

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019-2022

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Růžena Heráčková

**Kritéria odměňování pedagogických pracovníků na
školách zřizovaných obcemi**

Praha 2022

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jan Josl, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2019-2022

DIPLOMA THESIS

Růžena Heráčková

**The criteria for remuneration of pedagogical staff at
schools established by municipalities**

Prague 2022

Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Jan Josl, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 21. 02. 2022

.....

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce panu Mgr. Janu Joslovi, Ph.D. za ochotu a trpělivost při zpracování tématu této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat všem ředitelům škol za jejich účast v dotazníkovém šetření, díky němuž jsem získala potřebné informace.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá problematikou finančního odměňování pedagogických pracovníků. Cílem této práce je zjistit kritéria odměňování pedagogických pracovníků na školách, která jsou zřizována obcemi v územní působnosti Středočeského kraje a poukázat na související právní předpisy, které odměňování pedagogických pracovníků regulují a na předpisy stojící nad rámcem právních předpisů. Diplomová práce objasňuje pojem odměňování, jeho úlohu, cíle, strategie, systém odměňování a další aspekty s tím související. Za účelem stanoveného cíle je využito metody analýzy dokumentů, zejména vnitřních předpisů pro odměňování pedagogických pracovníků na školách zřizovaných obcemi a dotazníkové šetření obsahující dva typy dotazníků pro ředitele a pro pedagogy škol zřizovaných obcemi.

Klíčová slova

kritéria pro odměňování, motivace, odměna, pedagogický pracovník, plat, škola

Annotation

This diploma thesis deals with the issue of financial remuneration of pedagogical staff. The aim of this work is to find out the criteria of remuneration of pedagogical staff in schools, which are established by municipalities in the territorial jurisdiction of the Central Bohemian Region and to point out related legal regulations that regulate remuneration of pedagogical staff and regulations beyond legal regulations. The thesis clarifies the concept of remuneration, its role, goals, strategies, remuneration system and other aspects related to it. For the purpose of the set goal, the method of document analysis is used, especially internal regulations for the remuneration of pedagogical staff in schools established by municipalities and a questionnaire survey containing two types of questionnaires for principals and for teachers of schools established by municipalities.

Keywords

criteria for remuneration, motivation, remuneration, pedagogical staff, salary, school

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	11
1.1 Odměňování z pohledu personalistiky	12
1.2 Cíle odměňování	13
1.3 Formy a nástroje odměňování.....	14
1.4 Zásady odměňování	18
1.5 Systém odměňování	19
1.6 Finanční odměňování a jeho obecná kritéria	21
2 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	24
2.1 Typy motivace	25
2.2 Nástroje motivace	26
2.3 Motivační program školy	27
3 PEDAGOGICKÝ PRACOVNÍK	28
3.1 Působnost pedagogického pracovníka	28
3.2 Odborná kvalifikace pedagogického pracovníka.....	30
3.3 Odměňování pedagogického pracovníka.....	31
3.3.1 Plat a jeho složky	32
4 ŠKOLY ZŘIZOVANÉ OBCEMI.....	36
4.1 Typy škol a školských zařízení	37
4.2 Charakteristika mateřské školy	39
4.3 Charakteristika základní školy	39
PRAKTICKÁ ČÁST	40
5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	40
5.1 Cíl a ústřední problém.....	40
5.2 Výzkumné otázky	42
6 VÝZKUMNÝ SOUBOR.....	43
6.1 Přehled aktivit výzkumu	44
6.2 Metody výzkumu	46
6.3 Revize výzkumných předpokladů.....	47

7	VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	48
7.1	Analýza interních platových předpisů	48
7.1.1	Vyhodnocení interních platových předpisů	54
7.2	Dotazníkové šetření	56
7.2.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	59
8	SHRUTÍ A DOPORUČENÍ.....	70
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Předkládaná diplomová práce s názvem Kritéria odměňování pedagogických pracovníků na školách zřizovaných obcemi, se zaměřuje na objasnění problematiky odměňování. Hlavním cílem je zjistit kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků na vybraných školách, která jsou zřizována obcemi v územní působnosti Středočeského kraje. Dílčím cílem je vymežit, jaká kritéria považují ředitelé škol za významná a jaká kritéria považují za důležitá pedagogičtí pracovníci. Téma bylo zvoleno z toho důvodu, že autorka této práce působí na Odboru školství na Krajském úřadě Středočeského kraje a chce svým výzkumem zjistit kritéria odměňování, která se na školách v územní působnosti Středočeského kraje u pedagogických pracovníků uplatňují. Tímto chce poukázat na související zákonné předpisy, které odměňování pedagogických pracovníků regulují a na interní předpisy stojící nad rámcem zákonných předpisů. Právě tyto vnitřní předpisy se mohou u jednotlivých škol lišit. Analýza zákonných a zejména těchto interních předpisů přispěje k objasnění problematiky odměňování pedagogických pracovníků a může vést k možnému zlepšení systému odměňování.

Odměňování pedagogických pracovníků je stále aktuální problematikou. Z velké části se řídí zákonnými předpisy. Systém odměňování může být navíc doplněn i vnitřními předpisy dané školy, které mohou určit další kritéria pro odměňování. Tím se celý tento systém může stát efektivnější, spravedlivější a motivující. Jaká další kritéria při odměňování pedagogických pracovníků mohou být nastavena, je předmětem výzkumného šetření předkládané práce.

Vedle výzkumného šetření, jež je obsaženo v praktické části této diplomové práce, je nejprve část teoretická. Tento charakter práce byl zvolen z toho důvodu, aby bylo dosaženo výše uvedeného cíle. Samotná teorie vychází ze studia odborné literatury zaměřené na příslušné téma a rozděluje se na několik oblastí. Nejprve je to definice odměňování, úloha a cíle odměňování, strategie a systém odměňování, kritéria finančního odměňování a vztah mezi odměňováním a motivací. Posléze se hlouběji zabývá odměňováním pedagogických pracovníků na školách zřizovaných obcemi a zákonnými předpisy, které jejich odměňování regulují. Další kapitola teoretické části

charakterizuje plat a jeho složky, které jsou nárokové a nenárokové, včetně stanovení jejich výše a podmínek, za kterých je lze dosáhnout. Zároveň definuje platový tarif, platový výměr a náhrady platu včetně uvedených případů, ve kterých lze náhradu platu získat. Tímto autorka práce naváže na pochopení možných kritérií odměňování. V neposlední řadě jsou v teoretické části charakterizovány typy škol zřizovaných obcemi a jejich právní postavení.

V souladu se stanoveným cílem pomůže praktická část diplomové práce zjistit, jaká kritéria odměňování pedagogických pracovníků jsou na obecních školách praktikována a tím i zároveň odpovědět na hlavní výzkumné otázky. Výzkumem se porovnají užitá kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků a bude poukázáno na plusy a případná negativa s tímto spojená.

Diplomová práce může ve všech svých bodech pomoci ředitelům, potažmo zřizovatelům nově vzniklých škol k nastavení efektivního a spravedlivého systému odměňování. Právě zástupci nově vzniklých škol se nejvíce dotazují na oblast možného odměňování. Nevědí, jaká kritéria odměňování, po platné právní stránce, musí u pedagogických pracovníků uplatňovat a jaká další mohou do této oblasti ještě zanést.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Obecně odměňování označuje pozitivní podnět, který je schopen uspokojit určitou potřebu a který vyvolává libost. V tématu diplomové práce je však odměňování spojeno s pojmem pracovník, proto si tato kapitola klade za cíl definovat a charakterizovat pojem odměňování zejména z pohledu personálních činností.

U většiny autorů odborné literatury, zabývající se problematikou odměňování pracovníků, lze v základu vyčíst, že odměňování je jednou z hlavních personálních činností. Dvořáková se o odměňování (společně se zaměstnaneckými výhodami) vyjadřuje jako o činnostech, při nichž je tvořen mzdový systém, systém zaměstnaneckých výhod, a které zahrnují také rozbor mzdové diferenciaci (Dvořáková, 2007, s. 18). Ucelenější přehled nabízí Koubek, který k odměňování řadí další hmotné i nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod (Koubek, 2011, s. 17-18). Jiní autoři odměňování zaměstnanců chápou jako činnosti, kde účelem je poskytovat pracovníkům odpovídající odměnu (peněžní i nepeněžní) za vykonanou pracovní činnost a stimulovat zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu (Šikýř a kol., 2016, s. 20-21). Armstrong popisuje odměňování jako obecný cíl, který má odměnit slušně, spravedlivě, a zároveň podle míry jejich hodnoty pro organizaci tak, aby se v budoucnu dosáhlo strategických cílů organizace (Armstrong, 2015, s. 20, 601). Kocianová definuje odměňování jako náhradu neboli kompenzaci za provedenou práci, která je velmi důležitá pro personální činnost, zaměstnance a samotnou organizaci. Způsoby odměňování jsou ve formě platu, mzdy, dále peněžní a nepeněžní způsob náhrady za vykonanou práci (Kociánová, 2010, s. 160). Na toto můžeme reagovat i tvrzením od Koubka, který ve své knize píše, že odměňování se již nezabývá pouze těmito složkami, ale v současné době zasahuje do rozsáhlého rozpětí, kam řadíme povýšení, pochvaly, zaměstnanecké výhody a další (Koubek 2015, s.283). Tento fakt je potvrzen i v Armstrongovi (2015, s. 20). Dále Kocianová tvrdí, že: „*Odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici.*“ (Kocianová, 2010, s. 160).

1.1 Odměňování z pohledu personalistiky

V úvodu této kapitoly bylo zmíněno, že odměňování je jednou z hlavních personálních činností. Personální činnosti slouží k naplňování úkolu personalistiky, která je důležitou součástí řízení organizace. Ve školském prostředí tomu není jinak. Avšak činnosti personalistiky ve většině spadají do pracovní náplni ředitele školy, neboť zde bývá absence personalistů. Ta je způsobena dlouhodobým podfinancováním školské oblasti ze strany státu.

V oblasti školského subjektu je důležitým úkolem ředitele, jakožto výkonného činitele personalistiky, získat a udržet adekvátní počet schopných a motivovaných zaměstnanců. S jejich pomocí pak totiž dokáže dosahovat strategických cílů školy. K tomu slouží řediteli školy, potažmo jeho zástupci (v obecnější rovině vedoucímu zaměstnanci), personální činnosti. Za ty hlavní se považuje výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Úkolem výběru je získat dobré pracovníky, kteří budou mít dostatečnou schopnost řádně plnit přidělenou náplň práce a dosahovat žádoucích cílů. S tímto velmi úzce souvisí hodnocení zaměstnanců. Jeho smyslem je vyhodnocovat výkon pracovníků. Hodnocení pak slouží k nastavení efektivního řízení lidských zdrojů, které v sobě zahrnuje jednak složku vzdělávací (spojena s pracovní činností, kde v případě pedagogických pracovníků dochází k soustavnému vzdělávání a k rozšiřování, či prohlubování svých schopností a dovedností) a jednak prvek odměňování, díky němuž jsou pracovníci naváděni k efektivnímu/žádoucímu výkonu. Pokud jsou všechny tyto personální činnosti správně uchopeny a v dostatečné míře plněny, jejich výsledkem pak může být úspěšné vedení školy (Šikýř a kol., 2016, s. 15-20).

Z výše uvedeného lze vyvodit, že odměňování hraje důležitou roli ke správnému řízení lidských zdrojů a právoplatně patří mezi významné personální oblasti pro organizaci (školu) i pracovníka (ředitele, pedagoga). Z pohledu personalistiky se odměňování řadí k nejúčinnějším nástrojům motivace zaměstnanců, který daná organizace (škola), vedoucí pracovník (ředitel) může/měl a podle některých zákonných předpisů musí použít. Odměňování lze praktikovat ve formě platu, mzdy či jiné finanční

nebo nepeněžní odměny. Každopádně vždy by mělo jít o odměnu za správně provedenou práci (Kocianová, 2010, s. 160).

Odměňování by mělo mít svůj systém, ve kterém je jasně dán cíl (cíle), pravidla, zásady, formy a nástroje. Může být realizováno peněžní i nepeněžní formou, nebo jejich kombinací. Při sestavování, realizování a udržování systému odměňování by měla organizace (škola) také využívat politiku, filozofii, strategii a procesy odměňování v kontextu s jeho řízením (Armstrong, 2009, s. 20, Kocianová, 2010, s. 160;). Cíle, formy, nástroje a zásady odměňování jsou více rozebrány v následujících podkapitolách.

1.2 Cíle odměňování

Odměňování by mělo v prvním kroku jasně stanovit cíle. Cíle, podle kterých je celý systém odměňování řízen. Odměňování souvisí s řízením lidských zdrojů. Je tedy potřeba si v tomto směru uvědomit i jeho rozsáhlost, která nám pomůže stanovit cíle. Rozsáhlost spočívá v řízení odměňování jako celku. Tím je myšleno to, že do řízení odměňování vstupují další faktory, které přímo či nepřímo ovlivňují i jeho cíle. Tyto cíle vycházejí z celkového řízení lidských zdrojů, a to zejména, pokud v systému řízení nechybí zaměření se na motivaci a rozvoj lidí v organizaci. Základními cíli správně řízeného odměňování by měly být:

- nastavit systém odměňování v souladu s cíli organizace,
- nastavit systém odměňování s potřebami a hodnotami pracovníků,
- odměňovat žádoucí chování pracovníků,
- odměňovat žádoucí pracovní výkony,
- odměňovat spravedlivě dle skutečného výkonu pracovníka,
- získávat spolehlivé a kvalitní pracovníky,
- udržovat schopné zaměstnance,
- motivovat zaměstnance,
- vyvolávat u zaměstnanců jejich angažovanost a oddanost k práci,
- budování vyšší výkonnosti u zaměstnanců (Armstrong, 2009, s. 20 - 21).

Podle Armstronga cíle odměňování by měly reflektovat strategii organizace. Zároveň je důležité, aby nebyly v rozporu s cíli a zájmy organizace. Je důležité, aby cíle odměňování byly v souladu s hodnotami a potřebami zaměstnanců. Navíc měly by být nastaveny tak, aby pomáhaly získávat a udržovat kvalitní, spolehlivé, oddané, angažované a výkonné pracovníky. Urban k tomuto ještě doplňuje, že odměňování by nemělo být náročné po administrativní stránce. Mělo by v sobě nést prvek transparentnosti a také spravedlnosti. Nikoho by nemělo výrazně upřednostňovat a diskriminovat (Urban, 2013, s. 121).

1.3 Formy a nástroje odměňování

Pro správně nastavené odměňování je třeba znát i jeho nejrůznější formy a nástroje. Organizace jsou různorodé a svým způsobem specifické. Ne u všech se mohou uplatňovat stejná pravidla, formy, nástroje a postupy při odměňování (Kocianová, 2010, s. 160). V té základní, prvotní rovině lze konstatovat, že existují tzv. peněžní formy odměňování, mezi které například patří plat/mzda, odměna z dohody. Také do této oblasti spadá osobní příplatek či osobní ohodnocení, které je možné přidělit zaměstnanci, jež řádně plní větší rozsah pracovních úkolů, nebo dosahuje vynikajících pracovních výsledků než ostatní zaměstnanci. Mezi další základní formu odměňování se řadí tzv. formy nepeněžní. Ty mají nejen nehmotný charakter, ale ve většině nesou prvek uznání, úspěchu, pocitu důležitosti a užitečnosti v organizaci. Patří sem pochvala, funkční postup (povýšení pracovníka), přidělení větší pravomoci, větší samostatnosti. Také jsem můžeme zařadit i vytvoření příznivějších pracovních podmínek ve smyslu, že pracovníkovi je za jeho vynikající pracovní výsledky přidělena samostatná kancelář, nebo přiděleno moderní vybavení sloužící ke snadnějšímu plnění úkolů. Pro shrnutí výše uvedeného můžeme citovat z knihy od Koubka: *„Odměňování, v moderním pojetí řízení lidských zdrojů, neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání /pochvaly/ a také zaměstnanecké výhody /zpravidla nepeněžní/ poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru*

nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje... “ (Koubek, 2015, s. 283).

