organizačním schématu Školní školy zemědělské a potravinářské, Klatovy, které tvoří její složku organizačního řádu školy.

Výše příplatku za vedení v procentech z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové tíd , do které je zaměstnanec zařazen, uvádí Příloha 3 Vnitřního platového popisu:

**Tabulka 2 Výše příplatku za vedení u jednotlivých funkcí v %**

<b>Funkce</b>	<b>Stupeň řízení</b>	<b>Výše příplatku v %</b>
editel školy	3. stupeň	31,94 %
zástupce editel teoretických předmětů studijních oborů	1. stupeň	14,34 %
zástupce editel teoretických předmětů odborných oborů	1. stupeň	14,34 %
vedoucí technicko-ekonomického úseku	1. stupeň	17,06 %
vedoucí odborného výcviku	0. stupeň	11,24 %
vedoucí učitel praxe	0. stupeň	5,33 %

<b>Funkce</b>	<b>Stupeň</b>	<b>Výše p íplatku v %</b>
vedoucí domova mládeže	0. stupe	5,84 %
vedoucí –kolní jídelny	0. stupe	5,75 %
vedoucí kuchyn	0. stupe	5,41 %
–kolník	0. stupe	5,17 %

Zdroj: vlastní výpočet, Příloha 3 Vnitřního platového předpisu STZP, Klatovy

Zaměstnanci, který vykonává práci v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo obtížnými pracovními podmínkami, jsou zvláštní p íplatek. Těmto vyplácí zvláštní p íplatky za práce vykonávané s úhradou ve dvojnásobném, trojnásobném nebo nepřetržitém provozním režimu a za práci pedagogickou spojenou s výkonem práce třídního učitele a s dohledem nad žáky, u kterých hrozí zvýšené riziko úrazu z důvodu používání strojů, nástrojů nebo přístrojů v rámci učební nebo odborné praxe.

V příloze 2 Vnitřního platového předpisu jsou stanovena kritéria pro poskytování zvláštních p íplatků za třídnictví. Základním kritériem pro stanovení výše p íplatku je počet žáků ve třídě a třídnictví jsou asociovány ve dvou třídách.

**Tabulka 3 Kritéria pro stanovení výše zvláštního p íplatku**

<b>Počet žáků</b>	<b>Výše p íplatku v K</b>
do 20 žáků	450 K
20 -30 žáků	500 K
nad 30 žáků	550 K
třídnictví ve dvou třídách	800 K

Zdroj: Příloha 2 Vnitřního platového předpisu STZP, Klatovy

Podle nařízení vlády č. 564/2006 Sb.<sup>73</sup>, iní m sí n vý-e p íplatku v I. Skupin ó Práce se zvý-enou mírou neuropsychické zát ě nebo jiným mofným rizikem ohrofení zdraví nebo flivota, kde jsou zahrnuty zvlá-tní p íplatky za t ídnictví, 400 afl 1 000 K .

V P íloze . 4 Vnit ního platového p edpisu si organizace stanovila pro p iznávání osobního p íplatku a odm n následující zásady a kritéria:

1. zam stnanci, který dlouhodob dosahuje velmi dobrých pracovních výsledk nebo plní v t-í rozsah pracovních úkol nefl ostatní zam stnanci, m ě být poskytován osobní p íplatek afl do vý-e 50% platového tarifu nejvy-ího platového stupn v platové t íd , do které je zam stnanec za azen.
2. zam stnanci, který je vynikajícím, v-eobecn uznávaným odborníkem a vykonává práce za azené do desáté afl -estnácté platové t ídy, m ě zam stnavatel poskytovat osobní p íplatek afl do vý-e 100 % platového tarifu nejvy-ího platového stupn v platové t íd , do které je zam stnanec za azen.

Pro zvý-ení osobního p íplatku pro pedagogické pracovníky si -kola stanovila tato kritéria:

1. práce s fláky v souladu se studiem, aktivizace zájmu, konzultace, dou ování, exkurze
2. vedení kroufk , klub , sportovních sout flí mimo -kolu, aktivity pro fláky ve volném ase
3. za reprezentaci -koly na ve ejnosti (publika ní innost, práce v institucích, zájmová uskupení).
4. za vedení a správu úsek v rámci -koly (laborato e, odborné u ebny, zahrada, meteorologická stanice apod.).
5. p ístup k pln ní úkol , náro nost práce, dal-í vzd láváním, studium.

Pro zvý-ení osobního p íplatku pro nepedagogické pracovníky pracující v sekretariátu si -kola stanovila tato kritéria:

1. reprezentace -koly
2. zaji- ování mimo-kolních úkol

---

<sup>73</sup> dokument: nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových pom rech zam stnanc ve ve ejných slufbách a správ

### 3. pé e o prost edí kancelá í

Pro zvý-ení osobního p íplatku pro nepedagogické pracovníky pracující na ekonomickém sí -kola stanovila tato kritéria:

1. p íprava podklad pro operativní rozhodování ó kvalita, v asnost
2. aktivita mimo pracovní nápl pro pot eby -koly
3. vyhledávání opat ení pro úspory provozních náklad
4. výskyt chyb z nedbalosti i opomenutí

Pro zvý-ení osobního p íplatku pro nepedagogické pracovníky pracující na úseku stravování si -kola stanovila tato kritéria:

1. reprezentace -koly ve styku dodavateli a odb rateli
2. dodrřování hygienických, potravinových a bezpe nostních norem
3. aktivita v mimopracovní dob (akce v sále)

Pro zvý-ení osobního p íplatku pro nepedagogické pracovníky pracující ve funkci -kolníka si -kola stanovila tato kritéria:

1. efektivnost údrřeb a oprav
2. aktivita v mimopracovní dob (sjezdy, akce ve -kole)

Zam stnavatel m fle poskytnout zam stnanci odm nu:

1. za úsp -né spln ní mimo ádného nebo zvlá- významného pracovního úkolu
2. k ocen ní jeho pracovních zásluh p i dovr-ení padesáti let v ku a p i prvním skon ení pracovního pom ru pro p iznání invalidního d chodu nebo po nabytí nároku na starobní d chod
3. za poskytnutí pomoci p i p edcházení pořár m nebo flivelným událostem, jejich likvidaci nebo odstra ování jejich následk nebo p i jiných mimo ádných událostech, p i nichfl m fle být ohrořen majetek, zdraví nebo flivot
4. za zlep-ený hospodá ský výsledek p ísp vkové organizace

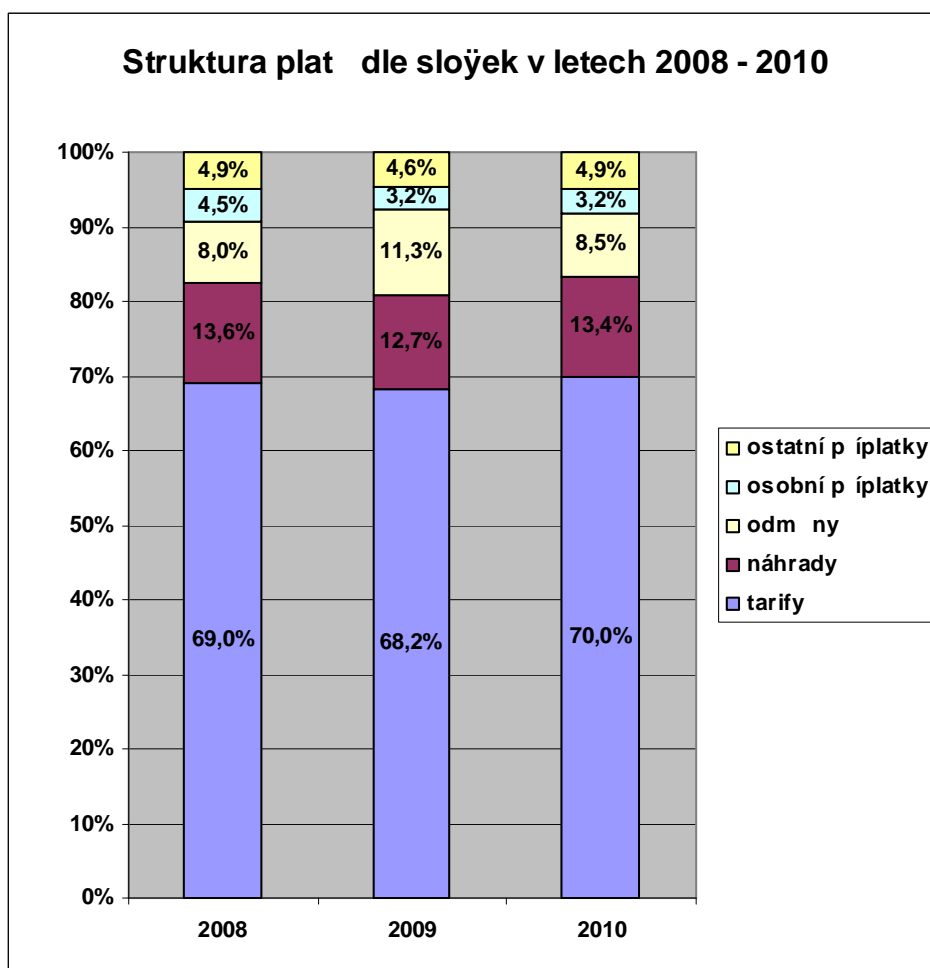
Kritéria pro p iznání odm n:

1. úsp -né spln ní mimo ádného pracovního úkolu
2. ú ast na lyfla ském kurzu, exkurzi, výletu

3. zajištění kulturních akcí
4. realizace (podíl na realizaci) významného úkolu, který souvisí se vzdělávací profilací školy
5. provedení výzdoby školy
6. účast na dalších jednotlivých akcích nad rámec pracovních povinností
7. získání mimořádných finančních prostředků
8. úspěšná prezentace školy na vyšší než lokální úrovni
9. podíl na realizaci úspěšných projektů regionální a republikové úrovně

Základní neupravené Vnitřní platové předpisy S<sup>TM</sup>ZP, Klatovy se řídí platnými právními předpisy.