V odborné literatuře se setkáváme s termínem zaměstnanecké výhody neboli benefity (Janišová, Křivánek, 2013, s. 231). Ty se taktéž mohou uplatňovat jako forma v nastaveném systému odměňování. Co si však pod tímto představit? Obecně lze říct, že se jedná o odměny, které nevychází z hodnocení na základě výkonu, splněných pracovních úkolů, nýbrž jsou zaměstnavatelem nastaveny jako stávající, plošné odměny opírající se o uzavřený pracovní poměr. Mezi ty nejčastější zaměstnanecké výhody (benefity) patří příspěvek na stravování (stravenky), příspěvek na ošacení, příspěvek na kulturní, sportovní činnosti, využívání (i pro soukromé účely) pracovního mobilu, notebooku, automobilu či dokonce služebního bytu. Někteří zaměstnavatelé poskytují i příspěvek na penzijní pojištění, dary k pracovnímu, nebo životnímu jubileu, dny pracovního volna navíc (rekondiční, zdravotní volno) a příspěvek na vzdělávání. V poslední době je velmi rozšířen benefit tzv. práce z domova, kdy zaměstnavatel umožňuje svému pracovníkovi vykonávat pracovní úkoly/činnosti formou dálkového přístupu, tj. z bydliště dotyčného zaměstnance. Tento prvek benefitu se ukazuje jako ekonomická a časová výhoda pro obě strany (zaměstnavatele i zaměstnance).

Do forem a nástrojů odměňování někteří autoři připisují další možnosti. Valenta například uvádí možnost odměňovat za:

- pracovní činnosti vykonané mimo pracovní poměr,
- pracovní činnosti konané v pracovní pohotovosti,
- pracovní činnosti provedené ve ztíženém prostředí (Valenta, 2016, s. 11).

Valenta se zde odkazuje na platné právní předpisy, které hovoří o tzv. jiných plnění, jež jsou přidělena v souladu s pracovním poměrem. Jsou zmíněny například ještě tyto:

- odměna při životním/pracovním jubileu,
- náhrada při školení a studiu při zaměstnání,
- náhrady na cestování (související s realizací služební cesty),
- náhrada za škody, které vznikli zaměstnanci při plnění nařízené pracovní povinnosti zaměstnavatelem,
- náhrada při překážkách v práci na straně zaměstnavatele,

- odstupné vyplacené propuštěnému zaměstnanci například z důvodu organizačních změn (Valenta, 2016, s. 11).

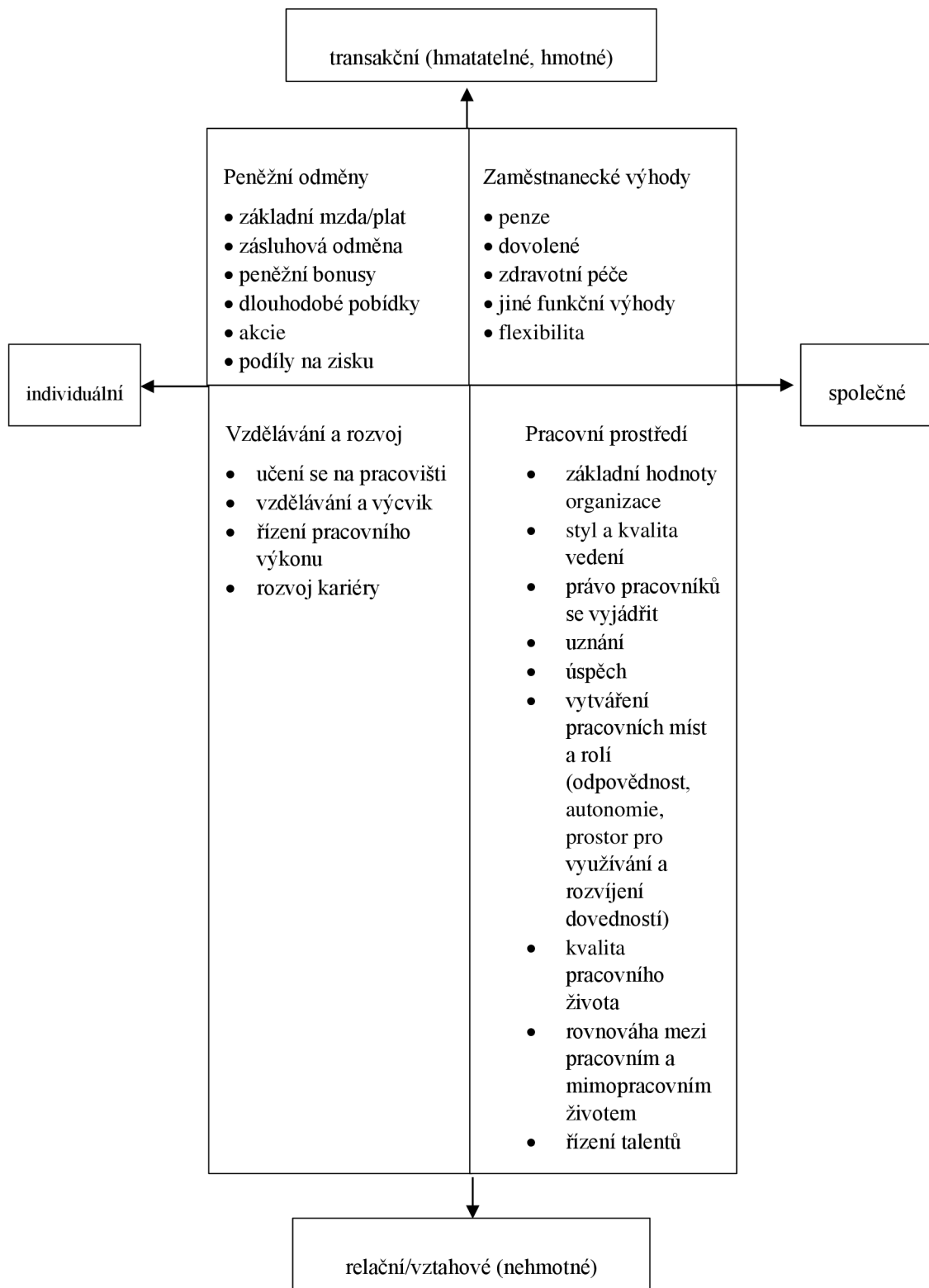
Valenta ještě v této souvislosti upozorňuje na potřebu rozlišovat plat a jiné plnění. Důvodem je možné stanovení průměrného platu (výdělku) pro výpočet případné výše náhrady platu. Jiná plnění se totiž do výpočtu průměrného platu nezahrnují, sem patří jen plat a jeho složky, například osobní příplatek aj. (Valenta, 2016, s. 11).

Na odměny se dá pohlížet i komplexněji. V tomto případě se hovoří o tzv. celkové odměně. Zaměstnavatelé při určování odměn by se měly také řídit jak vnitřními faktory, tak i vnějšími faktory, které na danou organizaci působí. V této spojitosti má největší vliv aktuální stav na trhu práce a jeho předpokládaný vývoj (Janišová, Křivánek, 2013, s. 231). Pro snadnější představu a pochopení celkové odměny je níže uveden její model (obrázek 1, str. 17), jak jej zobrazuje a vysvětluje Armstrong. Tento model rozděluje odměnu do 4 skupin:

- transakční (hmatatelné, hmotné)
- relační/vztahové (nehmotné)
- individuální
- společné (Armstrong, 2009, s. 44-45)

Tyto skupiny se dále dělí podle významu. Transakční (hmatatelné, hmotné) skupiny zahrnují peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, jejichž cílem je oslovení, získání pracovníků a následné udržení zaměstnanců. Do relační/vztahové (nehmotné) odměny patří vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, taktéž i s pracovním prostředím. Tyto oblasti silně ovlivňují a regulují peněžní odměny i zaměstnanecké výhody. Transakční a relační odměny lze aplikovat jak na individuální rovině (na jednotlivce) tak i na společné úrovni (celku). Armstrong tento svůj model shrnuje do významu, že pokud zaměstnavatel praktikuje oblasti transakční a relační odměny v individuální či společné úrovni, vzniká z toho opravdová síla organizace (Armstrong, 2009, s. 44-45).

Obrázek 1 - Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong, 2015, s. 522

1.4 Zásady odměňování

U činnosti odměňování by se měly uplatňovat nejenom formy a nástroje, ale také zásady odměňování. Tyto zásady by měly být pro všechny v dané organizaci společné.

Za základní lze považovat tyto zásady:

- dodržování platných zákonných předpisů,
- respektování základních lidských práv,
- uplatňování funkce procedurální a distribuční spravedlnosti,
- preferování slušnosti, nestrannosti a rovnosti,
- zakládání si na důslednosti a zásadovosti,
- upřednostňování srozumitelnosti a pochopitelnosti
- vytvoření strategického provázání,
- přizpůsobení se prostředí, podmínkám a kultuře,
- zachovávání přiměřenosti účelu,
- vytváření kultury vysokého výkonu (Armstrong, 2009, s. 21 - 22).

Většina z nich se opírá o legislativní požadavky. Z výše uvedených zásad se zastavme u zásady rovnosti v odměňování. U této zásady je potřeba poznamenat, že je zakotvena v ustanovení § 110 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. V tomto předpise je jasně uvedeno, že za stejnou pracovní činnost nebo za práci stejné hodnoty náleží každému zaměstnanci stejný plat, souhlasná mzda či odměna v rámci práce na dohodu. Při uplatnění zásady rovnosti při poskytování odměny (ve smyslu mzdy/platu) je podle výše uvedeného zákonného předpisu povinné zohledňovat:

- výkonnost při práci,
- dosahování výsledků pracovní činnosti,
- ztížené pracovní podmínky,
- obtížnost, složitost a namáhavost práce (Šikýř a kol., 2016, s. 119).

Každá organizace by měla při odměňování svých pracovníků dodržovat tento základní přehled zásad odměňování, které v mnoha případech vycházejí z požadavků zakotvených v legislativě. Pokud se tyto zásady uplatňují a dodržují, vede to ke správnému nastavení celého systému odměňování.

1.5 Systém odměňování

V předešlé podkapitole byl zmíněn pojem „systém odměňování“. Odměňování by mělo být systémově nastaveno, aby bylo docíleno dostatečného odměňování zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci správně systémově odměňováni, je tím zajištěna i jejich motivace, respektive zvyšuje se tím chuť u zaměstnanců dobře vykovávat svěřené pracovní činnosti a může stoupat jejich celková pracovní výkonnost. Tím dochází k nárůstu skutečné síly organizace, která tak může zlepšovat své umístění na trhu práce. Dává tím najevo, že si svých zaměstnanců cenní a bere za samozřejmost, že schopné pracovníky je třeba spravedlivě a nestranně odměňovat. Jak ale nastavit ten správný systém odměňování, když každá organizace je jiná, odlišná a zaměstnanci v ní vykonávají mnohdy nestejně pracovní činnosti, úkoly? Aby byl systém odměňování efektivní, musí být nastaven na míru dané organizace. Měl by nejprve vycházet z charakteristiky organizace a daných cílů, které mají být naplněny. V tomto směru se v systému odměňování doporučuje používat širokou nabídku forem a nástrojů, jak v individuální, tak i ve společné rovině hmotného i nehmotného odměňování. Vše musí být v souladu s legislativními předpisy. Organizace si musí nejprve zjistit, co do systému odměňování podle platných právních předpisů povinně vnést a pak je jen na ní, jaké další formy a nástroje při odměňování svých zaměstnanců uplatní (Kociánová, 2010, s. 160).

Systém odměňování je tvořen několika prvky, mezi které patří strategie odměňování a politika odměňování, procesy a postupy odměňování, praxe odměňování (Armstrong, 2009, s. 23). Strategie odměňování má obecnější charakter a určuje dlouhodobé záměry organizace v oblasti tvoření a následné realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování. Všechny tyto oblasti jsou důležité pro naplňování cílů organizace. Pro pochopení určení strategie systému odměňování lze uvést například strategii mzdových sazeb v souvislosti se schopností konkurovat s ostatními organizacemi. Avšak v tomto prvku je potřeba určit i politiku odměňování, která stanoví, že v oblasti finančního odměňování nebude docházet k nesouladu s průměrnými tržními hodnotami. Za další prvek systému odměňování byla zmíněna praxe. Tu můžeme chápat například v podobě shromažďování a analyzování stupňů (tříd) a jednotlivých k nim přidělených sazeb, ať již ve veřejném sektoru (plat), nebo soukromém sektoru (mzda), vedoucím k regulaci

těchto platů, mezd a odměn z dohod v souladu se situací na tržních sazbách. Procesy jsou také prvkem systému odměňování. Pomáhají realizovat politiku odměňování a uskutečňování odměňování. Postupy odměňování slouží k udržení a efektivnímu nastavení systému odměňování (Armstrong, 2009, s. 23).

Systém odměňování pracovníků by se měl odrážet od jedinečnosti organizace. V kontextu se zásadami odměňování, které byly zmíněny v předešlé podkapitole, by se měla v systému odměňování odrážet zásada spravedlnosti a efektivnosti. Pokud zaměstnavatel alespoň tyto dvě zásady chce uplatňovat, znamená to pro něho:

- oslovit a získat dobré pracovníky,
- udržet schopné zaměstnance,
- udržet motivované zaměstnance,
- dávat zaměstnancům odpovídající odměnu za vykonané pracovní činnosti,
- vážit si a oceňovat nadstandartní pracovní výkony,
- nenásilně směřovat zaměstnance k dosahování žádoucích cílů organizace,
- odměňovat dle platných zákonných předpisů,
- odměňovat dle skutečné pracovní výkonnosti zaměstnanců,
- stanovit systém odměňování na základě analýzy vnějších a vnitřních vlivů, které na organizaci působí,
- zajistit konkurenceschopný systém odměňování,
- zajistit efektivní, ekonomické řízení výdajů na odměňování (Šikýř a kol., 2016, s. 117).

Spravedlivé a efektivní odměňování vede k optimálně nastavenému systému odměňování a jeho strategie a napomáhá tak k plnění stanovených cílů organizace. Je potřeba také zdůraznit, že systém odměňování by měl být nastaven v souladu s potřebami toho nejcennějšího, co organizace má, s potřebami svých zaměstnanců. Kociánová k tomuto ještě doplňuje nastavení správné filozofie ve smyslu, že se nemá zapomínat na zaměstnance z hlediska jejich přínosu. Přínos, jaký zaměstnanec pro organizaci má, by se měl taktéž odrážet v nastavených formách a nástrojů odměňování včetně stanovení jejich hodnot (Kociánová, 2010, s. 160-161).

1.6 Finanční odměňování a jeho obecná kritéria

Na finanční odměňování se dá pohlížet z mnoha směrů. Jelikož cílem této diplomové práce je zjistit kritéria odměňování pedagogických pracovníků, v této podkapitole bude finanční odměňování rozebráno z pohledu jeho možných obecných kritérií ve školství. Tato kritéria se dají v základu rozdělit na dvě oblasti. První oblastí jsou kritéria předepsaná zákonnými předpisy a druhou oblastí jsou další kritéria, která se mohou stanovit mimo tyto zákonné požadavky. Tato další kritéria souvisí s typem dané školy a jejího případného členění na součásti (základní škola, mateřská škola, školní družina, školní klub, speciální třída apod.) Smyslem těchto kritérií je spravedlivě odměnit pedagogického pracovníka a určit tak rozdílnost v odměňování v závislosti na jeho výkonnosti (zda dosahuje průměrné, nebo vynikající aktivity při plnění pedagogických činností). Kritéria odměňování by měla mít písemnou formu a zaujímat místo v interních předpisech školy. Měla by být sepsána velmi podrobně a srozumitelně. Každá škola je specifická, avšak společným, základním požadavkem u kritérií a celého systému odměňování by měla být spravedlnost a efektivnost. Kritéria by se měla odvíjet od rozsahu zpracovávané agendy, cílové kapacity školy (počet tříd, počet oddělení, počet dětí/žáků,), výkonu práce v odděleném pracovišti, doprovodu na sportovní areál (atletický stadion, hřiště, plavecký bazén) (Šikýř a kol., 2016, s. 129-131).

Jaká kritéria zástupci škol zřizovaných obcemi při odměňování uplatňují, bude obsahem praktické části této diplomové práce.

Pro úplnost a komplexnější pochopení je potřeba pojem „kritérium“ spojit a následně objasnit také v souvislosti s metodami pracovního výkonu a hodnocením pedagogických pracovníků. Autoři odborné literatury uvádějí, že nejčastější způsob hodnocení pracovníků je používat univerzální metodu stupnice hodnocení (lze praktikovat i u sebehodnocení). Stupnice hodnocení může obsahovat libovolná kritéria například odborná způsobilost, kvalita práce, množství práce, organizování a plánování práce, řešení problémů, odolnost vůči zátěži a stresu, vyjednávání a argumentace, týmová spolupráce, osobní rozvoj apod. K jednotlivým kritériím je pak přidělena stupnice, která může být číselná, slovní, grafická či jejich kombinace (Šikýř a kol., 2016, s. 129).

V následujících řádcích bude poukázáno na kritéria pro stanovení osobního ohodnocení/příplatku a odměn. Tato kritéria lze nalézt i jako součást programu školy v oblasti motivace zaměstnanců (toto bude více rozebíráno v další kapitole). Podle pracovní náplně zaměstnanců škol je nutné odlišovat měřidla pro pedagogické pracovníky a nepedagogické pracovníky. Vzhledem k tématu diplomové práce jsou níže uvedena kritéria pro pedagogické pracovníky, jak je uvádí Borovec (Šikýř a kol., 2016, s. 131). V první řadě jsou to kritéria pro přiznání osobního příplatku/osobního ohodnocení pedagogů:

- trvalé činnosti například v oblasti vedení knihoven pro žáky a učitele, vedení agend v otázkách bezpečnosti, atd,
- metodik prevence,
- uvádějící učitel,
- koordinátorské aktivity v rámci sebehodnocení, sebevzdělávání,
- vedoucí pracovních vzdělávacích skupin,
- vedení zájmových útvarů,
- práce ve ztížených podmínkách,
- pedagogické činnosti u dětí a žáků, kteří mají speciální potřeby v oblasti vzdělávání (Šikýř a kol., 2016, s. 131).

Dalšími kritérii jsou kritéria pro stanovení odměn pro pedagogy:

- zhodnocení pedagogické přímé činnosti,
- činnosti vynaložené s vytvářením příjemného prostředí (třída, škola),
- realizace a řízení aktivit při soutěži a výstavách,
- aktivity v rámci posílení vzdělávacího programu ve škole,
- činnosti s dětmi a žáky mimo vyučovací hodiny,
- nasazení a kreativita v rámci projektů ve škole,
- příprava žáků na soutěže, doučování,
- získání nějakého sponzorského daru (Šikýř a kol., 2016, s. 131).

K výše uvedenému je potřeba doplnit a především zdůraznit, že škola oproti jiným organizacím (firmám) má jedinečné organizační prostředí. Z hlediska managementu řízení je nejvyšším pracovníkem ředitel školy, který si za svou případnou nepřítomnost

volí svého zástupce (většinou z řad pedagogických pracovníků – učitelů). Dále zde bývají vedoucí dalších součástí školy (například vedoucí školní jídelny, vedoucí domova mládeže). Také nesmíme opomenout speciální pedagogy, výchovné poradce a samotné učitele. Všichni tito pracovníci by se měli z větší, či menší části aktivně zapojovat do řízení školy a společně tak dosahovat vytyčených cílů.

Ve škole jsou požadavky na práci pedagogických pracovníků v podstatě shodné (stejná pozice, stejná pracovní činnost). Je tedy obtížnější stanovit kritéria pro odměňování pedagogických pracovníků, u kterých systém odměňování nemůže být založen na rozdílech v požadavcích práce (jak tomu bývá zpravidla ve firmách). Finanční odměňování pedagogických pracovníků je regulováno zákonnými předpisy. Donedávna to bylo nařízení vlády č. 603/2020 Sb., ze dne 21. prosince 2020, kterým se změnilo nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů. Tímto nařízením se zvýšila průměrná hodnota v tarifních složkách platu o čtyři procenta. Od 1. 1. 2022 došlo k opětovné změně a vyšlo v platnost nařízení vlády č. 531/2021 Sb. ze dne 31. prosince 2021. Tarifní složka platu u pedagogických pracovníků se opět zvýšila v průměru o dvě procenta.

2 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Touto kapitolou chce autorka diplomové práce doplnit souvislosti, které se týkají tématu odměňování pracovníků. S odměňováním totiž velmi úzce souvisí motivace. Zaujímá své určité místo v celém systému odměňování a do značné míry ovlivňuje pracovní výkon u zaměstnanců. Motivaci můžeme chápat jako snahu provádět potřebné pracovní činnosti a dopracovat se k žádoucímu pracovnímu výsledku (Šikýř a kol., 2016, s. 15).

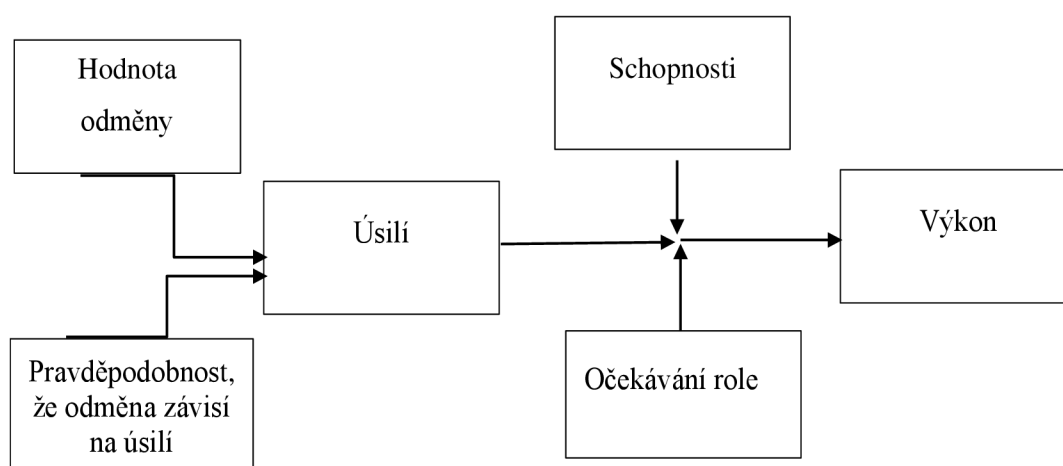
Jednou z manažerských povinností u ředitele dané školy, by v souvislosti se správným nastavením odměňování, měla být schopnost dostatečně své zaměstnance motivovat. Mnozí autoři odborné literatury uvádějí, že motivovat pracovníky je jedna z nejdůležitějších činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Pokud je pracovník správně motivován, může k němu dojít k vyššímu pracovnímu nasazení, k vyšší pracovní výkonnosti. Motivaci si lze představit jako pozitivní vnitřní síly, které jedince ženou a korigují jeho chování a jednání. Motivace je určité chování, které je usměřováno, je cílené. Motivace u jedince vzniká, pokud věří, že za žádoucí jednání, chování, aktivitu obdrží nějakou odměnu, nejlépe pro něho velmi hodnotnou., která uspokojí jeho potřeby (Armstrong, 2009, s. 231).

Jak už bylo výše uvedeno, motivaci si lze představit jako tzv. motivační síly. Mezi ně se řadí potřeby, zájmy, postoje a hodnoty. Tyto síly však musí být v určité hodnotě. Pokud je tato hnací síla optimální, znamená to, že je zaměstnanec přiměřeně motivován a je u něho pravděpodobné, že bude dosahovat žádoucího pracovního výkonu. V případě, že je pracovník málo motivován, či skoro vůbec, lze očekávat, že pracovní nasazení bude u něho neuspokojivé. V opačném případě, kdy je naopak zaměstnanec příliš motivován může u něho dojít k rozpadu činnosti. Obecně tedy můžeme konstatovat, že aby bylo dosaženo žádoucího cíle, musí být uspokojeny potřeby, které vyvolají chování, jež vede k dosažení stanoveného cíle. Žádoucí chování se může opakovat, pokud opět bude vyvolána uspokojivá potřeba (Kocianová, 2010, s. 22-23).

Motivaci vidíme ve spojitosti s motivačními silami, avšak z odborného hlediska je motivace přípustná tehdy pokud je přítomen výkon a výsledek (cíl), mezi kterým je určený, žádoucí vztah, kdy výsledek (cíl) zobrazuje i nástroj, který uspokojuje potřeby.

Do toho však vstupuje úsilí, které je podmíněno hodnotou odměny (Armstrong, 2009, s. 109-110). Tuto myšlenku představil Armstrong, který jej uvedl v následujícím modelu (obrázek 2). Motivaci vidí jako prostor, ve kterém se nachází odměna, úsilí, schopnosti, očekávané role a výkon. Všechny tyto prvky určují směr dosažení výsledku. Právě směr určuje to, co má pracovník vykonat. Úsilí představuje jeho vynakládanou sílu, která souvisí s jeho vytrvalostí, a to ve smyslu jak dlouho, či opakovaně je ochoten vynakládat tuto energii. Tento proces motivace znamená pracovníkům udávat směr, jakým se mají dát, aby byl viděn výsledek (Armstrong, 2015, s. 217-218)

Obrázek 2 – Model motivace



Zdroj: Armstrong, 2009, s. 110

2.1 Typy motivace

Na otázku, proč člověk vykonává určitou činnost odpovídá pracovní motivace, a to ve dvou základních rovinách – vnitřní (intrinsická) a vnější (extrinsická). Vnitřní motivaci si člověk vytváří sám a je spojena s radostí vykonávat určitou činnost - „děláme něco, protože nás to baví“. Pokud je člověk vnitřně motivován, uspokojuje ho pracovní činnost jako taková, bez nutné přítomnosti nějakého výsledku. Pracovník má při práci pocit, že vykonává něco smysluplného a pro něho zajímavého, že si při ní může uplatnit své dovednosti a schopnosti, že mu plnění pracovní činnosti dává potřebu

uznání, pochvaly od svého nadřízeného, určité hrdosti, že něco sám realizuje, nebo že získá nové zkušenosti, které ho posunou dál. Oproti tomu vnější motivaci můžeme chápat jako působení vnějších sil, které pracovníkovi udávají směr, jakým se má dát se záměrem dosažení výsledku. Pracovníka uspokojuje a naplňuje vidina výsledku, ne pracovní činnost samotná. Výsledek, který je podmíněn nějakým vnějším faktorem. Často to bývá finanční odměna, zvýšení platu, nebo funkční postup. Tyto vnější faktory však mohou být i záporné, a to ve smyslu, že pokud nebude vykonána pracovní činnost, výsledkem bude patřičné potrestání (odnětí osobního ohodnocení, vytýkácí dopis apod.). Pokud chce zaměstnavatel posílit u svých pracovníků vnější motivaci, aby dosahovali žádoucího pracovního výkonu, musí stanovit vnitřní faktory, které budou pro tyto zaměstnance tou motivující vidinou k dosažení výsledku. Měl by tedy stanovit takové formy a nástroje peněžních i nefinančních odměn, které vzbudí u zaměstnanců větší pracovní úsilí (Kocianová, 2010, s. 27, Urban, 2013, s. 107-108).

2.2 Nástroje motivace

Při správném motivování pracovníků je potřeba užívat také vhodné motivační nástroje. Ty vycházejí z vnitřních nebo vnějších vlivů motivace. Lze je tedy dělit na vnitřní a vnější nástroje motivace nesoucí charakter nějaké odměny. Za vnitřní nástroj motivace se řadí ona samotná pracovní činnost, ze které má pracovník radost. Je v něm vyvoláváno určité vnitřní uspokojení, když ví, že to, co činní, má nějaký smysl, že je to důležité. Vnitřní nástroj motivace je pracovníkovo uspokojení z vykonané činnosti. Za vnější nástroj motivace můžeme chápat všechno to, co je schopna daná organizace svému pracovníkovi poskytnout za jeho vyšší pracovní výkon, za jeho vyšší pracovní nasazení. Vnější nástroj motivace je to, když pracovník ví, že za nadstandartní pracovní výkon obdrží nějakou hmotnou či nehmotnou odměnu (Šikýř, 2014, s. 132).

V odborné literatuře se dovídáme, že stále nejrozšířenějším a nejúčinnějším motivačním nástrojem je finanční ohodnocení. Znamená to, že pracovníka je usměrňován nějakou finanční částkou, kterou obdrží navíc ke svému standartnímu platu/mzdě za to, že bude nadmíru plnit přidělené pracovní činnosti. Může se však stát, že pracovníci berou finanční odměnu za zcela automatický prvek, který jejich motivaci

už příliš neposiluje. Pro některé pracovníky je však jakákoliv finanční odměna ne příliš motivujícím prvkem. Proto je potřeba hledat další motivující nástroje, například způsob jednání a přátelský přístup. Pokud pracovník cítí ze strany svých kolegů, nebo ze strany svého nadřízeného příjemné pracovní chování a jednání, znamená to pro něho onu potřebnou odměnu, aby mohl svou práci vykonávat, jak nejlépe je schopen. Optimální pracovní prostředí a dobré pracovní vztahy jsou také motivujícím nástrojem (Šikýř, 2014, s. 132).

2.3 Motivační program školy

Obecně motivační program se řadí k nástrojům personálního řízení. Je to způsob, jak korigovat své pracovníky k žádoucí pracovní aktivitě, k vyššímu pracovnímu výkonu. Správně nastavený motivační program by měl v sobě nést prvky peněžní i nepeněžní, a to z toho důvodu, že v případě nastavení jen finančního nástroje motivování může docházet jen k dočasnému efektu (Armstrong, 2009, s. 13).

Z výše uvedeného platí, že motivační program ve škole by taktéž měl obsahovat složky finanční i nefinanční. Škola má specifické prostředí, odlišné od firmy. Specifická je také v tom, že finanční odměňování se ve větší míře řídí podle platných zákonných předpisů. Motivační program školy se tedy do určité míry musí tímto řídit. Jde například o zákonem stanovené tarifní složky platu, ale také činnosti související s třídnictvím, příspěvek za práci s dětmi/žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, činnosti související s dny otevřených dveří, s rolí koordinátora, nebo vedoucího pracovníka apod. Doporučuje se, aby motivační program školy v sobě zahrnoval i další možné nástroje, které se neopírají jen o platné právní předpisy. Právě tyto nástroje, pokud jsou správně nastaveny, mohou u pracovníků vzbuzovat větší motivaci a očekávané spravedlivé ohodnocení, které vrcholí nějakou hmotnou, či nehmotnou odměnou. Je však nutné stanovit motivační program nejen pro pedagogické pracovníky - učitele, ale i pro nepedagogické pracovníky - účetní, uklízečka, kuchařka apod. (Šikýř a kol., 2016, s. 131).