**Graf 2**      **Struktura platů zaměstnanců školy v letech 2008 až 2010**

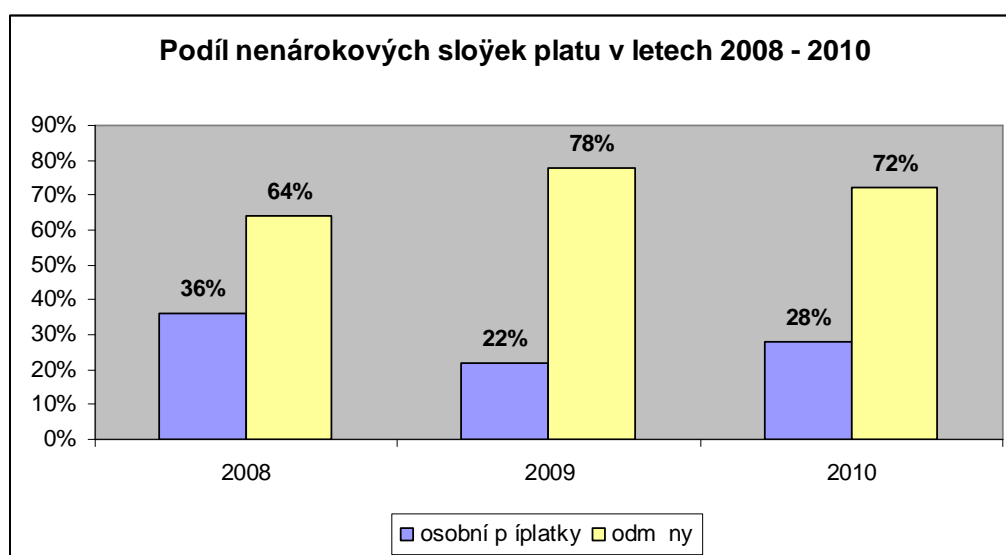


Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výkazů P1-04 S<sup>TM</sup>ZP, Klatovy



Z uvedeného grafu vyplývá, že největší podíl ve struktuře platu tvoří tarify, jejichž stanovení je přesně určeno zákonnými předpisy. Z procentuálního vyjádření vyplývá, že osobní příplatky tvoří v průměru pouze z 3,5 % a odměny asi 9 %. Motivační složky jsou tedy v celkové struktuře platu zastoupeny v průměru z 13 %. Z grafu je patrné, že od roku 2008 došlo ke snížení nebo stagnaci podílu prostředků na osobní příplatky. Podíl odměn byl výrazně zvýšen pouze v roce 2009, kdy došlo k reálné finanční prostředky z rozvojových programů vyhlášených M<sup>TR</sup>MT k navýšení motivačních složek platů zaměstnanců v organizaci.

**Graf 3** Poměr motivačních složek platu v letech 2008 - 2010



Zdroj:: vlastní zpracování dle údajů z výkazů P1-04 S<sup>TR</sup>ZP, Klatovy

Porovnáním podílů vyplacených mzdových prostředků na osobní příplatky a odměny bylo zjištěno, že na motivační složku osobních příplatek, kterým se ohodnocují dlouhodobě dosahované velmi dobré pracovní výsledky nebo plnění v určitém rozsahu pracovního úkolu, došlo vynakládá dvakrát až třikrát méně finančních prostředků než na odměny.

Dalším prvkem systému odměňování zvolené organizace je poskytování zaměstnaneckých benefitů. Sledovaná doba působící jako příspěvková organizace je zaměstnancům poskytuje, s výjimkou sociálních výpomocí, příspěvek a dar, formou nepeněžitelného plnění.

Způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů z fondu kulturních a sociálních potřeb je uveden ve směrnici pro FKSP **šPravidla pro poskytování FKSP**.<sup>74</sup>

Ve směrnici organizace vymezuje, kterým osobám lze benefity formou příspěvku poskytovat, v rámci jakých oblastí lze z fondu čerpat a v jakém finančním rozsahu.

Organizace si pro poskytování z fondu pro jednotlivého zaměstnance stanovila tyto oblasti:

1. Z fondu lze příspěvat zaměstnancům a jejich nezaopatřeným dětem na rekreační pobyty pořízených od jiných organizačních složek státu nebo od právnických a fyzických osob, včetně rehabilitací a na zájezdy v tuzemsku i v zahraničí.
2. Z fondu lze hradit nákup vitaminových prostředků.

Finanční rozsah benefitů v závislosti na rozpočtových možnostech fondu činí ročně pro zaměstnance - maximálně 2 500,- Kč, pro každé nezaopatřené dítě - maximálně 1 000,- Kč a pro dítě chodce - maximálně 1 000,- Kč.

3. Z fondu lze příspěvat na pracovní oděvy a obuv, a to nad povinné vybavení. Zaměstnanci lze poskytnout příspěvek jedenkrát za dva roky ve výši 2 000,- Kč.
4. Z fondu se poskytuje příspěvek na stravování na jedno jídlo v průběhu jedné pracovní směny. Organizace z FKSP příspěvá částkou 4,- Kč na jeden odebraný oběd. V pracovních dnech, kdy se neváží ve školní jídelně, obdrží zaměstnanec poukázku Gastropass v hodnotě 45,- Kč. Na jednu poukázku činí příspěvek z FKSP 6,- Kč.
5. Z fondu lze příspěvat na penzijní příspěvek - příspěvek se státním příspěvkem. Organizace poskytuje zaměstnancům, kteří mají u organizace uzavřen hlavní pracovní poměr nejméně na jeden rok příspěvek ve výši 100,- Kč měsíčně. Příspěvek se neposkytuje u pracovních vztahů založených na základě dohod o provedení práce nebo dohod o pracovní činnosti.

---

<sup>74</sup> dokument: Pravidla pro poskytování FKSP

6. Z fondu lze poskytnout zaměstnancům v ceně nebo peněžní dary za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele - do 1 000,- Kč, pro životních věkových 50, 55, 60 let (u zaměstnanců) - 1 000,- Kč, pro životních věkových 65, 70, 75, 80 atd. (u důchodců) do 1 000,- Kč a pro prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu - 1 000,- Kč.

S účinností od 1. 1. 2011 se vyhláškou č. 365/2010 Sb.<sup>75</sup> změnila vyhláška Ministerstva financí č. 114/2002 Sb.<sup>76</sup>, ve znění pozdějších předpisů. Významnou změnou je snížení výše tvorby základního pilíře, kterým je tvořen fond, z 2 % z ročního objemu nákladů na platy a náhrady platů na 1 %. Nová vyhláška dále přináší rozšíření oblastí, ve kterých je možno přispívat zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům, o příspěvky na lázeňskou léčbu a na úhradu nákladů na vzdělávací kurzy. Jelikož poskytování benefitů z fondu kulturních a sociálních potřeb je jedním z prvků systému odměňování organizace, který je nutno v souladu s legislativou neustále kontrolovat a upravovat, je potřeba z důvodu snížení finančních prostředků do fondu na polovinu, upravit pravidla pro čerpání z FKSP.

Pro organizaci budou navrženy tyto i varianty, ze kterých si zaměstnanci zvolí formou dotazníkového šetření preferovaný model benefitů. Tím bude zaměstnancům umožněna participace na změně systému odměňování a posílena jejich spokojenost. Pro úpravu pravidel čerpání z FKSP bude managementu na základě vyhodnocení dotazníku navržena varianta benefitů preferovaná nejvíce těmi zaměstnanci.

### 4.3 MZDOVÉ VÝDAJE A JEJICH ZDROJE

Mzdové výdaje Střední zemědělské a potravinářské, Klatovy jsou z největší části financovány ze státního rozpočtu. Objem státních prostředků získává na základě normativního rozpisu finančních prostředků státního rozpočtu na přímé výdaje na vzdělávání regionálního kolektivní územních samosprávných celků prostřednictvím republikových normativů. Finanční prostředky státního rozpočtu jsou také poukazovány prostřednictvím Krajského úřadu Plzeňského kraje formou dotace. Přímé náklady

<sup>75</sup> dokument: vyhláška č. 365/2010 Sb., kterou se změnila vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů

<sup>76</sup> dokument: vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb

na vzdělávání. Na úhradu poskytnutých státních prostředků z izovatelů kole formou rozpisu rozpočtových nákladů na vzdělávání káždoročně stanovuje závazné ukazatele na platy, ostatní osobní náklady a ostatní neinvestiční výdaje, ze kterých jsou financovány zákonné odvody z mezd zaměstnanců.

V letech 2008 až 2010 byl objem státních prostředků poskytnutých kole prostřednictvím přímé dotace navýšen dotacemi z vyhlášených rozvojových programů MŠMT na posílení platové úrovně jak pedagogických tak nepedagogických pracovníků. Dalším zdrojem financování mzdových výdajů jsou finanční prostředky získané z ostatních zdrojů (získaných mimo státní rozpočet) a doplňkovou činností. V roce 2009 a 2010 byly mzdové výdaje organizace částečně hrazeny z finančních prostředků získaných na základě projektu ESF.

**Tabulka 4** Struktura zdrojů financování mzdových výdajů SÚZP, Klatovy

	Období		
	2008	2009	2010
<b>Zdroje financování platů</b>			
přímá dotace	19 457 000	19 639 000	20 107 000
rozvojové programy	127 007	1 209 559	212 750
ESF	0	315 393	426 222
ostatní zdroje	113 308	108 035	116 950
doplňková činnost	61 398	113 575	108 774
<b>Celkem v K</b>	<b>19 758 713</b>	<b>21 385 562</b>	<b>20 971 696</b>
<b>Zdroje financování ostatních plateb za provedenou práci</b>			
přímá dotace	395 000	291 000	291 000
ESF	0	17 373	166 596
ostatní zdroje	121 126	92 047	117 157
doplňková činnost	325 904	250 590	355 872
<b>Celkem v K</b>	<b>842 030</b>	<b>651 010</b>	<b>930 625</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výkazů PI-04 a stanovení závazných ukazatelů na platy a OPMP

Z uvedené struktury zdroj financování vyplývá, že podíl prímé dotace ze státního rozpočtu na platy ve sledovaném období 2008 až 2010 tvořil nejvýznamnější část (2008 až 99 %, 2009 až 92 %, 2010 až 96 %). Celkový objem prostředků na platy byl v roce 2009 navýšen díky vyhlášeným rozvojovým programům M<sup>TR</sup>MT, ze kterých získala částku 1 209 559,- Kč. Takto přidělené finanční prostředky umožnily editelům školy posílit motivaci složky platů zejména pedagogickým pracovníkům, kteří dlouhodobě dosahují v pedagogické práci kvalitních výsledků. Vývojový trend prímé státní dotace na platy za poslední tři roky je mírně stoupající. I když se škola snaží získávat k financování nákladů na platy i jiné zdroje než je státní rozpočet, zaujímají tyto zdroje jen nepatrné procento. U financování mzdových nákladů na ostatní platby za provedenou práci je podíl státní dotace výrazně nižší. V letech 2008 a 2009 tvořil asi 45 % z celkového objemu nákladů na ostatní platby za provedenou práci a v roce 2010 pouze 31 %. Z uvedené struktury vyplývá, že významným zdrojem financování těchto nákladů jsou finanční prostředky získané z úsporně provozované doplňkové činnosti organizace.