3 PEDAGOGICKÝ PRACOVNÍK

První kapitola této diplomové práce objasnila, základní formy odměňování, které je možné aplikovat. V následujících řádcích se autorka zabývá pedagogickým pracovníkem v kontextu s finanční odměňováním, které se jeví jako nejučinnější nástroj. Finanční odměňování pedagogických pracovníků se odvíjí od právního typu školské organizace. V České republice existují veřejné školy a školská zařízení. Ty mají největší zastoupení, dále pak jsou to soukromé školské instituce a v neposlední řadě církevní školy. U všech se uplatňují trochu odlišné zákonné předpisy. To platí i v rovině vykonávání pracovních činností v těchto školách a školských zařízení. V základním přehledu jde především o rozdíly mezi pedagogickými pracovníky a nepedagogickými pracovníky. Na každou tuto základní skupinu platí odlišné právní předpisy a v návaznosti na to i odlišné odměňování. Jak už bylo zmíněno výše, tato diplomová práce se věnuje finančnímu (peněžnímu) odměňování pedagogů, a to ve školách zřizovaných obcemi. Jedná se tedy o finanční odměňování pedagogů ve veřejném školském sektoru. Zde je finanční odměňování regulováno státním rozpočtem, mohou však do něho vstupovat i zřizovatelé jednotlivých škol a školských zařízení – ministerstvo, kraj, obec apod. (Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání).

3.1 Působnost pedagogického pracovníka

Pedagogický pracovník je definován v § 2 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Výše zmíněný zákon vymezuje pedagogického pracovníka jako osobu, která vykonává alespoň jednu z těchto přímých činností:

- vyučovací,
- výchovnou,
- speciálně pedagogickou,
- pedagogicko-psychologickou.

Tyto činnosti však musí přímo praktikovat na vzdělávané osobě, na které zároveň realizuje výchovu a vzdělávání danou zvláštním zákonem. Pedagogický pracovník podle tohoto právního předpisu:

- realizuje výchovu a vzdělávání,
- pracuje u právnické osoby vykonávající činnost školy.

Podle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů přímou činnost pedagoga vykonává:

- učitel,
- speciální pedagog,
- asistent pedagoga,
- vychovatel,
- pedagog volného času,
- vedoucí pedagogický pracovník,
- psycholog,
- trenér (Zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů).

Pedagogický pracovník musí dále na základě výše jmenovaného zákona splňovat:

- plnou způsobilost,
- požadovanou odbornou kvalifikaci v oblasti přímé pedagogické činnosti, kterou realizuje,
- bezúhonnost,
- zdravotní způsobilost (Zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů).

Další právní předpis upravuje činnosti, které by měl pedagogický pracovník vykonávat. V základu se hovoří o přímé pedagogické činnosti a dále o tzv. nepřímé pedagogické činnosti, kterou se rozumí příprava pedagoga. Podle zvláštního prováděcího předpisu jsou stanoveny týdenní rozsahy přímé práce pedagoga, a to na období celého školního roku, případně i na pololetí školní vyučování. Zákon také umožňuje řediteli školy, aby v případě potřeby nařídil pedagogickému pracovníkovi vykonávat činnost i nad stanovený rámec, nejvýše však v rozsahu 4 hodin týdně, další

hodiny mohou být dohodnuty po domluvě s ředitelem školy (Zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů).

3.2 Odborná kvalifikace pedagogického pracovníka

Aby mohl pedagogický pracovník vykonávat činnost, musí mít k tomu příslušnou odbornou kvalifikaci. Ta je definována v zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. V tomto zákoně jsou zároveň stanoveny konkrétní podmínky splnění odborné kvalifikace.

Samotný pojem kvalifikační předpoklad je aktuálně používán v nařízení vlády č. 603/2020 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Kvalifikační předpoklad stanovuje, jaké vzdělání musí pedagogický pracovník dosahovat, aby mohl vykonávat pedagogickou činnost. Ve výše zmíněném nařízení jsou uvedeny kvalifikační předpoklady, k nim pak stanoveny minimální stupně dosaženého vzdělání a nárok na příslušnou platovou třídu.

Zaměstnavatel však může vedle kvalifikačních předpokladů ještě požadovat další speciální požadavky. Ty se odvíjejí od výkonu speciální práce, oboru vzdělávání, zaměření a další. Pokud pedagog nedosahuje požadovaného kvalifikačního předpokladu či požadavků na vzdělání, platový předpis se mu upraví, a to způsobem odečtení let praxe u stupně platu (Valenta, 2016, s. 24-26).

Vedle kvalifikačních předpokladů a speciálních požadavků jsou pro pedagogické pracovníky stanoveny ještě další požadavky zaměřující se na odbornou kvalifikaci v rámci kvalifikačních předpokladů. Opět se o ní hovoří ve výše zmíněném zákoně č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Odborná kvalifikace je zde zmíněna v souvislosti s popsáním studijního programu, který přísluší k určité pedagogické pozici. Pro výkon určité profesní pozice musí pedagog splňovat příslušný kvalifikační předpoklad, respektive odpornou kvalifikaci či speciální požadavky.

3.3 Odměňování pedagogického pracovníka

Odměňování pedagogických pracovníků peněžní formou je v první řadě stanoveno základními právními předpisy a podpůrnými předpisy upravující odměňování ve školství (Valenta, 2016, s. 7). Základní právní předpisy jsou:

- Zákon č. 285/2020 Sb., kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a některé další související zákony. O tento zákon se opírá systém odměňování, je jeho základním „stavebním“ prvkem, podle kterého se řídí princip odměňování pracovníků ve správě a veřejných službách.
- Nařízení vlády č. 603/2020 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů. Podle tohoto nařízení je zaměstnancům ve správě a veřejných službách přidělen příslušný platový tarif, který se skládá z přidělené platové třídy a podle odpracovaných let také z platové třídy. Od 1. 1. 2022 došlo k opětovné změně a vyšlo v platnost nařízení vlády č. 531/2021 Sb. ze dne 31. prosince 2021, kterým se nařízení vlády č. 603/2020 ruší.
- Nařízení vlády č. 487/2020 Sb., kterým se mění 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, ve znění pozdějších předpisů. Toto nařízení definuje tzv. minimální mzdu a úroveň zaručené mzdy, stanovuje její minimální výši. Zaměstnavatel je tak povinen toto sledovat a zaměstnanci nesmí nabídnout nižší hodnotu mzdy, než je uvedeno v tomto nařízení.
- Nařízení vlády č. 352/2019 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 302/2014 Sb., o katalogu správních činností, ve znění pozdějších předpisů. Tento právní předpis je vodítkem, jak zařadit zaměstnance pracující ve správě a veřejných službách do třídy v rámci určení platového tarifu.

Za podpůrné právní předpisy zabývající se problematikou odměňování pedagogických pracovníků jsou například:

- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.
- Nařízení vlády č. 562/2020 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků.

Při odměňování jakéhokoliv pedagogického pracovníka, by se mělo vycházet z výše uvedených právních předpisů a měly by být tím základním vodítkem pro zaměstnavatele ve školství.

3.3.1 Plat a jeho složky

Jak už bylo uvedeno, odměňování pedagogických pracovníků se děje převážně peněžní formou a to platem. Platem se finančně (peněžitě) odměňují zaměstnanci, kteří pracují pro stát, státní fondy, nebo působí v územních samosprávních celcích (kraj, obec), příspěvkové organizace. Také se plat vyplácí i zaměstnancům, kteří pracují ve veřejných školách či školských zařízeních. Veřejných se podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) rozumí školy a školská zařízení, které zřídil veřejný subjekt (obec, dobrovolný svazek obcí, kraj či samotné Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy). Plat je ve formě peněz vyplácen zaměstnanci za vykonanou práci. Jeho výše je předem uvedena v platovém výměru, který vyhotoví zaměstnavatel. V oblasti školství je to ředitel školy, který stanovuje plat. Jeho výše se však musí opírat o platné zákonné předpisy a může obsahovat i další složky, které stanovuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a jeho změna (zákon č. 285/2020 Sb., kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a některé další související zákony), nařízení vlády č.

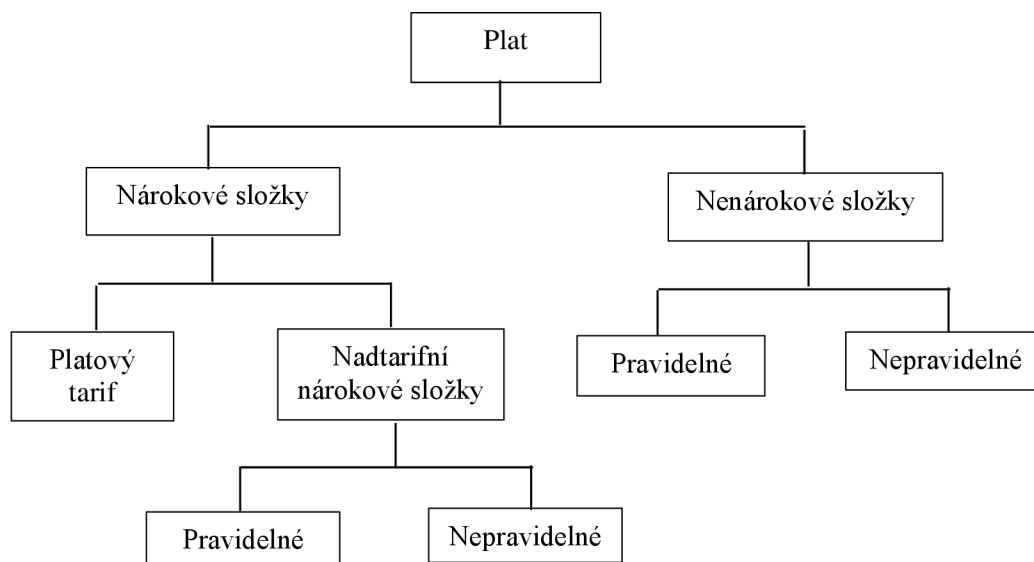
531/2021 Sb. ze dne 31. prosince 2021 který se mění nařízení vlády č. 603/2020 Sb., a nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 603/2020 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů. Plat pro pedagogické pracovníky je upraven mnohými právními předpisy, které stanovují i možnosti nároku na další jeho složky, u mnohých z nich definuje i výši. Ředitel školy nemůže plat pedagogickému pracovníkovi stanovit jinak, než je uvedeno v zákoníku práce a dalšími navazujícími předpisy, pokud jej nevyloučí jiný zvláštní předpis (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 122).

Jak už bylo naznačeno v předchozí kapitole, při odměňování by se měly dodržovat určité zásady. V případě odměňování platem Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) stanovuje a doporučuje následující hlavní zásady:

- nárokové složky platu jsou rozhodným prvkem,
- soulad náročnosti práce s platovou třídou,
- odměňovat podle složitosti práce,
- brát ohled na normu obtížnosti práce,
- zohledňovat výkonost při práci,
- přihlídnout k výsledkům práce (MŠMT, 2019).

Plat se ve svém základu skládá z jednotlivých složek. Následující obrázek 3 na straně 34 zobrazuje základní členění platu.

Obrázek 3 – Základní členění složek platu



Zdroj: Valenta, 2016, s. 17

Plat se podle výše uvedeného obrázku skládá z tzv. nenárokových složek platu a nárokových, které tvoří největší a nejdůležitější část dílčích prvků. Významné jsou především z toho důvodu, že jsou každý měsíc stabilně zakotveny v platovém výměru, jsou stálé a neměnné. Nárokové složky platu se stanovují podle platových tabulek. Skládají se z tarifu, který je dán dle právních předpisů. Tarif platu obsahuje třídu platu a také stupeň platu, jež se odvíjí od roků praxe. Vedle platového tarifu se nachází nadtarifní nárokové složky platu, které jsou pravidelné a nepravidelné. Za ty pravidelné lze považovat příplatek, který je stanoven na základě určitého stupně vedení. Tento příplatek dostávají zaměstnanci, kteří jsou ve vedoucích funkcích, například ředitel školy, jeho zástupce či vedoucí školní jídelny. Výše příplatku za vedení je stanovena dle charakteru konkrétní vedoucí pozice. Kromě příplatku se do nadtarifních nárokových složek platu řadí tzv. zvláštní příplatek a příplatek za specializaci. Zvláštní příplatek automaticky (dle právního předpisu) obdrží pravidelně v měsíčním platu pedagog, který vykonává navíc třídní činnosti. Specializační příplatek, obdrží pedagog vykonávající specializační pedagogické činnosti. Musí však doložit další kvalifikační předpoklad,

který je taxativně uveden ve vyhlášce č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. Do nepravidelných nadtarifních nárokových složek platu patří další možné příplatky, které dovoluje právní předpis. Za ty nejčastější je označován příplatek za vykonání přímé pedagogické činnosti nad sjednaný rámec (dle nařízení vlády č. 562/2020 Sb., ze dne 14. prosince, kterým se mění nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.). V praxi to znamená, že když pedagog zastupuje (tzv. supluje) za jiného pedagoga, finančně si polepší, a to ve smyslu nárůstu výše nepravidelné nadtarifní nárokové složky platu. Tuto výši ještě může ovlivnit příplatek za práce konané o víkendu, nebo také za práce konané nad stanovený pracovní čas.

Nenárokové složky platu se také mohou dělit na pravidelné (vypláceny pravidelně v každém měsíci) a nepravidelné. O přidělení nenárokové složky platu rozhoduje zaměstnavatel, ten má i ve své kompetenci stanovit jejich výši. Zaměstnanec tuto složku platu může získat na základě zaměstnavatelem předem určených podmínek. Nenárokové složky platy se v obecné rovině přidělují na základě pracovních výsledků, hodnocení. Do pravidelných nenárokových složek platu patří osobní příplatek, který má dlouhodobý charakter. Osobní příplatek je přiznán tehdy, pokud zaměstnavatel (ředitel školy) uzná, že jeho pracovník opakovaně vykonává vyšší rozsah pracovních činností než jiní zaměstnanci, nebo dlouhodobě vykazuje velmi žádoucí výsledky přidělené práce. Ředitelé škol mají pro přiznání osobního ohodnocení značnou pravomoc a je jen na nich, zda a v jaké výši jej stanoví. Jejich finanční limit je však nejběžněji určen celkovými přidělenými finančními prostředky, se kterými ředitelé škol během kalendářního roku musí hospodařit. Jejich překročení není ze zákona možné. Při začleňování osobního příplatku do pravidelné nenárokové složky platu je potřeba stanovit jejich kritéria, která zároveň uvést do písemného interního předpisu a zároveň při uznání jejich výše zohledňovat celkové přidělené finanční prostředky na platy během kalendářního roku (Šikýř a kol., s. 124-129).

Další nenárokovou složkou platu, která je odměna. Odměnu lze poskytovat pedagogickému pracovníkovi, pokud splní nějaký mimořádný úkol, nebo pokud vykoná

nějakou významnou pracovní činnost/úkol. Odměna je typicky jednorázově poskytovanou složkou platu. Její získání je podobné principu přiznání osobního ohodnocení. Ředitelé škol mohou písemně stanovit její určení v interním předpisu, avšak její výše se doporučuje definovat v nějakém finančním intervalu, a to z toho důvodu, že odměna se může přiznat, pokud na ni v celkovém rozpočtu dané školy ještě zbývá. Finanční prostředky na platy pedagogů jsou státem limitovány a jsou dány na základě počtu pedagogických pracovníků a jejich platovém tarifu. Menší procento je ještě přiděleno pro nadtarifní složky platu. Ředitelé škol však musí k tomuto ještě zohledňovat případné vyplacené nemocenské, nebo odstupného. Po vyplacení všech těchto povinných složek a mimořádných nepředvídatelných situací teprve může ředitel dané školy přiznávat výši zasloužené odměny (Šikýř a kol., s. 129).

S platem ještě souvisí platový výměr, kterým je pracovník písemně informován o výši jeho měsíčního platu. Obsahuje údaje o přiznaném platovém tarifu (platová třída a platový stupeň) a také všechny další složky platu, ať již přiznané pravidelné či nepravidelné. V případě, že dojde ke změně, povinností ředitele školy je pracovníka písemně informovat a taktéž mu uvést důvody změny výše platového výměru. Změna může být orientovaná jak směrem nahoru, tak i opačně. Každopádně ve všech případech změny je potřeba, aby ředitel školy písemně svého zaměstnance poučil, a to nejpozději do prvního dne, od kterého je změna určena (Valenta, 2016, s. 27).

4 ŠKOLY ZŘIZOVANÉ OBCEMI

K lepší orientaci školského prostředí v souvislosti se zjištěním kritérií odměňování pedagogických pracovníků přispějí poznatky o právním postavení a charakteru škol, které jsou zřizovány obcemi. V obecné rovině dle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) lze konstatovat, že školy a školská zařízení jsou těmi, kdo patří do celé soustavy vzdělávání. Je v kompetenci kraje, obce či dobrovolného svazku obcí zřizovat typy škol a školských zařízení, která jsou uvedena v zákoně. Mohou zakládat jak školské právnické osoby, tak i příspěvkové organizace. Tuto kompetenci má i Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy nebo církve, která může zřizovat tzv. církevní školy.

Také některá další ministerstva mohou mít tuto kompetenci. Například to může být Ministerstvo vnitra, Ministerstvo obrany, Ministerstvo práce a sociálních věcí či Ministerstvo spravedlnosti. Tyto ministerstva mohou zřizovat školy a školská zařízení, která plní charakter organizačních složek státu či jejich součástí. Zákon však umožňuje zakládat školy konzulárním úřadem spadající pod Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. Taktéž i při jeho diplomatické misi (zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání).

Škola je institucionální prostředí, které se významným způsobem podílí na vzdělávání, vývoji, a rozvoji člověka. Cíleně působí na děti a mladé lidi, které vzdělává, vychovává a rozvíjí, připravuje je na profesní dráhu. Hlavním úkolem školy je předávat poznatky a dovednosti vhodnými metodami, usměrňovat vliv výchovně-vzdělávacího působení a podílet se na rozvoji jedince a jeho začlenění do společnosti (Gillernová a kol., 2012, s. 9)

4.1 Typy škol a školských zařízení

Školy a školské subjekty zřizované obcemi lze nalézt v rejstříku škol a školských zařízení, které spravuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) mohou obce zřizovat tyto typy škol a školských zařízení:

- mateřská škola (patří do kategorie předškolního vzdělávání, poskytují vzdělávání dětem od 3-6 let),
- základní škola (poskytují vzdělávání dětí v rámci plnění povinné školní docházky od 6 do 15 let),
- gymnázium (poskytují vzdělávání ve formě čtyřletého, šesti letého nebo osmiletého studia, zakončeného maturitní zkouškou),
- střední odborná škola a střední odborné učiliště (tento typ vzdělávání připravuje absolventy na budoucí povolání, a to v rámci studia odborných předmětů),
- konzervatoř (je vzdělávací instituce se zaměřením zejména na umělecké vzdělávání, má status střední školy. Studium je šestileté a je zakončeno maturitní zkouškou (po čtyřech letech) a absolutoriem (v šestém ročníku). Konzervatoř je hudebního a tanečního směru),

- vyšší odborná škola (poskytuje absolventům středních škol, zakončených maturitní zkouškou, možnost dalšího zvyšování kvalifikace. Jde o obory vyššího studia zaměřené především na praktickou profesní orientaci a trvají zpravidla 3 roky. Studium je zakončeno absolutoriem, které se skládá ze zkoušky z odborných předmětů, zkoušky z cizího jazyka a obhajoby absolventské práce. Úspěšnému absolventovi je udělen neakademický titul diplomovaný specialista (DiS.) uváděný za jménem),
- základní umělecká škola (poskytuje základy vzdělání v uměleckých oborech hudebním, výtvarném, tanečním a literárně-dramatickém. Organizují přípravné studium pro žáky od 5 let, základní studium I. stupně a II. stupně a studium pro dospělé, případně studium s rozšířeným počtem vyučovacích hodin),
- jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky (poskytuje jednoleté pomaturitní vzdělávání absolventů středních škol,
- zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků (zvyšování kvalifikace pedagogů),
- školská poradenská zařízení, školská zařízení pro zájmové vzdělávání (poradenská centra na školách, síť pedagogicko - psychologických poraden),
- školská účelová zařízení (školní statky),
- školská výchovná a ubytovací zařízení (domovy mládeže),
- zařízení školního stravování (školní jídelny, školní výdejny, školní vývařovny),
- školská zařízení pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy (dětské domovy),
- školská zařízení pro preventivně výchovnou péči (střediska výchovné péče, diagnostické ústavy).

Obce nejvíce zřizují mateřské a základní školy. Střední školy a střední odborné školy ve většině případů zřizují kraje. V územní působnosti Středočeského kraje se dle rejstříku škol a školských zařízení vyskytuje přes 1 500 škol a školských zařízení (MŠMT, 2020).

4.2 Charakteristika mateřské školy

Mateřská škola poskytuje předškolní vzdělávání, které je určeno pro děti ve věku od 2 do zpravidla 6 let. Předškolní vzdělávání není povinné (vyjma dětí ve věku 5 let trvale žijící v České republice). Typ mateřské školy může být zřízen jako samostatný subjekt, nebo jako součást (nejčastěji se základní školou I. či II. stupně). Organizačně se mateřská škola dělí na třídy. Do tříd je možno zařazovat děti stejného či různého věku. Stejně tak je možno do tříd běžných mateřských škol zařazovat děti se speciálními vzdělávacími potřebami (zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání). Cílem předškolního vzdělávání je: *„podpora rozvoje osobnosti dítěte předškolního věku, podílení se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.“* (zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání).

4.3 Charakteristika základní školy

Základní škola poskytuje základní (primární) vzdělávání, které je povinně určeno pro děti od 6 (potažmo 7) let. Základní škola má 9 ročníků, dělí se na I. a II. stupeň. I. stupeň je tvořen 1. až 5. ročníkem a II. stupeň 6. až 9. ročníkem. Hlavním cílem základní školy je poskytovat žákům základní vzdělání všeobecného charakteru. Základní škola žáky učí dovednostem a poznatkům, které prakticky využijí. Základní vzdělávání je jedinou etapou, které se povinně účastní každé dítě trvale žijící v České republice. Základní vzdělání vytváří základ pro celoživotní učení u celé populace.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Výzkumné šetření se opírá o poznatky získané v teoretické části, která objasnila pojem odměňování, jeho úlohu, cíle, strategie, systém odměňování a další aspekty s tím související. Tímto autorka práce docílila teoretické pochopení možných kritérií odměňování. V souladu se stanoveným cílem této diplomové práce pomůže výzkumné šetření zjistit, jaká konkrétní kritéria odměňování jsou na obecních školách praktikována a tím i zároveň odpovědět na hlavní výzkumné otázky.

Výzkumné šetření je rozděleno do dvou hlavních rovin. Nejprve je to provedení analýzy dokumentů, respektive interních platových předpisů pěti vybraných veřejných základních škol se zaměřením na možná kritéria finančního odměňování. Druhou rovinou je dotazníkové šetření pro ředitele základních škol zřizovaných obcemi a pro učitele základních škol veřejně zřizovaných obcemi. Otázky v dotazníkovém šetření se opírají o teoretické poznatky získané z prostudování odborné literatury a analýzy interních dokumentů základních škol, konkrétně jejich platových předpisů.

5.1 Cíl a ústřední problém

Tato diplomová práce se zaměřuje na objasnění problematiky odměňování. Po prostudování teoretických východisek bylo zjištěno, že na školách a školských zařízeních se převážně uplatňuje peněžní forma odměňování. Hlavním cílem praktické části této diplomové práce je tedy zjistit kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků na vybraných školách, která jsou zřizována obcemi v územní působnosti Středočeského kraje. Dílčím cílem je vymežit, jaká kritéria považují ředitelé škol za významná a jaká kritéria považují za důležitá pedagogičtí pracovníci. Autorka práce chce svým výzkumem zjistit kritéria finančního odměňování, která se na školách zřizovaných obcemi v územní působnosti Středočeského kraje u pedagogických pracovníků nejvíce uplatňují a jsou účinná. Tímto chce poukázat na související právní předpisy, které odměňování pedagogických pracovníků svým způsobem částečně

usměrňují a regulují a na předpisy stojící nad rámec právních předpisů. Právě tyto interní předpisy se mohou u jednotlivých škol lišit. Analýza právních a zejména těchto interních předpisů přispěje k objasnění problematiky finančního odměňování pedagogických pracovníků a může vést k možnému zlepšení systému odměňování.

Autorka této diplomové práce svým studiem teoretických poznatků zjistila, že odborné literatury zabývající se odměňováním pracovníků v různých typech organizací je dostatek. Odborné literatury, vztahující se ke kritériím odměňování pedagogických pracovníků je naopak velmi málo. Z tohoto důvodu byla, jako součást výzkumného šetření, nejprve provedena analýza interních předpisů stanovující složky platu na pěti náhodně vybraných veřejných základních škol. Právě tyto typy škol obce nejčastěji zřizují a jejich množství, v závislosti na ostatních typech škol a školských zařízení zřizovaných obcemi, je početně nejvyšší. Výzkumný problém byl tedy stanoven na základě teoretických poznatků v dané oblasti a praktického šetření.

Odměňování pedagogických pracovníků je stále aktuální problematikou. Ne na všech školách je tento systém upraven interními předpisy školy a pokud ano, pak tyto předpisy nemusí být nastaveny tak, aby plnily zásady a cíle. Správné finanční odměňování je bráno za jeden z možných a zároveň však velmi významných motivačních nástrojů. Motivace pracovníků totiž vede nejen k větší efektivnosti a lepšímu výkonu samotných pracovníků, ale i celkovému působení a fungování organizace (v tomto případě školského subjektu). Je nezbytné, aby kritéria odměňování byla popsána velmi podrobně, byla pro všechny pochopitelná a taktéž i pro všechny spravedlivá.

Výzkumem se porovnájí užitá kritéria stanovující složky finančního odměňování pedagogických pracovníků. Na základě zjištění se následně sestaví doporučení pro nastavení kritérií, která mohou ředitelé škol praktikovat v systému odměňování. Praktická část této diplomové práce pomůže ředitelům, potažmo zřizovatelům nově vzniklých škol k nastavení systému odměňování, respektive stanovení kritérií finančního odměňování. Právě zástupci nově vzniklých škol se nejvíce dotazují na oblast možného odměňování. Nevědí, jaká kritéria odměňování po platné právní stránce musí u pedagogických pracovníků uplatňovat a jaká další mohou do této oblasti ještě zanést.

5.2 Výzkumné otázky

Na základě výše uvedeného cíle byla zformulována výzkumná otázka:

1. Jaká kritéria se uplatňují při finančním odměňování pedagogických pracovníků na školách zřizovaných obcemi v územní působnosti Středočeského kraje?

V návaznosti na první výzkumnou otázku byly sestaveny další dvě otázky, které se zaměřily na ředitele (jakožto vedoucí pracovníky) škol zřizovaných obcemi v územní působnosti Středočeského kraje a na pedagogické pracovníky (konkrétně učitele) škol zřizovaných obcemi v územní působnosti Středočeského kraje

2. Která z uplatněných kritérií finančního odměňování považují ředitelé veřejných škol za významná?
3. Která z uplatněných kritérií finančního odměňování považují pedagogičtí pracovníci za nejdůležitější?

Po prostudování teoretických poznatků a následné první fáze praktického šetření (analýza interních platových dokumentů vybraných škol) byl zpracován dotazník určený pro ředitele a pedagogické pracovníky škol, které jsou zřízeny obcemi v územní působnosti Středočeského kraje. Otázky uvedené v obou dotaznících se zaměřily na cílovou skupinu předkládaného výzkumného šetření. Cílovou skupinou byli ředitelé a pedagogičtí pracovníci obecních škol nacházející se v územní působnosti Středočeského kraje. Výstupem z těchto dotazníků by měla být odpověď na výše uvedené výzkumné otázky.

Je potřeba ještě doplnit, že v této předkládané diplomové práci je pojem ředitel a pedagogický pracovník myšlen jako mužský i ženský rod. Není zde uplatněno gender chápání.

6 VÝZKUMNÝ SOUBOR

Výzkumný soubor byl vybrán ze seznamu škol uvedených v Rejstříku škol a školských zařízeních, který spravuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2020). Rejstřík škol poskytuje informace o typech škol, jejich zřizovatelů a také do jakého kraje, nebo obce s rozšířenou působností územně spadají. Rejstřík škol rovněž nabízí i informaci o kapacitě školy, respektive jejích součástí. Tato kapacita určuje, kolik dětí/žáků může maximálně být v jednotlivých součásti dané školy. Údaj tak napovídá o velikosti školského subjektu ve smyslu počtu dětí/žáků.

Z tohoto rejstříku bylo vybráno pět škol. Školy jsou zřizované obcemi v územní působnosti Středočeského kraje. Tyto školy poskytly (v rámci první roviny výzkumného šetření) své interní dokumenty vypovídající o systému finančního odměňování orientovaného na nenárokové prvky platu, konkrétně osobní příplatek a odměny.

Daného dotazníkového šetření (jakožto druhá navazující rovina výzkumného šetření) se zúčastnilo pět škol. Z tohoto počtu lze konstatovat, že se nejedná o reprezentativní vzorek, protože se do dotazníkového šetření nezapojily všechny školy zřizované obcemi v územní působnosti Středočeského kraje. V územní působnosti Středočeského kraje je v provozu 1 014 škol a školských zařízení (dle Rejstříku škol a školských zařízení aktualizovaný k 1. srpnu 2020), které jsou zřizovány obcemi. Z tohoto počtu mají největší zastoupení základní školy v těsnosti s mateřskými školami. Na vybraných pěti školách působí celkem pět ředitelů a sto třicet dva pedagogických pracovníků.

Autorka diplomové práce stanovila výzkumný soubor podle několika oblastí:

- oblast územního stanovení (bylo vybráno územní působení Středočeského kraje),
- oblast právní formy (byly vybrány veřejné základní školy zřizované obcemi jako příspěvkové organizace, které jsou v územním působení Středočeského kraje nejpočetnější),
- oblast organizační struktury (byly vybrány základní školy s prvním a druhým stupněm vzdělávání),

- oblast počtu tříd (byly vybrány základní školy s prvním a druhým stupněm vzdělávání s minimálně jednou třídou v každém ročníku),
- oblast počtu žáků (byly vybrány základní školy s prvním a druhým stupněm vzdělávání s minimálním celkovým počtem zapsaných žáků dvě stě),

Realizace dotazníkového šetření byla provedena v měsíci říjen v roce 2020. Za respondenty byli osloveni ředitelé a pedagogové (učitelé) veřejných základních škol zřizované obcemi v územní působnosti Středočeského kraje, s prvním a druhým stupněm vzdělávání s minimálně jednou třídou v každém ročníku a s minimálním celkovým počtem žáků dvě stě. Otázky obsažené v dotaznících navíc dělily respondenty do těchto kategorií:

- věková kategorie,
- kategorie délky praxe u ředitelů
- kategorie délky praxe u pedagogů (učitelů).

Tyto kategorie pomohly výzkumný soubor v dotazníkovém šetření ještě hlouběji charakterizovat.