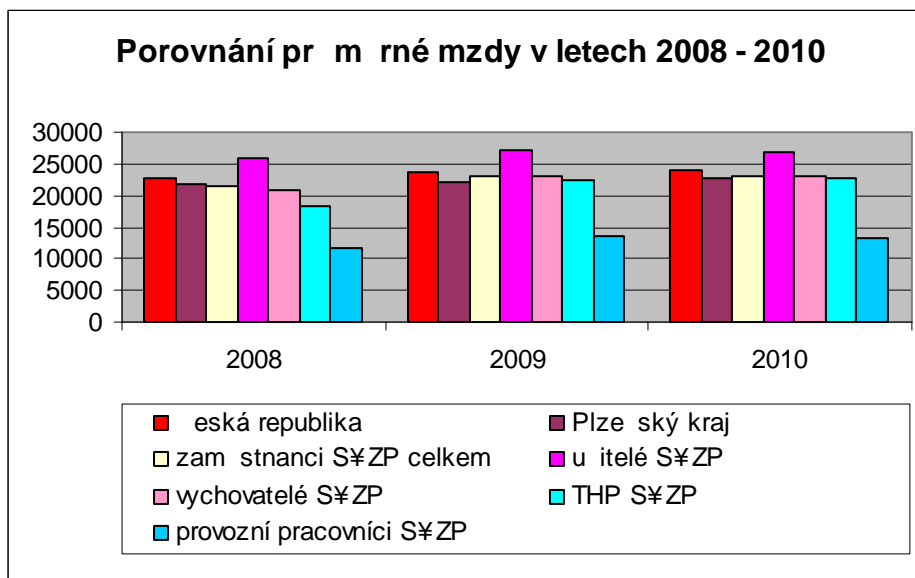
**Tabulka 5 Rekapitulace mzdových prostředků S<sup>TR</sup>ZP, Klatovy v letech 2008 - 2010**

	2008	2009	2010
<b>Náklady na platy v Kč</b>	19 758 713	21 385 562	20 971 696
Pepo tený počet zaměstnanců	76,983	76,817	75,654
Průměrný měsíční plat v Kč	21 389	23 200	23 100
<b>Náklady na ostatní platby v Kč</b>	842 030	651 010	930 624
<b>Celkové mzdové prostředky v Kč</b>	<b>20 600 743</b>	<b>22 036 572</b>	<b>21 902 320</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výkazů P1-04 za roky 2008 - 2010*

Z uvedené tabulky vyplývá, že v roce 2010 došlo oproti roku 2009 k poklesu celkových nákladů na platy. I přesto, že poklesl počet zaměstnanců, snížil se průměrný měsíční plat zaměstnanců v roce 2010 o 100,- Kč.

**Graf 4 Porovnání průměrné mzdy/platu v Kč v letech 2008 - 2010**



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů SÚ a z výkazů P1-04 SŠZP, Klatovy

Z uvedeného grafu je patrné, že učitelé SŠZP pobírají vyšší plat než je průměrná mzda v ČR. Na hranici průměrné mzdy se pohybují učitelé a v posledních dvou letech i THP pracovníci. Provozní pracovníci SŠZP dosahují zhruba poloviny průměrné mzdy.

#### 4.4 PEDVÝZKUM O ZJIŠTĚNÍ PROBLÉMOVÝCH OBLASTÍ

Po analýze oblasti stanovení platu a zdroj financování mzdových výdajů zvolené organizace bude dalším předmětem zkoumání to, jak problematiku odměňování v regionálním kolektivu vnímají sami pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci. Za účelem vyhledání problémových oblastí odměňování ve vešném kolektivu byl proveden průzkum prostřednictvím ankety s vybranými zaměstnanci ve vešném kolektivu. Bylo osloveno pět pedagogických pracovníků a jeden správní zaměstnanec ze škol v Plzeňském kraji. Takto provedený průzkum názor přinesl následující zjištění, která jsou ilustrována výstupy z výpovědí respondentů, které jsou uvedeny v kurzívě a v plném písemu, tj. v etnografického jazyka.

Všichni oslovení pedagogičtí pracovníci shodně odpověděli, že největší odměnou za jejich práci je kladná zpětná vazba od dětí a rodičů, a to současných i bývalých. Teprve na druhém místě zmínili odměnu peněžitou.

*š Jako odm nu vnímám zp tnou vazbu od d tí, to kařdopádn . Kdyřl je dobrá, tak se cítím uspokojená. A kařdopádn i ty peníze, rozhodn .õ<sup>77</sup>*

*š Nejv t-í odm nou za práci je pro m takové to vnit ní uspokojení, kdyřl se hodina vyda í, d ti reagují a mají o u ivo zájem. A samoz ejm peníze, bez nich to dnes není mořné.õ<sup>78</sup>*

*š Jako odm nu za práci vnímám sv j plat, ale i vnit ní uspokojení z toho, kdyřl po p edání výplatních lístk zam stnanc m nejsou řádne reklamace a kdyřl po uskute n ných kontrolách ze strany kontrolních orgán nejsou zji-t ny řádne nedostatky.õ<sup>79</sup>*

V t-ina oslovených zam stnanc -kolství má jen rámcový p ehled o tom, z jakých slořek se skládá jejich plat, ale neznají konkrétní pravidla v odm ování, která si stanovila jejich organizaci.

*š Plat se skládá z tarifní slořky, která je dána pevn tabulkou, pak z r zných p íplatek a nenárokových slořek platu jako jsou odm ny.õ<sup>80</sup>*

*š Máme tarifní plat, p íplatek za t ídnictví, osobní p íplatek a n kolikrát za rok odm ny. Ale p esná pravidla, jak jsou jednotlivé slořky platu stanoveny, neznám.õ<sup>81</sup>*

P estofe osobní p íplatky a odm ny mají zam stnance stimulovat k vy-í výkonnosti a lojalit k organizaci, v-ichni dotazovaní zam stnanci shodn uvedli, ře tyto slořky nejsou práv tím, co by je p íli-motivovalo. Z odpov dí vyplynulo, ře zam stnanci neznají kritéria pro stanovení osobních p íplatek a odm n. Mají pocit, ře osobní p íplatky jim jsou stanoveny tak nízké, ře zde ani není p íli- velký prostor diferencovan ohodnotit osobní kvality jednotlivého zam stnance, a tudířl ho motivovat. Odm ny jim bývají vypláceny plo-n zpravidla p ed Vánoci a v t-ina zam stnanc ani nebývá seznámena s tím, za co jim p iznaná odm na byla vyplacena.

---

<sup>77</sup> odpov respondent . 3

<sup>78</sup> odpov respondent . 1

<sup>79</sup> odpov respondent . 6

<sup>80</sup> odpov respondent . 6

<sup>81</sup> odpov respondent . 2

š Osobní ohodnocení máme v ádu stovek a spí-e je tendence ho z d vodu nedostatku finan ních prost edk neustále sniřovat. Myslím, ře jako ohodnocení osobních kvalit jednotlivce neslouřř. Spí-e ho máme za n jakou práci, kterou d láme nad rámecek b řných povinností.ř<sup>82</sup>

š Osobní ohodnocení m rozhodn nemotivuje, spí-e demotivuje. Jeho vý-e se neustále sniřuje a te nám ho mají sebrat úpln .ř<sup>83</sup>

š V posledních letech máme odm ny vypláceny zpravidla plo-n , a to p ed prázdninami a p ed Vánoce. Tyto odm ny dostávají v-ichni za celoro ní práci a myslím, ře je tam velký prostor pro subjektivní pocit editele. Tím, ře nejsme seznamováni s tím, za co jsme odm nu p esn obdrřeli, p iznaná odm na na m p íli-motiva n nep sobí.ř<sup>84</sup>

š Odm ny dostáváme v pr b hu roku za spln ní n jakého mimo ádného úkolu. To pot -í a povafuji to za motiva ní a spravedlivé. Na konci roku, kdyř zbydou peníze, dostáváme odm ny plo-n . P esná kritéria neznám a p i jejich rozd lování vnímám i jistou nespravedlnost.ř<sup>85</sup>

Vý-i platu z celospole enského hlediska vnímají v-ichni zam stnanci -kolství vřhledem k náro nosti práce a k pořadovanému vzd lání jako nep im enou a podhodnocenou. Nikdo z dotazovaných v-ák o zm n zam stnání neuvafuje.

š Vý-i svého platu z celospole enského hlediska vnímám jako podpr m rnou. Myslím, ře by vysoko-kolsky vzd laný lov k pracující du-evn a s velkou odpov dností, m l být ohodnocen více, neř je hranice pr m rné mzdy.ř<sup>86</sup>

š Vřhledem ke svému vytřření a vzd lání si myslím, ře m j plat je nep im ený a podhodnocený.ř<sup>87</sup>

---

<sup>82</sup> odpov respondent . 4  
<sup>83</sup> odpov respondent . 2  
<sup>84</sup> odpov respondent . 4  
<sup>85</sup> odpov respondent . 3  
<sup>86</sup> odpov respondent . 5  
<sup>87</sup> odpov respondent . 1



*Š O zm n zam stnání sice uvafluji asto, ale v mém v ku (54) a za sou asné situace na trhu práce nyní o zm n váfhn neuvafluji. Navíc má pro m význam i jeden z posledních benefit ve kolství a to je 40 dn dovolené a možnost erpat 12 dn studijního volna.õ<sup>88</sup>*

*š I kdyfl tuto profesi vnímám jako celospole ensky podhodnocenou, o zm n místa neuvafluji. Mám tuto práci ráda a vyhovuje m asové rozvržení pracovní doby. Také možnost erpat dovolenou v dob prázdnin je pro m v sou asné dob významným benefitem.õ<sup>89</sup>*

Nepen flní odm nu ve form zam stnaneckých benefit (p ísp vky z FKSP) fládný z oslovených zam stnanc jako sou ást celkové odm ny nevnímalo.

*š Zam stnanecké benefity formou p ísp vk z FKSP jako odm nu p íli–nevnímám. Myslím si, fl poskytovat tyto benefity je povinností kaflde p ísp vkové organizace.õ<sup>90</sup>*

*š P ísp vky z FKSP máme. Ale jako významný benefit, který zam stnance motivuje, je rozhodn nevnímám. Ufl proto, fl mn nevyhovují pravidla, jak z fondu erpat a na co. Zpravidla je ani nemohu využít.õ<sup>91</sup>*

Jako nejvíce motivujícím prvkem celkové odm ny vnímá v t–ina dotazovaných kladnou zp tnou vazbu od flák , pochvalu, uznání nad ízených i koleg , zlep–ování pracovního prostředí v etn možnosti využívat moderních u ebních pom cek a výpo etní techniky.

*š M nejvíce a trvaleji motivují spí–e odm ny v nehmotné rovin - úsp –n odu ená hodina, úsp chy flák , uznání nad ízených nebo i koleg a t eba i jen malá pochvala od vedení –koly.õ<sup>92</sup>*

---

<sup>88</sup> odpov respondenta . 4

<sup>89</sup> odpov respondenta . 5

<sup>90</sup> odpov respondenta . 4

<sup>91</sup> odpov respondenta . 1

<sup>92</sup> odpov respondenta . 3

*šMotiva ní je pro m bezchybn provedená práce, kterou kladn vnímá i vedení –koly, mofnost pracovat s moderní technikou a vyhovujícím softwarem a p id lení samostatné a vhodn vybavené kancelá e.õ<sup>93</sup>*

V–ichni dotazovaní uvedli, fle se na jejich –kole neprovád jí individuální hodnotící rozhovory s editel m –koly, p ípadn s p ímým nad ízeným. Hodnocení probíhá kolektivn a v obecné rovin na poradách. V t–ina dotazovaných by vnímala motiva n , pokud by hodnocení probíhalo individuáln s mofností vlastního sebehodnocení.

*šU nás na –kole se individuální hodnotící rozhovory nerealizují. editel nás hodnotí hromadn na poradách. Pokud n komu pot ebuje n co vytknout, tak to provádí mezi ty ma o ima. Tato forma hodnocení m ur it nijak zvlá– nemotivuje.õ<sup>94</sup>*

*šMy jsme kařdoro n p i p edváno ní porad dostávali od editelky obálku, ve které byla uvedena vý–e p iznané odm ny a k tomu byla p ilofena karti ka, za co nás editelka konkrétn oce uje a eho si na nás vářfi. Bylo to velice osobní a p újemné a velmi m to motivovalo k dal–í práci. Dodnes mám v–ehny karti ky schované. Letos prvn jsme touto formou hodnoceny nebyly. Prý z nedostatku asu. Musím íci, fle mi to opravdu chybí.õ<sup>95</sup>*

#### **4.5 ZJI–T NÍ Z PROVEDENÉHO INTERVIEW NA S–MZP, KLATOVY**

V rámci praktické ásti diplomové práce byl proveden p edvřzkum s cílem vytipovat problémové oblasti systému odm ování ve ejného –kolství. Prost ednictvím ankety s náhodn vybranými zam stnanci –kol v Plze ském kraji bylo identifikováno n kolik prvk systému odm ování, p i jejichřl definování by bylo mofné více uplat ovat principy moderního managementu a stanovit je tak, aby zam stnance více motivovaly a zvy–ovaly jejich výkonnost. Bylo zji–t no, fle uplat ované systémy odm ování na –kolách nep sobí na zam stnance p íli– motiva n , a to bu d sledkem neznalosti stanovených pravidel, nebo v d sledku neakceptovaných kritérií ze strany zam stnanc . –koly asto opomíjejí

---

<sup>93</sup> odpov respondent . 6

<sup>94</sup> odpov respondent . 2

<sup>95</sup> odpov respondent . 1

jeden z důležitých prvků odměňování, a to hodnocení zaměstnanců a vzájemnou komunikaci.

Vlastní výzkum byl proveden na Střední škole zemědělské a potravinářské, Klatovy. Na základě výše uvedených zjištění byly určeny okruhy a otázky pro interview se zaměstnanci zvoleného subjektu. S cílem získat potřebné informace byl proveden metodicky vedený rozhovor se sedmi zaměstnanci a jejich odpovědi jsou jedním z podkladů pro zhodnocení celého systému odměňování zvolené organizace. Nejméně tři odpovědi jsou zaznamenány v následujícím textu.

### 1. Co vnímáte jako odměnu za práci?

*Š Odměnou za práci je pro mě dobrá pracovní vazba od lidí a určitě peníze. Ze strany managementu je pro mě odměnou klasicky pochvala, i drobná pochvala. Ta určitě potěší každého. Nemusí to být žádná výrazná pochvala. 96*

*Š Největší odměnou za mou práci je to, když se dostaví vnitřní uspokojení z toho, že po 8 hodině práce, co jsem chtěla, a dají mi projevit zájem. A také úspěchy třeba na soutěžích a různých akcích. Samozřejmě také peníze. Nemůžu opomenout dobré vztahy mezi kolegy na našem pracovišti a jejich spokojenost. A v neposlední řadě příjemný styl vedení ze strany vedení školy. 97*

*Š Odměnou za práci je pro mě vnitřní uspokojení z bezchybné práce, a to, že se tím pádem nedostaví kritika. A samozřejmě finanční ohodnocení. 98*

*Š Největší odměnou za práci je pro mě spokojenost zaměstnanců a co možná nejlepší vztahy mezi nimi, tedy příjemné klima školy. A samozřejmě také odměna ve hmotné rovině o optimální vybavení pracovního prostředí a plat. 99*

*Š Jako odměnu za svou práci vnímám kladné reakce lidí, jejich úspěchy a zájem o obor. Nevím, jestli to sem patří, ale určitě by pro mě bylo odměnou pracovat s moderními*

---

<sup>96</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>VZP . 2

<sup>97</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>VZP . 7

<sup>98</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>VZP . 6

<sup>99</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>VZP . 3

u ebními poměrkami a výpočetní technikou. Jako odměnu také určit vnímám mé finanční ohodnocení.<sup>100</sup>

Uznání bývalých fláků, to zahrne a potvrdí. A určit uznání nadřízených a peníze.<sup>101</sup>

## 2. Víte, z jakých složek je tvořen Váš plat a jaká jsou pravidla pro jejich stanovení?

Z jakých složek je tvořen můj plat rámcově vím, ale přesná pravidla pro jejich stanovení úplně přesně neznám.<sup>102</sup>

Plat je tvořen platovým tarifem, příspěvkem za bydlení, za vedení a osobním příspěvkem. Další složkou platu, kterou dostáváme nepravidelně, jsou odměny. Pravidla pro stanovení jednotlivých složek platu jsou určena vnitřním předpisem, ale detailní kritéria neznám.<sup>103</sup>

Z jakých složek je tvořen plat vím takřka vše, ale jak se dojde ke stanovení jednotlivých složek vlastně nevím.<sup>104</sup>

Plat se skládá z platového tarifu, který je určen tarifní tabulkou, z nárokových složek platu jako je například příspěvek za vedení, zvláštní příspěvek a ostatní příspěvky a z pravidelně nenárokové složky platu - z osobního příspěvku. Někdy za rok jsou vypláceny odměny. Pravidla pro stanovení jednotlivých složek platu jsou určena ve vnitřním platovém předpisu.<sup>105</sup>

To nevím, ale asi proto, že se o to dostatečně nezajímám. Pro mě je to tak složitě, že se do toho nesnažím proniknout.<sup>106</sup>

---

<sup>100</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 1

<sup>101</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 4

<sup>102</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 2

<sup>103</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 7

<sup>104</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 1

<sup>105</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 6

<sup>106</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 4

### 3. Znáte kritéria stanovení nenárokových slofků platu? Motivují Vás tyto slofky platu?

*šKritéria detailně neznám, spíše rámcově. Víím, že při stanovení osobního příspěvku se přihlíží k tomu, jestli si plníme všechny povinnosti uitele tak, jak máme. Jestli dáváme nějaké aktivity navíc a pak se hodnotí, jak u nás. Jestli jsme dobrým uitelem. I když tohle je strašně závažné. Ale hlavně záleží na editeli, na jeho objektivitě. A na jeho schopnosti lidí vnímat a vidět, jak pracují. Ale cítím v tom jistou nespravedlnost, protože se nezohledňuje celá osobnost. Odměny dostáváme přibližně za splnění mimořádného úkolu. A pak plošně. I tady také vnímám jistou nespravedlnost. Při rozdělování odměn nejsou specifikovány konkrétní částky ani rozptýlené finančního ohodnocení za jednotlivé aktivity, takže se jedná o víceméně subjektivní rozhodnutí vedení. Tyto slofky platu rozhodně nemotivují.š<sup>107</sup>*

*šKritéria pro nenárokové slofky platu má pan editel, a myslím, že jejich poznávání je velice subjektivní. Také například pro příspěvek za státnictví (nárokový příspěvek) je kritériem počet článků, ale myslím, že by se spíše mělo zohledňovat to, kolik je ve státní problémových článků a jaká je spolupráce a podpora z redakce článků.š<sup>108</sup>*

*šZnám. Kritéria pro stanovení nenárokových slofků platu jsou určena v příloze vnitřního platového předpisu, ale řekl bych, že spíše rámcově. Co se týče motivace - například osobní příspěvek nám motivuje například vzhledem k jeho výši.š<sup>109</sup>*

*šAni nevím, že nějaká kritéria jsou. Asi je to moje chyba. Měl bych se více o tyto informace zajímat. Nenárokové slofky rozhodně nemotivují. Pokud dává osobní příspěvek sotva 5 % tarifu, tak to není žádná motivace. A vyplacení odměn je podle mě závislé hlavně na tom, jestli na nás zbydou peníze a ne jestli si je zasloužíme.š<sup>110</sup>*

---

<sup>107</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ZP . 2

<sup>108</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ZP . 7

<sup>109</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ZP . 6

<sup>110</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ZP . 4

#### 4. Jak vnímáte z celospolečenského hlediska výši Vašeho platu?

Švý-í mého platu vnímám jako podprůměrnou. Za odpovídající mému výkonu bych považovala navýšení platu tak o 10 000,- Kč. Výše současného platu je asi nevyvážená benefity specifickými pro kolektiv (rozvržení pracovní doby, 40 dn dovolené, studijní volno), které však považuji za to, co denně zažíváme v praxi, za zasloužené. <sup>111</sup>

Š Myslím, že by plat vysokokoležnický vzdělaného učitelské kvalifikací, a vzhledem k náročnosti práce, měl být o 5 000,- až 10 000,- Kč vyšší. Vnímám ho tedy jako nízký a nepřiměřený. <sup>112</sup>

Š Výši svého platu vnímám jako průměrnou. Nemohu si stáhnout. <sup>113</sup>

Š Myslím si, že za práci, kterou odvádím, je můj plat z celospolečenského hlediska nepřiměřeně nízký. Plat bych si představoval tak v průměru o 5 000 až 10 000,- Kč vyšší. <sup>114</sup>

#### 5. Vnímáte nepeněžní odměny poskytované formou zaměstnaneckých benefitů z FKSP jako součást celkové odměny?

Š Jako součást celkové odměny je ani moc nevnímám, v něm to pomůže, ale u nás máme systém benefitů z FKSP nastavený tak, že pokud přešpíte neerpát na dovolenou, mám možnost ho vyerpát pouze na léky, což mi připadá zbytečné. Raději bych ho využila jinak. Takže pokud by se rozšířily možnosti proerpání přešpívkou o ty oblasti, které bych ráda využila, bylo by to pro mě odměnou. <sup>115</sup>