6.1 Přehled aktivit výzkumu

Pro plynulý chod celého výzkumu a s tím spojeno i sepsání celé této diplomové práce sloužil časový harmonogram. Autorka práce v tomto směru realizovala následující činnosti:

- určení cíle výzkumné práce
- studium odborné literatury
- podrobnější určení cílové skupiny
- stanovení výzkumného souboru
- realizace analýzy interních platových předpisů
- vytvoření dotazníků
- revize výzkumných předpokladů
- realizace dotazníkového šetření na vybraných školách
- sběr sehnanych dat
- vyhodnocení dotazníkového šetření

- sepsání výsledků do výzkumné práce
- odevzdání výzkumné práce

Výše uvedené činnosti byly rozvrženy do časového období od šestého měsíce roku 2020 až do druhého měsíce roku následujícího. Jednotlivé aktivity časově vystihuje tabulka 1.

Tabulka 1 – Přehled činností

název činnosti	rok 2020							rok 2021	
	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor
určení cíle výzkumné práce	x								
studium odborné literatury	x	x							
podrobnější určení cílové skupiny			x						
stanovení výzkumného souboru			x						
realizace analýzy interních platových předpisů			x	x					
vytvoření dotazníků				x					
revize výzkumných předpokladů				x					
realizace dotazníkového šetření na vybraných školách					x				
sběr sehnanych dat						x	x		
vyhodnocení dotazníkového šetření							x		
sepsání výsledků do výzkumné práce								x	
odevzdání výzkumné práce									x

Zdroj: Autorka práce, 2020, vlastní zpracování

6.2 Metody výzkumu

Aby bylo dosaženo stanoveného cíle, v rámci výzkumu byly využity metody analýzy dokumentů, respektive interních předpisů pro odměňování pedagogických pracovníků na školách zřizovaných obcemi. Především se jednalo o kvantitativní analýzu písemných dokumentů. Bylo tak analyzováno pět interních předpisů v oblasti systému odměňování pedagogických pracovníků (ředitelů/vedoucích a učitelů) na veřejných základních školách zřizovaných obcemi v územním působení Středočeského kraje. Hlavním směrem výzkumu bylo zjištění výskytu kritérií pro finanční odměňování, které se jeví podle prostudované odborné literatury za nejvíce uplatněnou formou. Konkrétně se jednalo o existenci kritérií odměňování v nenárokových složkách platu (osobní příplatek a odměna). Výskyt kritérií byl jednotně sepsán, seřazen a následně podroben komparaci. Základní školy, které poskytly tyto své interní platové předpisy, nebyly osloveny v rámci dotazníkového šetření, jakožto druhé fáze výzkumného šetření.

Výstupy, které byly získány z analýzy interních platových předpisů vybraných škol sloužily pro vyhotovení jednoho modelu dotazníku o šestnácti otázkách určeného pro ředitele (vedoucí) škol a po vyhotovení druhého modelu dotazníku o patnácti otázkách určeného pro pedagogy (učitele) škol. Tato metoda byla zvolena z toho důvodu, aby bylo možné odpovědět na stanovené výzkumné otázky:

1. Jaká kritéria se uplatňují při finančním odměňování pedagogických pracovníků na školách zřizovaných obcemi v územní působnosti Středočeského kraje?
2. Která z uplatněných kritérií finančního odměňování považují ředitelé veřejných škol za významná?
3. Která z uplatněných kritérií finančního odměňování považují pedagogičtí pracovníci za nejdůležitější?

Jak už bylo popsáno výše, pro účely zodpovězení výzkumných otázek byly vytvořeny dva modely dotazníku, a to pro ředitele (vedoucí) a pro pedagogy (učitele) na vybraných školách. Autorka práce pro samotné vyhodnocení dotazníkového šetření použila dvě dílčí jednoduché základní metody z oblasti statistiky. První dílčí metodou je

aritmetický průměr, jehož hodnota svědčí o důležitosti daného kritéria pro odměňování. Druhou dílčí zvolenou metodou je směrodatná odchylka. Její hodnota vypovídá o možném výskytu velkých, malých či nulových odlišností u srovnávacích kritérií odměňování v nenárokových složkách platu, konkrétně osobní příplatek a odměna.

Vyhodnocení analýzy interních platových předpisů se zaměřením na osobní příplatek a odměnu a také vyhodnocení obou modelů dotazníkového šetření je bráno za výstup ve formě odpovědí na stanovené výzkumné otázky a tím i splnění určeného cíle této diplomové práce.

6.3 Revize výzkumných předpokladů

Do výzkumného šetření, kdy byly sestaveny dva modely dotazníků, byla autorkou této diplomové práce zakomponována nejprve revize. Revize plnila charakter předvýzkumu. Cílem tohoto předvýzkumu bylo zjistit, zda otázky, které byly obsažené v obou modelech dotazníků jsou pro respondenty srozumitelné. Autorka se chtěla tímto předvýzkumem ujistit, zda jsou otázky v obou modelech dotazníků jasně zformulované a zda je respondenti nechápou jiným, nežádoucím způsobem. V rámci tohoto předvýzkumu byla vybrána veřejná základní škola s prvním a druhým stupněm vzdělávání, zřizovaná obcí v územní působnosti Středočeského kraje. Na tuto školu byly elektronickým způsobem zaslány oba modely sestavených dotazníků. Na základě vyhodnocení předvýzkumu, které spočívalo v kontrole odpovědí na všechny uvedené otázky a případných připomínek od respondentů z této „vzorové“ školy. Výstupem tohoto předvýzkumu bylo vyhotovení finální verze obou typů dotazníků (pro ředitele a pro pedagogy).

7 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Výsledky předkládaného výzkumného šetření se v první rovině týkají analýzy dokumentů, respektive interních platových předpisů ve vybraných veřejných základních školách s prvním a druhým stupněm vzdělávání, zřizované obcemi v územní působnosti Středočeského kraje. V druhé rovině se výsledky výzkumného šetření opírají o dotazníkové šetření, které je složeno ze dvou modelů dotazníku (dotazník pro ředitele a dotazník pro pedagogy).

7.1 Analýza interních platových předpisů

Výsledky výzkumného šetření v první řadě vycházejí z analýzy dokumentů. Byla tedy zvolena kvalitativní část metody výzkumné práce. V tomto případě autorka diplomové práce analyzovala obsahovou stránku pěti dokumentů, respektive vnitřních platových předpisů vybraných veřejných základních škol s prvním a druhým stupněm vzdělávání, zřizovaných obcemi v územní působnosti Středočeského kraje. Aby byla dodržena anonymita, která byla těmto vybraným školám deklarována, v tomto výzkumu nejsou uvedeny jejich názvy, nýbrž autorkou zvolené krátké označení. Název pěti škol, které souhlasily s aktivní účastí tohoto výzkumu je Škola 1, Škola 2, Škola 3, Škola 4 a Škola 5. Níže je uvedena analýza jednotlivých interních platových předpisů s orientací na nenárokové složky platu (osobní ohodnocení/příplatek a odměna).

Škola 1 – analýza platového předpisu

Po předložení a prostudování platového předpisu se zaměřením na nenárokové složky platu, respektive osobní příplatek a odměnu bylo nejprve zjištěno, že tento zkoumaný platový předpis ve svém úvodu náležitě odkazuje na související aktuální právní předpisy stanovené Českou republikou (existence přesných aktuálních názvů/číselného označení). Po úvodu se v platovém předpisu vyskytují několik článků, z nichž bylo vyčteno, že se zaměřují pouze na pedagogické pracovníky. V jednotlivých článcích platového předpisu byla uvedena informace o:

- příplatku za statutární zastupování (zastupování ředitele školy),

- příplatku za zastupování (zastupování jednoho pedagoga/učitele druhým pedagogem/učitelem),
- příplatku za vedení zaměstnanců při plánovaných akcích školy,
- příplatku za správného chodu podpůrných vzdělávacích oblastí a oblastí souvisejících s prezentací školy navenek (např. webová stránka školy, hardwary, softwary apod.).

Tyto zmíněné příplatky měly charakter jednorázového (krátkodobého) možného vyplacení, nebyly brány za osobní příplatek.

Platový předpis dále obsahoval již podrobnější informace o kritériích nenárokové složky platu. Ovšem o výskytu kritérií pro osobní příplatek se autorka diplomové práce v tomto zkoumaném platovém předpisu nedočetla. Nebyly zde vůbec uvedeny. Podrobnější kritéria v rámci nenárokových složek platu se týkala jen odměny. Pro získání odměny byla stanovena tato kritéria:

- spolupráce na interních akcích školy,
- spolupráce na externích akcích školy,
- spolupráce v rámci dotačních programů,
- spolupráce při mimořádných událostí.

Výše uvedená kritéria pro odměnu neobsahovala údaj o příslušné finanční částce. Finanční částka byla jen obecně zmíněna ve smyslu, že výše příslušné odměny je stanovena a vyplácena v závislosti na stavu rozpočtu školy pro aktuální kalendářní rok.

Škola 2 – analýza platového předpisu

Po předložení a prostudování platového předpisu se zaměřením na nenárokové složky platu, respektive osobní příplatek a odměnu bylo zjištěno, že tento zkoumaný platový předpis taktéž ve svém úvodu (stejně se Školou 1) náležitě odkazuje na související aktuální právní předpisy stanovené Českou republikou (existence přesných aktuálních názvů/číselného označení). Po úvodu následují informace jak pro pedagogické pracovníky, tak i pro nepedagogické pracovníky (myšleno účetní, školník,

uklízeč apod.). V tomto platovém předpisu byla uvedena informace o osobním příplatku:

- pro zástupce ředitele školy,
- pro třídního učitele,
- pro správce učeben,
- pro asistenta pedagoga,
- pro metodika prevence,
- pro specializaci v pedagogice,
- za zvyšování kvalifikace,
- za vzdělávací činnosti pro žáky cizince,
- za suplování (zastupování jednoho pedagoga/učitele druhým pedagogem/učitelem),
- za vedení předmětových komisí,
- za externí akce školy,

Platový předpis této školy sice obsahuje podmínky pro stanovení osobního příplatku, ale bylo zjištěno, že příplatek za suplování je mylně přidělen do osobního příplatku, protože nenese povahu dlouhodobého finančního odměňování. Taktéž byla zjištěna absence informací o podmínkách udělování/přiznání odměny. Kritéria pro odměny nebyla vůbec stanovena. Stanovené příplatky však obsahovaly údaj o konkrétní finanční částce.

Škola 3 – analýza platového předpisu

Po předložení a prostudování platového předpisu se zaměřením na nenárokové složky platu, respektive osobní příplatek a odměnu bylo zjištěno, že tento zkoumaný platový předpis se dělí na úvodní obecné ustanovení a další ustanovení. Úvodní obecné ustanovení obsahuje informace o souvisejících aktuálních právních předpisech stanovených Českou republikou (existence přesných aktuálních názvů/číselného označení). Další ustanovení obsahují podmínky finančního odměňování pedagogických pracovníků i nepedagogických pracovníků. V rámci nenárokových složek platu jsou zde uvedena velmi podrobná a rozsáhlá měřidla, jak pro osobní příplatek, tak i kritéria pro možné získání odměny. Měřidla pro osobní příplatek byla následující:

- spolupráce na rozvíjení školy,

- spolupráce na organizování projektů, akcí (školních i mimoškolních),
- spolupráce na realizaci další vzdělávací činnosti školy,
- spolupráce při realizaci rozvojových programů a grantů,
- spolupráce při kontrolních činnostech,
- spolupráce při výzdobě učeben a školy,
- schopnost samostatné práce v krizových situacích,
- schopnost týmové spolupráce, ochota spolupracovat při plnění společných pracovních úkolů,
- nadstandardní pracovní činnosti (nad rámec činností uvedených v pracovní smlouvě),
- aktivní výchovné a vzdělávací působení na žáky,
- aktivní zavádění moderních vzdělávacích pomůcek do výuky,
- aktivní práce třídního učitele u žáků individuálně vzdělávaných,
- aktivní práce asistenta pedagoga,
- aktivní práce správce učeben,
- aktivní práce metodika prevence,
- aktivní prezentování školy na veřejnosti,
- pozitivní přístup k problémovým žákům (z rodin sociálně slabých),
- pozitivní přístup k žákům s výchovnými problémy, doučování,
- ochota vzdělávat a pečovat o žáky se speciálními vzdělávacími potřebami,
- ochota vykonávat pracovní činnosti ve ztížených pracovních podmínkách,
- ochota vytvářet pozitivní vztahy na pracovišti,
- vedení předmětových komisí,
- vedení kulturních akcí,
- vedení sportovních akcí.

Platový předpis dále obsahoval kritéria pro odměny:

- přímé organizování interních akcí školy,
- přímé organizování školy v přírodě,
- přímé organizování dalších externích akcí školy,
- aktivity při mimořádných událostech,
- aktivity při školních soutěžích,
- aktivity při zápisu do první třídy,

- aktivity při modernizaci školy a jejího okolí,
- aktivity spojené s provozem školy,
- aktivity při získání daru,
- aktivity při inventarizaci majetku.

Výše uvedená kritéria pro odměnu neobsahovala údaj o příslušné finanční částce. Finanční částka byla opět jen obecně zmíněna ve smyslu, že výše příslušné odměny je stanovena a vyplácena v závislosti na stavu rozpočtu školy pro aktuální kalendářní rok

Škola 4 – analýza platového předpisu

Po předložení a prostudování platového předpisu této školy se zaměřením na nenárokové složky platu, respektive osobní příplatek a odměnu bylo zjištěno, že náležitě odkazuje na související aktuální právní předpisy stanovené Českou republikou (existence přesných aktuálních názvů/číselného označení). Po úvodu následují jednotlivá ustanovení jak pro pedagogické pracovníky, tak i pro nepedagogické pracovníky. V tomto platovém předpisu byla uvedena informace o kritériích pro osobní příplatek:

- spolupráce na realizaci výchovně vzdělávací činnosti školy,
- spolupráce na organizování projektů, akcí (školních i mimoškolních),
- spolupráce na realizaci další vzdělávací činnosti školy,
- spolupráce při kontrolních činnostech,
- aktivní prezentování školy na veřejnosti,
- aktivní spolupráce s rodiči,
- aktivní práce metodika prevence,
- příplatek za zvyšování kvalifikace,
- příplatek za vzdělávací činnosti pro žáky cizince,
- ochota vytvářet pozitivní vztahy na pracovišti,
- nadstandardní plnění pracovních úkolů.

Platový předpis dále obsahoval kritéria pro odměny. Pro získání odměny byly stanoveny tyto podmínky:

- spolupráce na interních akcích školy,
- spolupráce na externích akcích školy,
- spolupráce v rámci rozvojových a dotačních programů,
- aktivity při mimořádných událostech,

- aktivity při školních soutěžích,
- aktivity při modernizaci školy a jejího okolí,
- aktivity spojené s provozem školy,
- aktivity při získání darů,
- aktivity při inventarizaci majetku,
- ostatní mimořádné aktivity.

Výše uvedená kritéria pro odměnu taktéž neobsahovala údaj o příslušné finanční částce. Finanční částka byla opět jen obecně zmíněna ve smyslu, že výše příslušné odměny je stanovena a vyplácena v závislosti na stavu rozpočtu školy pro aktuální kalendářní rok. Odměny jsou přednostně udělovány za mimořádně významné pracovní aktivity.

Škola 5 – analýza platového předpisu

Po předložení a prostudování platového předpisu se zaměřením na nenárokové složky platu, respektive osobní příplatek a odměnu bylo zjištěno, že tento zkoumaný platový předpis ve svém úvodu náležitě odkazuje na související aktuální právní předpisy stanovené Českou republikou (existence přesných aktuálních názvů/číselného označení). Po úvodu se v platovém předpisu vyskytuje několik částí, z nichž bylo vyčteno, že se zaměřují na pedagogické i nepedagogické pracovníky. V jednotlivých částech platového předpisu byla uvedena informace o osobním příplatku za následujících podmínek:

- spolupráce na rozvíjení školy,
- spolupráce na organizování projektů, akcí (školních i mimoškolních),
- spolupráce na realizaci další vzdělávací činnosti školy,
- spolupráce při realizaci rozvojových programů a grantů,
- spolupráce při kontrolních činnostech
- příplatek za zvyšování kvalifikace
- nadstandartní pracovní činnosti (nad rámec činností uvedených v pracovní smlouvě).