Š Nevnímám, protože mi z části nevyhovují oblasti, ze kterých se benefity mohou erpat. <sup>116</sup>

---

<sup>111</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 2

<sup>112</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 7

<sup>113</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 6

<sup>114</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 4

<sup>115</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 7

<sup>116</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 2

*š Poskytování zam stnaneckých benefit z FKSP za odm nu nepovažují, protofle je dostávají v-ichni.õ<sup>117</sup>*

*š P ísp vky z FKPS jako odm nu nevnímám, protofle je automaticky mohou erpat v-ichni zam stnanci. Navíc je n kdy ani nemohu zcela efektivn využíít. Protofle nejezdím na dovolenou, dostanu poukázku do lékárny a tu uplatním za produkty jen proto, aby nepropadla, ale ne proto, fle bych je pot eboval nebo cht l.õ<sup>118</sup>*

## **6. Který prvek v systému odm ování Vás nejvíce motivuje?**

*š Nejvíce je pro m motiva ní, kdyfl mi d ti vracejí to, co se do nich snažím vložit. Jisté napln ní mého o ekávání ze strany mých flák . A v rovin hmotné - ur it by pro m bylo motiva ní, kdybych mohla k práci využívat vlastní notebook. Te jsme do kabinetu sice jeden nový dostali, ale zatím se musíme o n j st ídat.õ<sup>119</sup>*

*š Nejvíce a trvaleji m motivují kladné reakce flák , jejich úsp chy. Ze strany nad ízených je to uznání a pochvala.õ<sup>120</sup>*

*š Motiva n na m nejsiln ji p sobí, kdyfl sou asní fláci projevují zájem a bývalí fláci se vracejí a projevují uznání. K práci m také motivuje uznání a pochvala vedení. Po stránce hmotné je p íjemné, kdyfl máme pro p ípravy i výuku k dispozici nové po íta e, a kdyfl dochází k obnov materiálního vybavení -koly.õ<sup>121</sup>*

## **7. Jak je ve Va-í organizaci realizován jeden z prvk systému odm ování ó hodnocení zam stnanc ?**

*š Hodnocení zam stnanc probíhá kolektivn na poradách. Individuální pohovory se na na-í -kole nerealizují. Ale pokud bychom cht li, tak máme mofnost za editelem kdykoli p íjít. Ale já jsem to zatím nikdy nevyužíla.õ<sup>122</sup>*

---

<sup>117</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 1

<sup>118</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 4

<sup>119</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 2

<sup>120</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 7

<sup>121</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 1

<sup>122</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ŽP . 2

*š Práce nás pedagogických pracovník je hodnocena celkov na poradách. Ze strany managementu zazní pochvaly a uznání. Negativní připomínky jsou e-eny individuáln .õ<sup>123</sup>*

*š Myslím si, že se toto v naší organizaci nerealizuje, nebo alespo já jsem se toho individuáln nikdy nezú astnil.õ<sup>124</sup>*

*š Individuálního hodnocení práce jsem se zatím nikdy nezú astnila.õ<sup>125</sup>*

Na základ provedeného interview bylo zji-eno, že v-ichni oslovení pedagogi tí pracovníci se shodli na tom, že nejv-tí odměnou za práci je pro ně odměna v nehmotné rovin . Na prvním míst uvád li vnit ní uspokojení z pozitivní zp-tné vazby od flák , a to sou-asných i bývalých a na druhém míst uvád li uznání a pochvalu od nad-ízených. Jako odměnu vnímají zam-stnanci téfl hmotné odměny, a to finan ní ohodnocení a moflnost pracovat v p-íjemném pracovním prost edí a mít k dispozici moderní technické pom-cky ke své práci. P-eváflná v-t-ina zam-stnanc má jen rámcový p-ehled o tom, jaké sloflky tvo-í jejich plat, ale konkrétní pravidla pro jejich stanovení p-esn-neznají. To je i jeden z d-vod , pro- nenárokové sloflky platu (osobní p-íplatek a odměny) zam-stnance dostate n- nemotivují. U osobního p-íplatku p-sobí demotiva n- malá diferenciacce ve vý-i p-iznaných p-íplatk- jednotlivým zam-stnanc , celkov- nízké procento p-íplatku v pom-ru k tarifnímu platu a spí-e subjektivní pohled managementu p- i jejich stanovení. U odměn, které jsou vypláceny plo-n , je vnímána také jistá nespravedlnost. Motiva ní funkce odměn je sníflena z d-vodu nízké transparentnosti podmínek a pravidel organizace pro jejich stanovení. V-ichni pedagogi tí pracovníci vnímají vý-i svého platu vzhledem k vykonávané práci jako podhodnocenou. Oslovení nepedagogi tí pracovníci považují sv- j plat vzhledem k vykonávané práci za p-im- ený.

Hmotné odměny v podob- zam-stnaneckých benefit- zam-stnanci považují spí-e za samoz-ejnost, a proto je ani nijak nemotivují. V-t-ina zam-stnanc organizace by kladn- hodnotila zm-nu pravidel pro poskytování t- chto benefit- v souladu s jejich pot-ebami. Jako nejsiln- j-í motiva ní prvek v-ichni oslovení zam-stnanci uvedli jejich

<sup>123</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ZP . 7

<sup>124</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ZP . 4

<sup>125</sup> interview respondenta S<sup>T</sup>ZP . 5



vnitní pocity související s vykonávanou prací, jako je pocit úspěšnosti a užitosti. Tyto vnitní pocity však organizace nemá pod kontrolou, jelikož mají individuální povahu, která je závislá na osobnosti a potřebách zaměstnanců. Druhým nejsilnějším motivujícím prvkem v oblasti nehmotných odměn zaměstnanci uvádějí pochvalu a uznání, což jsou formy odměn, které má již organizace pod kontrolou a je jen na ní, jakým způsobem je péči o lidských zdrojů uplatňuje. Při rozhovorech se zaměstnanci bylo zvláště zjištěno, že hodnocení zaměstnanců je v organizaci realizováno spíše kolektivně. Na většinu dotazovaných by přispělo motivace, kdyby jejich hodnocení probíhalo v individuální rovině, a to alespoň jedenkrát za kalendářní rok.

## **5 VÝSLEDKY ANALÝZY ODMĚNOVÁNÍ V REGIONÁLNÍM TĚKOLSTVÍ A VLASTNÍ NÁVRHY**

### **5.1 VLASTNÍ NÁVRHY PRO ZMĚNU STANOVENÍ PLATU**

Analýza systému odměňování na Střední železnice a potravinářské v Klatovech byla nejprve zaměřena na prvky systému odměňování, které přímo souvisejí se stanovením platu zaměstnanců. Pro určení jednotlivých složek platu má organizace stanovena specifická pravidla, která jsou zakotvena ve směrnici Vnitřní platový předpis STŽP, Klatovy vydanou ředitelem železnice. Analýzou zavedeného systému odměňování bylo zjištěno, že při určení platového tarifu, stanovení nárokových i nenárokových složek platu organizace postupuje v souladu se zákoníkem práce a zvláštními předpisy. Tato skutečnost je jedním z požadavků správně zavedeného systému odměňování.

Na rozdíl od nárokových složek, kde jsou určena přesná pravidla pro jejich přiznání, a rozdíly nárokových příplatků je minimální, u nenárokových složek platu je prostor pro diferenciaci i jejich přiznání jednotlivým pracovníkům poměrně velký. Pokud organizace nemá stanovena přesná a srozumitelná pravidla pro jejich stanovení, může tato část systému odměňování vzbuzovat u zaměstnanců pocit nejasnosti a nespravedlnosti.

Pro zajištění transparentnosti a spravedlnosti systému odměňování má železnice vytvořena kritéria, podle kterých poskytuje nenárokové složky platu. Pro zvýšení osobního příplatku má organizace stanovena kritéria specifická pro pedagogické a nepedagogické pracovníky. Pro odměny, které železnice poskytuje za úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště významného úkolu, jsou prostřednictvím kritérií úkoly přesně stanoveny.

Na otázku, zda zaměstnanci tyto nenárokové složky motivují, bylo však ve všech případech odpověď záporná. Analýzou stanovených kritérií pro zvýšení osobního příplatku bylo zjištěno, že jsou stanoveny pouze rámcově, a navíc tato kritéria v tísni zaměstnanců ani nezná. Dále navíc, pro tyto příplatky na zaměstnance nepůsobí motivace, je jejich výše. Analýzou struktury platů bylo zjištěno, že trendem u osobních příplatků za poslední tři roky je jejich snižování nebo stagnace. Podíl osobního příplatku na celkovém platu tvoří ve sledované organizaci v průměru pouze 3,5 %, což motivaci ani přispívá. Z porovnání podílu nenárokových složek platu je patrné,

ře vynaložené finanční prostředky na odměny byly ve sledovaném tříletém období dvakrát až třikrát vyšší, než prostředky vyplacené na osobní příplatky.

### **Vlastní návrhy a doporučení:**

Pro zprůhlednění pravidel a zvýšení motivací funkce nenárokových slovek, by se škola měla zaměřit na větší konkretizaci kritérií pro jejich stanovení a zajistit, aby všichni zaměstnanci byli s těmito pravidly seznámeni. Také by si organizace měla ověřit, zda jsou nastavená pravidla pro zaměstnance jasná, srozumitelná a pro ně přijatelná.

Pro větší transparentnost stanovení výše osobního příplatku by škola mohla vyuffit zavedení bodového systému, na základě kterého by pak byla vypočtena konkrétní výše příplatku pracovníka. Hodnocený pracovník by mohl v každém hodnoceném okruhu získat 1 až 5 bodů (1 bod = nejnižší ohodnocení, 5 bodů = nejvyšší ohodnocení).

System výpočtu osobních příplatků pracovníků :

1. pracovník provede vlastní hodnocení nebo je s ním veden pohovor
2. předseda pedagogické komise provede ve stanovených okruzích bodové hodnocení pedagogického pracovníka (u nepedagogických pracovníků jejich příslušný nadřízený)
3. ředitel školy provede ve stanovených okruzích bodové hodnocení pracovníka
4. celkový počet bodů pro jednotlivé pracovníky je rozpočten na mzdové prostředky, které jsou vyčleněny pro osobní příplatky
5. pracovník je seznámen s výší osobního příplatku a upozorněn, že pokud se změní obsah, rozsah nebo kvalita vykonávané práce, dojde k přehodnocení osobního příplatku

Rozdělení okruhů hodnotících kritérií by škola mohla provést u pedagogických pracovníků .

Návrh okruhů hodnocení pro pedagogické pracovníky:

#### **1. Úroveň příjímé pedagogické práce**

nejnižší počet bodů = plnění základních povinností

nejvyšší počet bodů = zavádění nových metod do výuky, kreativita, nadšení pro obor, vysoké hodnocení žáků, pozitivní hodnocení TŘ

## **2. Ochota v novat volný as –kole**

nejnižší po et bod ó výkon práce daný rozvrhem

nejvyšší po et bod ó as v novaný konzultacím, dou ování flák , exkurzím, výlet m, vedení kroufk , sout flím a aktivitám mimo –kolu, podíl na zlep–ování prost edí –koly, komunikace a spolupráce s rodi i

## **3. Dlouhodobé innosti ó vedení a správa úsek v rámci –koly (odborné u ebny, laborato e, zahrada, meteorologická stanice, apod.), p íprava projekt**

nejnižší po et bod ó základní rozsah

nejvyšší po et bod ó vysoce nadstandardní rozsah

## **4. Vlastní vzd lávání, pop ípad vzd lávání jiných pedagog , vyuffvání ICT**

nejnižší po et bod ó základní rozsah

nejvyšší po et bod ó vysoce nadstandardní rozsah

## **5. Reprezentace –koly na ve ejnosti, publika ní innost a p edná–ková innost**

nejnižší po et bod ó základní rozsah

nejvyšší po et bod ó vysoce nadstandardní rozsah

## **6. Sociální chování**

nejnižší po et bod ó dobré vztahy se fláky, spolupracovníky, základní úrove komunika ních schopností

nejvyšší po et bod ó výborné vztahy se fláky, spolupracovníky, velká ochota ke spolupráci, vysoká úrove jednání s lidmi, chování k nad ízeným/pod ízeným, stylu vedení lidí

## **7. Odbornost a jedine nost**

nejnižší po et bod ó základní

nejvyšší po et bod ó velmi vysoká

## **8. Spolehlivost, odpov dnost**

nejnižší po et bod ó základní

nejvyšší po et bod ó velmi vysoká

Analýzou mzdových výdaj bylo zji–t no, že v p ípad p id lení finan ních prost edk na platy ve stávající vý–i je možné zvý–it podíl výdaj vynaložených na osobní p íplatky. Tím by bylo umofn no stanovit p íplatky ve v t–í vý–i a s v t–í diferenciací, a tak uznat a ocenit kvalitní pracovní výsledky a osobnostní vlastnosti jednotlivých zam stnanc .

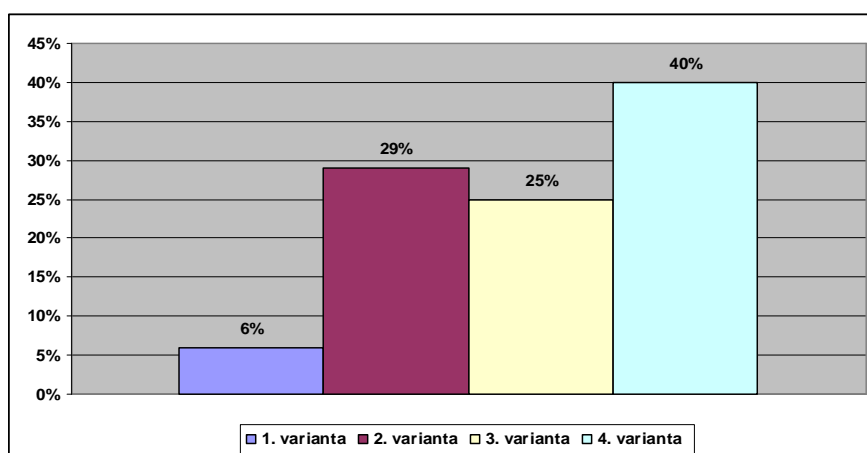
## 5.2 VLASTNÍ NÁVRHY PRO ZMĚNU POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Dalším prvkem systému odměňování, ve kterém musí kolektiv v roce 2011 provést úpravy v důsledku legislativních změn, je poskytování zaměstnaneckých benefitů z FKSP. Protože jsou obecná pravidla vyplácení z FKSP pro jednotlivého pracovníka zaměstnancem příliš nevyhovuje a dokonce poskytování benefitů z FKSP nevnímají jako součást celkové odměny, mělo by jim být umožněno podílet se na změně pravidel vyplácení z FKSP. Ve spolupráci s dotazovanými pracovníky byly navrženy čtyři varianty vyplácení z fondu kulturních a sociálních potřeb pro jednotlivého zaměstnance za kalendářní rok. U všech čtyř variant bylo zohledněno souhrnné snížení objemu prostředků pro tvorbu fondu a rozšíření oblastí pro poskytování příspěvků.

### Vlastní návrhy a doporučení:

Dotazníkového šetření se zúčastnilo všech 82 zaměstnanců. Nejvíce z nich (40 % - tj. 33 pracovníků) preferuje čtvrtou variantu, která pracovníkům umožní užívat libovolné vyplácení benefitů ze čtyř oblastí do celkové výše příspěvku 2 200,- Kč za rok a poskytování příspěvku na penzijní příspěvek ve výši 100,- měsíčně. Tuto variantu by měl management kolektivu zvolit pro úpravu způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů z fondu kulturních a sociálních potřeb, který je uveden ve směrnicích pro FKSP **šPravidla pro vyplácení FKSP**.<sup>126</sup>

**Graf 5** Znárodnění podíl preferencí navrhovaných variant



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výsledků dotazníkového šetření

<sup>126</sup> dokument: Pravidla pro vyplácení FKSP

### 5.3 VLASTNÍ NÁVRHY PRO DOPLNĚNÍ SYSTÉMU ODMĚNOVÁNÍ

Z rozhovorů se zaměstnanci sledované společnosti vyplynulo, že jedním z nejsilnějších motivací pro ně je pochvala, uznání a ocenění pracovníka a jeho výsledků nadřízenými. Tato forma odměny je v organizaci uplatňována spíše v kolektivní rovině.

#### **Vlastní návrhy a doporučení:**

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tyto lidi pracují a přispívají k dobrému jménu organizace. Na druhé straně také každý zaměstnanec potřebuje vědět, jak se na něj zaměstnavatel dívá a jak je spokojen s jeho prací. Proto by společnost měla doplnit stávající systém odměňování pravidelným individuálním hodnocením zaměstnanců. Toto hodnocení by mělo spočívat ve zjištění toho, jak pracovník svou práci vykonává, jak plní své úkoly a cíle a jaké je jeho pracovní chování a vztahy k osobám, s nimiž přichází do styku v souvislosti s pracovním výkonem. Při hodnocení jsou zaměstnanci sledováni, projednávány zjištěné výsledky a hledány cesty ke zlepšování.

Úkolem hodnocení pracovníků, bez kterého nelze efektivně provádět administrativní personální činnosti, je zejména vytvořit základnu pro odměňování každého pracovníka podle jeho přispívání k dosažení cílů organizace, rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu jednotlivého zaměstnance a jeho silných a slabých stránek, umožnit mu zlepšování pracovního výkonu, vytvořit podklady pro plánování následnictví ve funkcích i pro plánování personálního rozvoje každého pracovníka, vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků, pro posuzování efektivnosti jejich výběru a v neposlední řadě motivovat zaměstnance.

Aby hodnocení pracovníků poskytovalo aktuální informace, měla by ho organizace provádět alespoň jednou za kalendářní rok. Hodnocení by mělo být prováděno spravedlivě, přesně a umožnit zaměstnanci sebehodnocení. Tato forma hodnocení umožní pracovníkům uvědomit si požadavky své práce. A to, jak je plní, může být podnětem ke zlepšení. Každý pracovník by neměl mít pocit, že je hodnocením pokřován. Spíše by ho měl vnímat jako nástroj, který mu umožní najít rezervy, zlepšit jeho výkon, a tím mu zajistit lepší odměnu, ať už v podobě finančního ocenění či získání podnětnější, odpovědnější a zajímavější práce.

## 6 ZHODNOCENÍ SYSTÉMU ODMĚNOVÁNÍ V REGIONÁLNÍM TRŽKOLSTVÍ

Analýzou systému odměňování na Střední-kole zemědělské a potravinářské, Klatovy bylo zjištěno, že kole má nastaven systém odměňování podle specifických pravidel organizace, která jsou zakotvena ve vnitřních směrnících vydaných ředitelem kole. Přestože byl systém odměňování vytvořen v souladu s právními předpisy, je pro jeho úspěšnost nutno zajistit ještě další předpoklady. Nejdůležitějšími z nich jsou transparentnost, srozumitelnost a spravedlnost zejména při stanovení nenárokových složek platu, které je možno přiznat jednotlivým pracovníkům s velkou diferenciací. Za tímto účelem má kole vytvořena kritéria pro zvýšení osobního příplatku, jak pedagogickým, tak nepedagogickým pracovníkům a kritéria pro přiznání odměny. Již na základě provedeného průzkumu ve kolech v Plzeňském kraji bylo zjištěno, že kole mají pro nenárokové složky platu vytvořena kritéria, ale zpravidla pouze rámcová a navíc je zaměstnanci ani neznají. Tato skutečnost se potvrdila i ve sledované kole. Z provedeného výzkumu vyplývá, že většina oslovených zaměstnanců kole má jen rámcový pohled o tom, jakým způsobem se nenárokové složky stanovují, ale konkrétní pravidla přesně neznají. To je i jeden z důvodů, proč osobní příplatky a odměny zaměstnanci dostávají nemotivují. V případě osobního příplatku působí téměř demotivativní i malá diferenciaci při jeho stanovení, poměrně nízký podíl příplatku v porovnání k tarifnímu platu a spíše subjektivní pohled managementu při jejich stanovení. Pro zprůhlednění systému odměňování a zvýšení motivací funkce v oblasti stanovení nenárokových složek platu by se kole měla zaměřit na rozšíření okruhu hodnocení, stanovení jasných a konkrétních kritérií při stanovení příplatku, a zajistit, aby všichni zaměstnanci byli s těmito pravidly seznámeni. Organizace by také měla ověřit, zda vytvořená pravidla jsou pro zaměstnance jasná, srozumitelná a pro ně přijatelná.