Kritéria pro odměny byla v tomto platovém předpisu stanovena velmi stroze a týkala se jen oblasti životního a pracovního jubilea a splněných mimořádných, pracovních

úkolů. I zde kritéria pro odměnu neobsahovala údaj o příslušné finanční částce. Výše příslušné odměny je stanovena a vyplácena v závislosti na stavu rozpočtu školy pro aktuální kalendářní rok.

7.1.1 Vyhodnocení interních platových předpisů

Analýza dokumentů byla provedena na základě toho, kdy z pěti oslovených veřejných základních škol s prvním a druhým stupněm vzdělávání, zřizovaných obcemi v územní působnosti Středočeského kraje bylo získáno v rámci tohoto výzkumu pět interních platových předpisů, díky nimž bylo zjištěno a sumarizováno dvacet šest měřídel finančního odměňování pro získání osobního ohodnocení/příplatku a dvanáct kritérií pro přiznání odměn. Všechny předložené platové předpisy obsahovaly v úvodním ustanovení informace o souvisejících aktuálních právních předpisech stanovených Českou republikou (existence přesných aktuálních názvů/číselného označení). Další ustanovení/části platových předpisů obsahovaly podmínky finančního odměňování pedagogických pracovníků. Pouze ve čtyřech platových předpisech byla informace i o podmínkách finančního odměňování nepedagogických pracovníků. V rámci nenárokových složek platu byla uvedena velmi podrobná a rozsáhlá kritéria pro osobní příplatek, v menším měřítku pak i obsažena kritéria pro odměnu. Měřidla pro osobní ohodnocení/příplatek byla následující:

- spolupráce na rozvíjení školy,
- spolupráce na organizování projektů, akcí (školních i mimoškolních),
- spolupráce na realizaci další vzdělávací činnosti školy,
- spolupráce při realizaci rozvojových programů a grantů,
- spolupráce při kontrolních činnostech,
- spolupráce při výzdobě učeben a školy,
- schopnost samostatné práce v krizových situacích,
- schopnost týmové spolupráce, ochota spolupracovat při plnění společných pracovních úkolů,
- nadstandardní pracovní činnosti (nad rámec činností uvedených v pracovní smlouvě),
- aktivní výchovné a vzdělávací působení na žáky,

- aktivní zavádění moderních vzdělávacích pomůcek do výuky,
- aktivní práce třídního učitele u žáků individuálně vzdělávaných,
- aktivní práce asistenta pedagoga,
- aktivní práce správce učeben,
- aktivní práce metodika prevence,
- aktivní prezentování školy na veřejnosti,
- pozitivní přístup k problémovým žákům (z rodin sociálně slabých),
- pozitivní přístup k žákům s výchovnými problémy,
- ochota vzdělávat a pečovat o žáky se speciálními vzdělávacími potřebami,
- ochota vykonávat pracovní činnosti ve ztížených pracovních podmínkách,
- ochota vytvářet pozitivní vztahy na pracovišti,
- vedení předmětových komisí,
- vedení kulturních akcí,
- vedení sportovních akcí,
- příplatek za zvyšování kvalifikace, sebevzdělávání,
- příplatek za vzdělávací činnosti pro žáky cizince.

V jednom platovém předpisu měly příplatky charakter jednorázového (krátkodobého) možného vyplacení, nebyly jednoznačně brány za osobní příplatek, protože neměly povahu dlouhodobého finančního odměňování. Týkalo se to příplatku za:

- statutární zastupování,
- suplování (zastupování jednoho pedagoga/učitele druhým pedagogem/učitelem),
- vedení zaměstnanců při plánovaných akcích školy,
- příplatku za správného chodu podpůrných vzdělávacích oblastí a oblastí souvisejících s prezentací školy navenek.

V případě zjišťování kritérií pro odměny byla u jednoho platového předpisu identifikována absence informací o podmínkách udělování/přiznání odměny. Kritéria pro odměny v tomto platovém předpisu nebyla vůbec stanovena. V ostatních platových předpisech byla objevena tato kritéria:

- přímé organizování interních akcí školy,

- přímé organizování školy v přírodě,
- přímé organizování dalších externích akcí školy,
- aktivity při mimořádných událostech,
- aktivity při školních soutěžích,
- aktivity při zápisu do první třídy,
- aktivity při modernizaci školy a jejího okolí,
- aktivity spojené s provozem školy,
- aktivity při získání daru,
- aktivity při inventarizaci majetku,
- ostatní mimořádné aktivity,
- životní a pracovní jubileum.

Výše uvedená kritéria pro odměnu ve všech pěti platových předpisech neobsahovala údaj o příslušné finanční částce. Ve čtyřech platových předpisech byla finanční částka jen obecně zmíněna ve smyslu, že výše příslušné odměny je stanovena a vyplácena v závislosti na stavu rozpočtu školy pro aktuální kalendářní rok. V jednom platovém předpisu bylo toto tvrzení doplněno o informaci, že odměny jsou přednostně udělovány za mimořádně významné pracovní aktivity

7.2 Dotazníkové šetření

Dotazník se řadí do kvantitativních metod sběru informací. Předností této metody je nárazové oslovení velkého počtu dotazovaných a zároveň schopnost rychlé sumarizace odpovědí na otázky.

Výstupy, které byly získány z analýzy interních platových předpisů vybraných škol, sloužily pro vyhotovení jednoho modelu dotazníku o šestnácti otázkách určeného pro ředitele (vedoucí) škol a po vyhotovení druhého modelu dotazníku o patnácti otázkách určeného pro pedagogy (učitele) škol. Dotazníkové šetření bylo zvoleno z toho důvodu, aby bylo možné odpovědět na stanovené výzkumné otázky:

1. Jaká kritéria se uplatňují při finančním odměňování pedagogických pracovníků na školách zřizovaných obcemi v územní působnosti Středočeského kraje?

2. Která z uplatněných kritérií finančního odměňování považují ředitelé veřejných škol za významná?

3. Která z uplatněných kritérií finančního odměňování považují pedagogičtí pracovníci za nejdůležitější?

Jak už bylo popsáno výše, pro účely zodpovězení výzkumných otázek byly vytvořeny dva modely dotazníku, a to pro ředitele (vedoucí) a pro pedagogy (učitele) na vybraných školách. Konkrétní podoba obou modelů dotazníků je přílohou této diplomové práce. Dotazník obsahuje tyto základní typy otázek:

- uzavřené otázky, které jsou obsaženy pod otázkou číslo 1, 2, 3, 14, 15 a 16,
- otevřené otázky, které jsou obsaženy pod otázkou číslo 9, 11, 12, a 13,
- polouzavřené otázky, které jsou obsaženy pod otázkou číslo 4, 5, 6 a 7,
- škálové otázky, které jsou obsaženy v otázce číslo 8 a 10 a mají celkem jedenáct škálových položek.

Otázky typu „otevřené“ byly autorkou této diplomové práce stanoveny pro konkrétnější rozvedení otázek s úmyslem načerpat podrobnější informace. U škálových otázkách byla použita předdefinovaná odpověď ve vztahu k důležitosti:

- nedůležité,
- méně,
- spíše,
- rozhodně.

U těchto stanovených odpovědí byla možnost zvolit stupeň důležitosti, a to dle čtyřbodové stupnice. Stupeň 1 vyjadřoval nejvyšší stupeň důležitosti, stupeň 4 naopak nesl charakter nejnižší důležitost.

Po sestavení obou modelů dotazníku byl proveden předvýzkum. Cílem tohoto předvýzkumu bylo zjistit, zda otázky, které byly obsaženy v obou modelech dotazníků jsou pro respondenty srozumitelné. V rámci tohoto předvýzkumu byla vybrána veřejná základní škola s prvním a druhým stupněm vzdělávání, zřizovaná obcí v územní působnosti Středočeského kraje. Na tuto školu byly elektronickým způsobem odeslány oba modely sestavených dotazníků. Vyhodnocení předvýzkumu spočívalo v kontrole

odpovědi na všechny uvedené otázky a případných připomínek od respondentů z této „vzorové“ školy. Výstupem tohoto předvýzkumu bylo vyhotovení finální verze obou typů dotazníků (pro ředitele a pro pedagogy). Finální verze ve všech bodech odpovídala prvotní verzi dotazníků. Předvýzkum potvrdil srozumitelnost a jednoznačné chápání všech obsažených otázek.

Oba modely dotazníků byly respondentům elektronicky rozeslány, a to ve formě odkazu na internetový portál www.survio.com. Systém této distribuce dotazníků byl zvolen z důvodu automatického a rychlého získání dat do elektronické databáze. Zde byly použity statistické metody, které bezchybně vygenerovaly předem stanovené hodnoty, a to za vložení zanedbatelných nákladů.

Oba modely dotazníků ve své elektronické formě obsahovaly průvodní/uváděcí text, ve kterém se respondenti dozvěděli informace o autorce dotazníku, jeho cíli a pokyny pro vyplnění. Závěrem průvodního/uvádějícího dopisu bylo autorčino poděkování všem zainteresovaným respondentům. Stěžejní část obou modelů dotazníků se pak věnovala jednotlivým typům otázek. Tyto typy otázek se zaměřovali na zjišťování důležitosti kritérií pro osobní příplatek a kritérií pro odměnu. Byly zde vyjmenovány kritéria (o počtu pěti), která vycházela z teoretických poznatků obsažených v prostudované odborné literatuře a kritéria, která byly zjištěna z první fáze tohoto výzkumného šetření, tedy z analýzy interních platových předpisů veřejných základních škol s prvním a druhým stupněm vzdělávání, zřizovaných obcemi v územní působnosti Středočeského kraje. Z této analýzy byla autorkou diplomové práce nakonec vybrána jen ta kritéria (o počtu 6), která byla v platových předpisech škol nejčastěji zmiňována, nebo měla ve svém základu stejný význam.

Časová dotace pro vyplnění o odeslání obou typů dotazníků byla stanovena na 14 dnů. Vyplněné elektronické formáty obou modelů dotazníku, byly autorkou diplomové práce uschovány v elektronickém archivu opatřeném přístupovým heslem.

7.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Oba modely dotazníku byly odeslány pěti vybraným školám, kde působí celkem pět ředitelů a sto třicet dva pedagogických pracovníků. Všech pět oslovených ředitelů elektronicky odevzdali vyplněné dotazníky, návratnost činila sto procent. U pedagogických pracovníků byla návratnost dotazníků také stoprocentní.

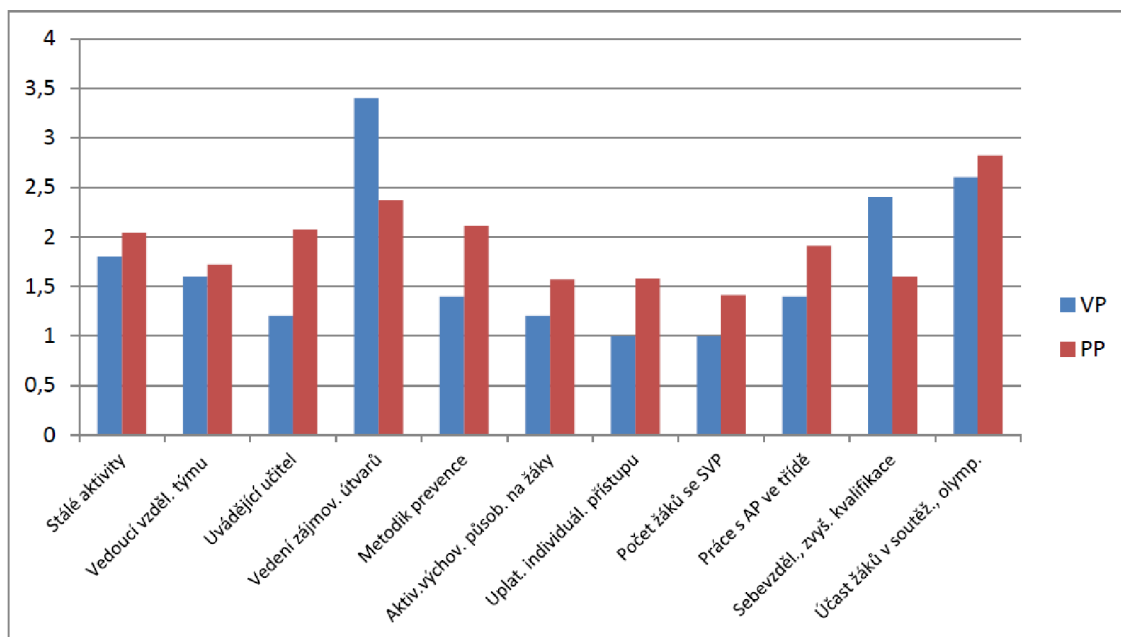
V dotazníkovém šetření byly vyhodnoceny odpovědi na jednotlivé otázky, které byly adresované pro ředitele škol, jakožto vedoucí pracovníci (dále jen „V“) a pro pedagogické pracovníky - učitele (dále jen „U“).

V případě otázky číslo jedna (U) - zda má škola vytvořena měřidla pro získání osobního ohodnocení, odpovědělo sto dva respondentů (74 %) „ANO“ a třicet respondentů „NE“ (26 %). Na otázku číslo jedna (V) uvedli čtyři oslovení „ANO“ (80 %) a jeden respondent „NE“ (20 %). Na otázku číslo tři (U) - zda měli pedagogičtí pracovníci šanci se k měřidlům finančního odměňování vyjádřit, uvedlo devadesát jedna oslovených „NE“ (67 %) a čtyřicet jedna respondentů „ANO“ (33 %). Na otázku číslo tři (V) odpověděli tři respondenti „ANO“ (60 %) a dva respondenti „NE“ (40 %). Toto zjištění vypovídá o převažujícím zavedení systému komunikace mezi vedením školy (ředitelem) a pedagogickými pracovníky. Na otázku číslo čtyři (U) - zda dávají přednost odměnám získaných naráz, odpovědělo osmdesát respondentů „ANO“ (60 %) a padesát dva respondentů „NE“ (40 %). Otázka číslo pět (U) vypovídá o tom, že učitelé mají odměňování ve větším počtu přisuzováno s dovolenou v létě a vánočním obdobím. Ve větší míře vítají jednorázové udělení finanční odměny. Ostatní se vyjádřili ve smyslu: *„Skvělý nástroj, jak motivovat pracovníky.“* *“Finančně si může polepsit i pedagog s menším počtem let pedagogické praxe.“* Na otázku číslo čtyři (V) – zda upřednostňují jednorázové odměny, uvedli čtyři respondenti „ANO“ (80 %) a jeden respondent „NE“ (20 %). Na otázku číslo pět (V) v rámci preferování jednorázových odměn, jsou uvedeny odpovědi typu, že jednorázová odměna je efektivnější motivace pro učitele než minimální zanedbatelná částky rozvržené do jednotlivých měsíců. Jednorázová odměna s sebou nepřináší tolik administrativy než zanedbatelné odměny rozvržené do měsíců roku. Tyto odpovědi nasvědčují tomu, že vedoucí pracovníci (ředitelé) pohlíží a pracují se systémem odměňování komplexněji, z pohledu řízení celého procesu a snaží se nalézt soulad mezi motivací zaměstnanců a záměry, cíli školy. V rámci těchto