Jelikož v současné době dochází k neustálým změnám legislativy v oblasti školství, musí na tyto změny kole pružně reagovat a upravovat systém odměňování tak, aby byly změny do systému zapracovány a souasně zohlednily možnosti se potěby zaměstnanců. S účinností od 1. 1. 2011 se změnily podmínky pro vytvoření základního podílu do fondu kulturních a sociálních potřeb a souasně se rozšířily oblasti, ve kterých je možno zaměstnancům z fondu přispívat. Z provedeného výzkumu na kolech v Plzeňském kraji, ale i na sledované kole bylo zjištěno, že poskytované benefity z FKSP na zaměstnance přili-

motivační neprobí, jako formu odměnění je nevnímají a spíše je považují za samozřejmost. Hlavním důvodem je skutečnost, že zaměstnancům nevyhovují stanovená pravidla, jak z fondu efektivně čerpat a na co. Při změně pravidel pro čerpání z FKSP by sledovaná kolektivní zaměstnancům umožnit podílet se na úpravě tohoto prvku systému odměnění, a tím uspokojit jejich možnosti se potěšit a zajistit tak jejich spokojenost. Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce zaměstnanců STVP, Klatovy preferuje pro čerpání z fondu variantu, která umožní jednotlivému pracovníkovi za kalendářní rok čerpat benefity ze čtyř určených oblastí do celkové výše příspěvku 2 200,- Kč a poskytovat příspěvek na penzijní příspěvků ve výši 100,- měsíčně. S ohledem na možnosti kolektiv by měla tuto variantu management kolektiv zohlednit při úpravě způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů z fondu kulturních a sociálních potřeb. Pokud chce mít sledovaná kolektiv vytvořený a motivací model odměnění za soustavného uplatnění prvku moderního řízení lidských zdrojů, měla by vytvořený systém odměnění doplnit o pravidelné hodnocení zaměstnanců. Měly v Plzeňském kraji často význam hodnocení pracovníků podceňují a mnohdy je ani v jeho formální podobě neprovádějí. Z provedeného výzkumu bylo zjištěno, že jednou z forem způsobu odměnění, které zaměstnanci nejvíce motivuje je uznání a pochvala od nadřízeného. A právě hodnocení zaměstnanců poskytuje prostor tyto formy odměnění uplatňovat. Při moderním pojetím hodnocení pracovníků by se mělo zjišťovat nejen to, jak zaměstnanec svoji práci vykonává a jak plní své cíle a úkoly, ale i jeho pracovní chování v nejširším slova smyslu a další charakteristiky jedince, které lze považovat za významné v souvislosti s vykonávanou prací, především pak jeho odborné schopnosti a schopnost chovat se fládoucím způsobem a dobře hrát svou roli. Pro hodnocení zaměstnanců si nestačí stanovit jen vhodná kritéria. Je třeba, aby organizace zároveň definovala, jaký výkon je fládoucí, přijatelný a nepřijatelný. Aby hodnocení zaměstnanců poskytovalo aktuální informace, měla by ho organizace provádět alespoň jedenkrát za kalendářní rok. Jelikož je sledovaná kolektiv člen na do organizační struktury, bylo by vhodné delegovat hodnocení pracovníků na zástupkyň editelů a ostatní vedoucí pracovníky, protože ti mají k hodnoceným zaměstnancům blíže, mají detailnější pohled o povaze jejich práce a jsou s nimi v každodenním kontaktu. Při hodnocení pracovníků je důležité, aby ho zaměstnanci nevnímali jako kritiku jejich osoby, ale spíše jako výraz společného úsilí zlepšovat jejich situaci i situace kolektiv.



## 7 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá problematikou systému odměnění ve veřejném kolektivu. Z tohoto širokého okruhu se zaměřuje na oblast odměnění v regionálním kolektivu. Aktuálnost a zajímavost tohoto tématu je patrná ufi z ady neustálých diskuzí o odměnění pedagogických i nepedagogických pracovník ve veřejném kolektivu a z provedených změn v posledních dvou letech. Dosud realizované úpravy se však poměrně složitěho systému odměnění jako celku netýkaly, nebo uskutečněné změny se projevíly pouze ve stanovení nových stupnic platových tarif a snížení výše tvorby základního podílu do fondu kulturních a sociálních potřeb. Současný systém odměnění je tedy dále úzce spjat s rozsáhlým množstvím právních předpisů, který však přesto dává určitý prostor pro uplatnění diferencovaného odměnění.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout úpravu stávajícího systému odměnění zvolené organizace regionálního kolektivu v Plzeňském kraji vedoucí k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Aby mohl být primární cíl diplomové práce splněn, bylo nutné v praktické části nejprve provést analýzu stávajícího systému odměnění a ověřit, jakou měrou se sledované kolektivy podařilo vytvořit úspěšný a efektivní systém odměnění, zda obsahuje všechny prvky moderního odměnění jako nástroje řízení lidských zdrojů a zda je celý systém orientován na celkovou odměňování. Při navrhování změn v jednotlivých prvcích systému odměnění byly zohledněny aktuální legislativní změny, ekonomické možnosti kolektivy a měly se potřeby zaměstnanců. Hlavní cíl práce byl naplněn v závěru praktické části, ve které byly pro zvolenou organizaci Střední škola zemědělskou a potravinářskou, Klatovy navrženy změny v oblasti stanovení nenárokové složky platu osobního příplatku, změny pravidel pro poskytování zaměstnaneckých benefitů z fondu kulturních a sociálních potřeb a doporučení doplnění systému odměnění o prvek hodnocení zaměstnanců. Tento model odměnění by mohl být inspirací i pro ostatní kolektivy regionálního kolektivu v Plzeňském kraji. Zavedením navrhovaných úprav by se systém odměnění kolektivu stal transparentnějším, jasnějším, pro zaměstnance přijatelnějším a spravedlivějším, což je předpokladem pro zvýšení jeho motivační funkce. Výsledkem zavedení úspěšného a efektivního systému odměnění jsou motivovaní, spokojení a loajální zaměstnanci, prostřednictvím kterých může organizace dosahovat vytyčených cílů, udržet si konkurenceschopnost a vysokou prestiž.

## 8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Publikace

- ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s.  
ISBN 80-86851-00-1.
- DĀMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty 2009*. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2009.  
383 s. ISBN 978-80-7263-512-2.
- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Graga Publishing, 2009. 448 s.  
ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Graga Publishing, 1999. 968 s.  
ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha:  
Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha:  
Prospektrum, 1994. 412 s. ISBN 80-7175-010-7.
- DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. 1. vyd. Praha:  
Management Press, 1994. 194 s. ISBN 80-85603-38-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007.  
485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Personální řízení I*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická  
v Praze, 2001. 218 s. ISBN 80-2450248-8.
- EGER, L. a kol. *Efektivní řízení managementu*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské  
univerzity, 1998. 224 s. ISBN 80-7082-430-1.
- GOODRIDGE, M.: *Payment By Time*. s. 304 v: Bowey, A.M. a Lupton, T.: *Managing  
Salary And Wage Systems*. Aldershot, Gower 1989.
- HÁJEK, V. *Platové podmínky ve veřejných službách a správě ve znění platném k 1. 1. 2010*.  
2. dopl. vyd. Těšín: RESK, 2010. 163 s. ISBN 978-80-904324-2-0.
- HORVÁTHOVÁ, P. a OPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd.  
Ostrava: Vysoká škola TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2007. 110 s.  
ISBN 978-80-248-1629-6.
- HRABCOVÁ, D. *Východiska a principy odměňování závislé práce v České republice*.  
1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2000. 131 s. ISBN 80-210-2277-9.

- CHLÁDKOVÁ, A. *PLATY: Odměnování zaměstnanců ve veřejných službách a správ od 1. ledna 2006*. 1. vyd. Vyškov: Irena Spirová, 2005. 392 s. ISBN 80-239-3483-X.
- JAKUBKA, J. a kol. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. 1. 2010*. 4. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2010. 1150 s. ISBN 978-80-7263-573-3.
- KLEIBL, J. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCOUREK, J. *Odměnování zaměstnanců ve veřejných službách a správ*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 132 s. ISBN 978-80-7179-615-2.
- KOCOUREK, J. a TRYL, L. *Mzda, plat a jiné formy odměnování za práci v ČR*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG, 2004. 839 s. ISBN 80-7263-226-4.
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MAJEROVÁ, V. a MAJER, E. *Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství část II*. 2. vyd. Praha: ZU v Praze, Provozní ekonomická fakulta, 2007. 277 s. ISBN 978-80-213-1698-0.
- PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2008. 141 s. ISBN 978-80-7201-701-0.
- PILÁŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- TOMŠŤ, I. a TRYL, L. *Platové předpisy pro zaměstnance obcí a jejich příspěvkových organizací 2008/2009*. 2. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7263-482-8.

VALENTA, J. *Aplikace platových předpisů ve školství: s komentáři a příklady z praxe k 1. 7. 2009*. 4. akt. vyd. Olomouc: ANAG, 2009. 351 s. ISBN 978-80-7263-544-3.

## **Zákony**

Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce

Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku

Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost a v nichž dalších organizacích a orgánech

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změnách některých souvisejících zákonů

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnicích a o změnách některých zákonů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 561/2006 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání

## **Nařízení vlády**

Nařízení vlády č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správ

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu péčí o výchovné, speciálně pedagogické a pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků

Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správ

Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Nařízení vlády č. 74/2009 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správ

Nařízení vlády č. 130/2009 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správ, ve znění nařízení vlády č. 74/2009 Sb.

Na ízení vlády . 137/2009 Sb., kterým se stanoví katalog prací ve ve ejných slufbách a správ

Na ízení vlády . 222/2010 Sb., o katalogu prací ve ve ejných slufbách a správ

Na ízení vlády . 381/2010 Sb., kterým se m ní na ízení vlády . 564/2006 Sb., o platových pom rech zam stnanc ve ve ejných slufbách a správ , ve zn ní pozd jích p edpis , a kterým se zru-uje na ízení vlády . 447/2000 Sb., o zp sobu usm r ování vý-e prost edk vynakládaných na platy a odm ny za pracovní pohotovost zam stnanc odm ovaných podle zákona o platu a odm n za pracovní pohotovost v rozpo tových a v n kterých dal-ích organizacích a orgánech

### **Vyhlá-ky**

Vyhlá-ka . 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních pot eb

Vyhlá-ka . 317/2005 Sb., o dal-ím vzd lávání pedagogických pracovník , akredita ní komisi a kariérním systému pedagogických pracovník

Vyhlá-ka . 365/2010 Sb., kterou se m ní vyhlá-ka . 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních

### **Dokumenty**

Rozpis rozpo tu p ímých výdaj regionálního -kolství územních samosprávných celk na rok 2009 jednotlivým kraj m

Výro ní zpráva o innosti a hospoda ení S<sup>T</sup>ZP, Klatovy ve -kolním roce 2009/2010

### **Internetové zdroje**

URBÁNEK, Vladimír. *R ó pr m rné mzdy ve 4Q2010 poklesly o 1,2 %* [cit. 2011-03-09]. Dostupné on-line na <<http://zpravy.kurzy.cz/263277-cr-prumerne-mzdy-ve-4q2010-poklesly-o-1-2/>>

ESKÝ STATISTICKÝ Ú AD. *Pr m rné mzdy v R a krajích v roce 2010* [cit. 2011-03-09]. 2 s. (PDF). Dostupné on line na <<http://www.plzen.czso.cz/xp/redakce.nsf>>

## 9 SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1	Schéma prvků systému odměňování a jejich vzájemné vztahy.....	14
Obrázek 2	Klasifikace mzdovotvorných faktorů .....	18
Obrázek 3	Základní členění jednotlivých složek platu .....	27
Obrázek 4	Výše příplatku za vedení na jednotlivých stupních řízení.....	38
Obrázek 5	Schéma mzdových výdajů –kol a –kolských za řízení.....	43
Obrázek 6	Profesní pozice zaměstnanců S <sup>TM</sup> ZP, Klatovy.....	49
Obrázek 7	Zařazení do platových tříd.....	50

### Seznam grafů

Graf 1	Podíl pedagogických pracovníků dle věkového složení .....	48
Graf 2	Struktura platů zaměstnanců –koly v letech 2008 – 2010.....	56
Graf 3	Poměry motivovaných složek platu v letech 2008 - 2010 .....	57
Graf 4	Porovnání průměrné mzdy/platu v K v letech 2008 - 2010.....	62
Graf 5	Znázornění podílů preferencí navrhovaných variant .....	77

### Seznam tabulek

Tabulka 1	Údaje o zaměstnancích (k 31. 12. 2010) .....	48
Tabulka 2	Výše příplatku za vedení u jednotlivých funkcí v % .....	52
Tabulka 3	Kritéria pro stanovení výše zvláštního příplatku .....	53
Tabulka 4	Struktura zdrojů financování mzdových výdajů S <sup>TM</sup> ZP, Klatovy.....	60
Tabulka 5	Rekapitulace mzdových prostředků S <sup>TM</sup> ZP, Klatovy v letech 2008 - 2010..	61

## 10 SEZNAM RESPONDENTŮ A ZKRATEK

### Seznam respondentů – anketa ve –kolách regionálního –kolství v Plzeňském kraji

respondent ankety . 1	učitelka S <sup>TM</sup> Plzeň
respondent ankety . 2	učitel Z <sup>TM</sup> Plzeň
respondent ankety . 3	učitelka SOU, Klatovy
respondent ankety . 4	učitel S <sup>TM</sup> Klatovy
respondent ankety . 5	učitelka Z <sup>TM</sup> Klatovy
respondent ankety . 6	mzdová účetní, Klatovy

## Seznam respondentů S<sup>TM</sup>ZP, Klatovy - interview

interv. respondenta S <sup>TM</sup> ZP . 1	u ředitelka SO
interv. respondenta S <sup>TM</sup> ZP . 2	u ředitelka UO
interv. respondenta S <sup>TM</sup> ZP . 3	u ředitelka SO, člen managementu
interv. respondenta S <sup>TM</sup> ZP . 4	u ředitel SO
interv. respondenta S <sup>TM</sup> ZP . 5	průvodní pracovníce
interv. respondenta S <sup>TM</sup> ZP . 6	účetní
interv. respondenta S <sup>TM</sup> ZP . 7	u ředitelka UO

## Seznam zkratk

<b>CfV</b>	celoživotní vzdělávání
<b>R</b>	česká republika
<b>ITM</b>	česká školní inspekce
<b>ZU</b>	česká zemědělská univerzita
<b>ESF</b>	Evropský sociální fond
<b>FKSP</b>	fond kulturních a sociálních potřeb
<b>ICT</b>	informační a komunikační technologie
<b>MTMT</b>	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
<b>OPPP</b>	ostatní platby za provedenou práci
<b>SO</b>	studijní obory
<b>SOU</b>	střední odborné učiliště
<b>S<sup>TM</sup></b>	střední škola
<b>S<sup>TM</sup>ZP</b>	Střední škola zemědělská a potravinářská, Klatovy
<b>UO</b>	učební obory
<b>Z<sup>TM</sup></b>	základní škola

## 11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	Mzdové výdaje S <sup>TM</sup> ZP, Klatovy dle jednotlivých složek v Kč .....	88
Příloha 2	Průměrná mzda/plat v Kč v letech 2008 - 2010 .....	88
Příloha 3	Dotazník - Výběr preferované varianty pro rozšíření z FKSP .....	89
Příloha 4	Stupnice platových tarifů pro pracovníky od 1. 4. 2009 do 31. 5. 2009 .....	90
Příloha 5	Stupnice platových tarifů pro pracovníky od 1. 6. 2009 do 31. 12. 2010 .....	91
Příloha 6	Stupnice platových tarifů pro pedagogické pracovníky od 1. 1. 2011 .....	92
Příloha 7	Organizační schéma S <sup>TM</sup> ZP, Klatovy .....	93

## 12 P ÍLOHY

**P íloha 1 Mzdové výdaje S<sup>TM</sup>ZP, Klatovy dle jednotlivých slofk v K**

Slofkky platu	2008	2009	2010
tarify	13 512 547	14 428 556	14 521 176
náhrady	2 665 376	2 681 488	2 786 451
odm ny	1 571 397	2 394 125	1 755 172
osobní p íplatky	888 648	684 906	669 203
ostatní p íplatky	946 039	974 877	1 013 970
<b>Celkem v K</b>	<b>19 584 007</b>	<b>21 163 952</b>	<b>20 745 972</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle údaj z výkaz P1-04 S<sup>TM</sup>ZP

**P íloha 2 Pr m rná mzda/plat v K v letech 2008 - 2010**

	2008	2009	2010
eská republika	<b>22 713</b>	<b>23 598</b>	<b>23 951</b>
Plze ský kraj	21 770	22 082	22 642
zam stnanci S <sup>TM</sup> ZP celkem	21 389	23 200	23 100
u ítelé S <sup>TM</sup> ZP	<b>25 938</b>	<b>27 175</b>	<b>26 814</b>
vychovatelé S <sup>TM</sup> ZP	20 945	22 964	23 191
THP S <sup>TM</sup> ZP	18 439	22 318	22 778
provozní pracovníci S <sup>TM</sup> ZP	11 716	13 445	13 385

Zdroj: vlastní zpracování dle údaj z výkaz P1-04 S<sup>TM</sup>ZP a údaj SÚ



**Příloha 3 Dotazník - Výběr preferované varianty pro úerpání z FKSP**

**Dotazník**

**Výběr preferované varianty pro úerpání z FKSP**

*Kříčkem označte Vámi preferovanou variantu.*

**1. varianta úerpání pro jednotlivého zaměstnance za kalendářní rok**

- příspěvek na závodní stravování za stávajících podmínek ve výši 4,- Kč za jeden odebraný oběd (za stravenku Gastropass 6,- Kč)
- příspěvek na penzijní připojitelnost za stávajících podmínek ve výši 100,- Kč /měsíčně
- příspěvek na dovolenou a rekreaci nebo vitaminové prostředky do výše 1 200,- Kč

**2. varianta úerpání pro jednotlivého zaměstnance za kalendářní rok**

- příspěvek na penzijní připojitelnost za stávajících podmínek ve výši 200,- Kč /měsíčně
- příspěvek na dovolenou a rekreaci nebo masáže do výše 1 000,- Kč

**3. varianta úerpání pro jednotlivého zaměstnance za kalendářní rok**

- příspěvek na závodní stravování za stávajících podmínek ve výši 4,- Kč za jeden odebraný oběd (za stravenku Gastropass 6,- Kč)
- příspěvek na penzijní připojitelnost za stávajících podmínek ve výši 200,- Kč /měsíčně

**4. varianta úerpání pro jednotlivého zaměstnance za kalendářní rok**

- příspěvek na penzijní připojitelnost za stávajících podmínek ve výši 100,- Kč /měsíčně
- osobní úlet do výše 2 200,- Kč (zaměstnanec může libovolně úerpat na dovolenou a rekreaci, vitaminové prostředky, masáže a vzdělávací kurzy)

**Příloha 4 Stupnice platových tarifů pro pedagogické a nepedagogické pracovníky od 1. 4. 2009 do 31. 5. 2009**

**Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů (v Kč měsíčně)**

Platový stupeň	Počet let započítané praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 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	5 560	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

Zdroj: Příloha 4 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správ, ve znění pozdějších předpisů

**Příloha 5 Stupnice platových tarifů pro pedagogické a nepedagogické pracovníky od 1. 6. 2009 do 31. 12. 2010**

**Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů (v Kč měsíčně)**

Platový stupeň	Počet let započítané praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	6 550	7110	7710	8350	9060	9830	10660	11570	12550	13620	14780	16020	17370	18850	20470	22200
2	do 2 let	6790	7370	8000	8670	9400	10200	11060	12000	13030	14130	15340	16630	18030	19570	21240	23030
3	do 4 let	7050	7650	8300	9000	9770	10580	11480	12460	13520	14670	15920	17260	18720	20300	22050	23900
4	do 6 let	7320	7940	8620	9340	10140	10990	11920	12930	14040	15230	16520	17910	19420	21070	22880	24800
5	do 9 let	7600	8240	8950	9690	10520	11400	12370	13420	14570	15810	17140	18580	20160	21860	23740	25740
6	do 12 let	7890	8550	9290	10070	10920	11840	12840	13930	15120	16410	17800	19290	20920	22690	24640	26710
7	do 15 let	8190	8890	9640	10450	11340	12280	13330	14450	15690	17030	18470	20010	21710	23550	25570	27710
8	do 19 let	8500	9230	10000	10840	11770	12750	13830	15000	16280	17670	19160	20770	22530	24440	26530	28760
9	do 23 let	8820	9580	10390	11260	12220	13230	14360	15570	16900	18350	19890	21550	23380	25360	27540	29840
10	do 27 let	9150	9940	10780	11680	12680	13730	14910	16160	17540	19040	20640	22370	24260	26310	28570	30970
11	do 32 let	9510	10320	11190	12120	13160	14250	15480	16770	18200	19760	21420	23220	25170	27310	29650	32140
12	nad 32 let	9870	10720	11620	12580	13660	14780	16070	17400	18890	20510	22230	24100	26120	28340	30770	33350

Zdroj: Příloha 5 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správ, ve znění pozdějších předpisů

**Příloha 6 Stupnice platových tarifů pro pedagogické pracovníky od 1. 1. 2011**

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

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

Zdroj: Příloha č. 4 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správ, ve znění pozdějších předpisů

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

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

Zdroj: Příloha č. 5 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správ, ve znění pozdějších předpisů

Příloha 7 Organizační schéma S<sup>T</sup>ZP, Klatovy