zjištěných konstatování lze usoudit, že, jak ředitelé, tak i učitelé své kladné odpovědi zdůvodňují podobným způsobem, tedy to, že jednorázová odměna zvyšuje motivaci a je více viditelná v platovém výměru než velmi malé průběžně vyplacené odměny. Na otázku číslo šest (U) – zda dávají učitelé přednost získání finanční odměny v podobě dlouhodobého osobního ohodnocení, sedmdesát čtyři respondentů napsalo „ANO“ (55 %) a padesát osm „NE“ (45 %). V případě kladných odpovědí pak u otázky číslo sedm respondenti své odpovědi odůvodnili ve smyslu, že je to významný motivační nástroj, je to jistota pravidelného příjmu než nějaká odměna, která ani nemusí být vůbec vyplacena. Dlouhodobé osobní ohodnocení je chápáno jako docenění dlouhodobě odváděné práce“. V tomto směru se objevily i velmi vtipné odpovědi: „*Je to lepší než odměna podle ksichtu.*“ Na otázku číslo šest (V) – zda dávají vedoucí přednost přidělování odměny v podobě dlouhodobějšího osobního ohodnocení, všichni respondenti odpověděli „NE“ (100 %). Vzhledem k této hodnotě nebyly poskytnuty odpovědi na navazující otázku číslo sedm. Proč není v oblibě dávat dlouhodobější osobní ohodnocení lze ovšem vydedukovat z odpovědí u otázky číslo pět (složitá byrokracie při případné změně výše či odnětí osobního ohodnocení). Z výše uvedeného je možné usoudit, že odlišně se u těchto dvou skupin respondentů nahlíží na osobního ohodnocení/příplatek a odměny z pohledu ředitelů a pedagogických pracovníků. Pedagogičtí pracovníci chápou osobní příplatek jako něco zaručeného než odměna, která dopředu není známá a není deklarovaná/nemusí být vyplacena. Pedagogičtí pracovníci osobní příplatek vnímají jako něco dlouhodobého, naopak ředitelé dávají přednost uplatnění jednorázové finanční odměny, kterou nemusí pravidelně vyplácet, tudíž nenese v sobě prvky složitější a náročnější administrativní činnosti. Na otázku číslo osm (U) a (V) - jaká měřidla považují za významná ředitelé a jaká za důležitá učitelé, měly možnost respondenti zvolit stupeň důležitosti, a to dle čtyřbodové stupnice. Stupeň jedna vyjadřoval nejvyšší stupeň důležitosti, stupeň čtyři naopak nesl charakter nejnižší důležitost. S tímto byla stanovena i odchylka, která dávala možnost získat hodnotu rozptylu z průměru u cílových skupin. Zde je definováno, že čím menší rozdíl, tím blíže jsou si obě skupiny respondentů v posuzování vzniklé průměrné hodnoty. Směrodatná odchylka vypovídá o možném výskytu velkých, malých či nulových odlišností u srovnávacích kritérií odměňování v nenárokových složkách platu, konkrétně osobní příplatek a odměna. Vzhledem k tomu, že cílové skupiny byly

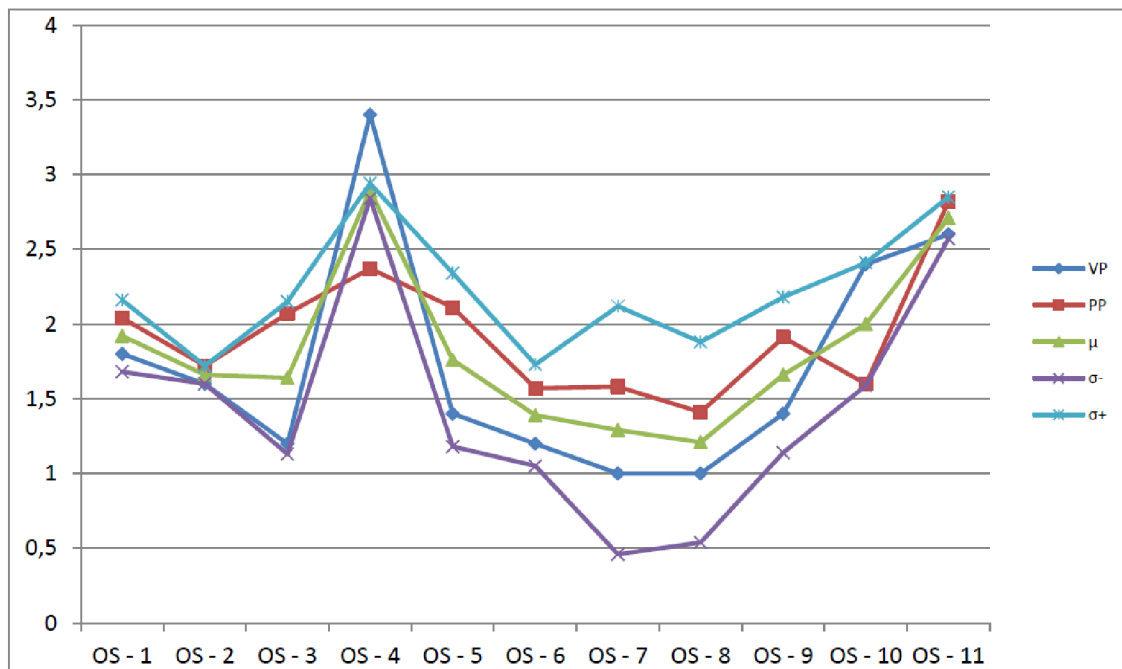
nesourodé, je potřeba tyto zjištěné hodnoty charakterizovat jen jako čistě informativní. U obou cílových skupin bylo zjištěno, jakou průměrnou váhu přisuzují danému kritériu ředitelé a jakou váhu pedagogičtí pracovníci (učitelé). Shrnutí zjištěných hodnot je také možné vidět v grafu 1 a grafu 2.

Graf 1 – Kritéria pro osobní příplatek



Zdroj: Autorka práce, 2020, vlastní zpracování

Graf 2 – Kritéria pro osobní příplatek – souhrnné hodnocení



*OS – osobní ohodnocení; VP – vedoucí pracovník; PP – pedagogických pracovník; μ – aritmetický průměr; σ +/- směrodatná odchylka

Zdroj: Autorka práce, 2020, vlastní zpracování

Tabulka 2- Kritéria pro osobní příplatek

Otázka č. 8: Jaká kritéria pro přiznávání osobního příplatku jsou nejvíce důležitá pro Vás (PP) Jaká kritéria pro přiznávání osobního příplatku jsou nejvíce důležitá pro Vaše pedagogické pracovníky (VP)									
Název kritéria	Vedení škol		Pedagogičtí pracovníci		Rozdíl				
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	$\sigma -$	$\sigma +$
Stálé aktivity (vedení sbírek, kabinetů, knihoven)	1,8	0,84	2,04	1,08	0,24	0,24	1,92	1,68	2,16
Vedoucí vzdělávacího týmu (předmětové komise)	1,6	0,89	1,72	0,83	0,12	0,06	1,66	1,60	1,72
Uvádějící učitel	1,2	0,45	2,07	0,96	0,87	0,51	1,64	1,13	2,15
Vedení zájmových útvarů	3,4	0,89	2,37	0,94	1,03	0,05	2,89	2,84	2,94
Metodik prevence	1,4	0,55	2,11	1,13	0,71	0,58	1,76	1,18	2,34
Aktivní výchovné působení na žáky	1,2	0,45	1,57	0,79	0,37	0,34	1,39	1,05	1,73
Uplatňování individuálního přístupu k žákům a zákonným zástupcům	1	0	1,58	0,83	0,58	0,83	1,29	0,46	2,12
Počet žáků se SVP včetně cizinců a žáků mimořádně nadaných ve vzdělávacím procesu	1	0	1,41	0,67	0,41	0,67	1,21	0,54	1,88
Práce s asistentem pedagoga ve třídě	1,4	0,55	1,91	1,07	0,51	0,52	1,66	1,14	2,18
Sebevzdělávání, zvyšování kvalifikace	2,4	1,14	1,6	0,73	0,8	0,41	2,00	1,59	2,41
Účast žáků v soutěžích, olympiádách	2,6	1,14	2,82	1	0,22	0,14	2,71	2,57	2,85

μ – aritmetický průměr; σ +/- směrodatná odchylka

Zdroj: Autorka práce, 2020, vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky lze konstatovat, že měřidlo trvalé aktivity (položka 1) dávají jak ředitelé, tak i učitelé značnou hodnotu 1,8 až 2,04. V průměrné odlišnosti vychází hodnota 0,24. Odchylka u této položky nevyovídala o výrazných čísel (0,84 a 1,08). Z tabulky číslo dvě lze dále zjistit, že ředitelé při sestavování měřidel odměňování přisuzují trvané aktivity jako významné s umístěním na pátém místě významnosti a učitelé o dvě příčky méně - sedmé místo významnosti. Pro ředitele i učitele jsou trvalé aktivity považovány za rozhodně významné. To svědčí o tom, že stálé aktivity nevykazují extrémní hodnoty v měření odlišnosti. Ředitelé i učitelé jsou také shodní u položky 2, a to u odměňování při vedení vzdělávacích skupin. Z jedenácti možných a stanovených měřidel ho za páté významné mají ředitelé. Učitelé toho dávají na sedmou příčku. Kladné hodnocení a většinová shoda je ale patrnější z průměrných hodnot 1,6 a 1,72. V tomto případě extrémní hodnoty nebyly na místě a jak pro ředitele, tak i pro učitele mají toto měřidlo za rozhodně významné. Z toho vyplývá, že toto kritérium neneslo prvky výraznějších rozdílů. Provádějící pedagog (položka 3) z hlediska měřidla

pro uznání odměny je pro ředitele také velmi významné s průměrem vyhodnocení 1,2 a z jedenácti položek obsadilo druhou příčku. Trochu rozdílné to bylo u učitelů. Pro ně to tak významné není, vypovídá o tom hodnota 2,07. U pedagogických pracovníků se toto kritérium umístilo na osmém místě z celkových jedenácti. Ovšem toto také způsobuje skutečnost, že ředitelů bylo mnohem méně, než pedagogických pracovníků (učitelů). Z hlediska škálového slovního ohodnocení mají učitelé toto měřidlo za důležitá jen spíše. Ředitelé toto kritérium při odměňování hodnotí za rozhodně významné. Směrodatná odchylka v tomto případě opět nevykazovala výrazné hodnoty, zastavila se u čísla 0,87. Řízení zájmových skupin (položka 4) ředitelé a ani učitelé nemají za významné v oblasti odměňování. Vystihují to hodnoty 3,4 a 2,37. Rozdíl v hodnocení je na hladině 1,03. To je zřejmě z toho důvodu, že učitelé, kteří řídí nějaké zájmové školské skupiny jsou odměňováni mimo hlavní pracovní poměr, respektive na dohody o pracovním poměru a odměna za tuto aktivitu není součástí nenárokových složek platu. Taktéž extrémní hodnoty u tohoto kritéria nebyly zjištěny. Méně významné bylo pro učitelé a ředitelé jej hodnotili přímo za nedůležité, konkrétně osmé místo z jedenácti položek. Učitelé toto řízení zájmových skupin berou za desáté nejdůležitější. Z výše uvedeného vyplývá hladina odchylky 0,05, průměr však přes jedna. U prevence sociálně patologických jevů (položka 5) ředitelé uvedli, že ji učitelé berou za rozhodně významnou, svědčí o tomto číslo 1,4. Pedagogičtí pracovníci však toto shodně s řediteli nevolili, jejich hodnota byla 2,11. Ředitelé odměnu na základě činností zaměřených na prevenci sociálních a patologických jevů zařadili na třetí místo, učitelé však až na místo deváté. Položku šestou vypovídající o aktivitách výchovných vnímají obě skupiny za důležité, pedagogičtí pracovníci na hladině 1,57 a ředitelé na hladině 1,2 průměru. Odlišnost v průměrném hodnocení tak činí pouze 0,37. V tomto případě směrodatná odchylka nabízela nulové částky. Ředitelé i učitelé jej považují za rozhodně významné. Z výsledku lze usoudit, že u tohoto kritéria nebyly zjištěny extrémní výkyvy. Individuální pedagogické přistupování k dětem/žákům (položka 7) jsou pro ředitele rozhodně nejvýznamnější, stejně je tomu tak i pro skupinu respondentů učitelů. Byl však zjištěn výkyv u odchylky, ale to z toho důvodu, že respondentů ředitelů odpovídalo naprosto totožně, než tomu bylo u respondentů učitelů. Výsledek tohoto měřidla je bez výkyvu. Práce s dětmi/žáky se speciálními vzdělávacími potřebami (položka 8) jsou také pro ředitele rozhodně nejvýznamnější, stejně je tomu tak i pro učitele. Byl však

opět zjištěn výkyv u odchylky jako tomu bylo u předchozí položky. Důvod byl stejný. Respondentů ředitelů odpovídalo naprosto stejně, než tomu bylo u respondentů učitelů. Lze proto prohlásit, že u tohoto kritéria nebyly odhaleny výkyvy. Činnosti s asistentem (položka 9) se umístilo na pozici třetí z odpovědí ředitelů s přívlastkem rozhodně významným. Pro učitele je to obdobné s tím, že tomu nedávají takovou hodnotu, odchylka je 0,52. Z výsledku vyplývá, že u činnostech s asistentem nebyly výrazné hodnoty v rámci rozdílu. Kritérium sebevzdělávání (položka 10) je pro učitele významnější. Ředitelé tomu takovou váhu z pohledu svých pedagogických zaměstnanců nedávají (hodnocení spíše důležité). Rozdíl z pohledu skupin respondentů činí 0,8. Pro učitele je totiž sebevzdělávání rozhodně významné. Odchylka u ředitelů vykazovala výrazné číslo. Musíme však brát v potaz nízký počet respondentů u skupiny ředitelů. Realizace a řízení aktivit při soutěžích, výstavách (položka 11) je pro ředitele i učitele méně významná. Rozdíl vykazuje číslo 0,2 (bez významného výkyvu), odchylka je opět nevýrazného charakteru. Ředitelé toto kritérium umístili na jedenáctém místě, učitelé jej uvedli na páté nejméně důležité. V otázce číslo devět (V) měla skupina respondentů uvést další měřidla pro odměňování, která nebyla uvedena v dotazníku. Nečastější odpovědi byly například typu: kreativita a realizace při projektových činnostech, zastupování na soutěžích mezi školami, práce se školní dokumentací, dozor ve školním stravování. Tato uvedená kritéria, z pohledu častých odpovědí, se zdají být aktuální a lze je považovat, s ohledem na jejich charakter, za přínosná v systému nastavení měřidel pro odměňování pedagogických pracovníků na veřejných školách zřizovaných obcemi v územním působení Středočeského kraje. U skupiny učitelů jako respondentů byly v rovině uvedení dalších kritérií pro odměňování navrhnuté odpovědi, které z jejich charakteru můžeme rozdělit do dvou oblastí: pedagogické aktivity vykonávané nad stanovenou přímou pedagogickou činností, například dozory, individuální doučování slabších žáků, mimoškolní aktivity se žáky. Druhou oblastí je tvorba školní dokumentace. Kritérium pro první uvedenou oblast je obsaženo jak v otázce číslo osm, tak v otázce číslo deset. Uvedené odpovědi nasvědčují tomu, že jak osobní ohodnocení, tak i odměna se při odměňování v rámci nenárokových složek směšují. Měřidlo pro druhou uvedenou oblast je součástí otázky číslo deset spadající do oblasti odměn., která se týká odměn. Otázka číslo deset, která se dotazovala na významná měřidla pro odměny byly zhodnoceny obdobně, jako tomu bylo u otázkového čísla osm.

Tabulka 3- Kritéria pro odměny

Otázka č. 10: Jaká kritéria pro přiznávání odměn jsou nejvíce důležitá pro Vás (PP). Jaká kritéria pro přiznávání odměn jsou nejvíce důležitá pro Vaše pedagogické pracovníky (VP)									
Název kritéria	Vedení škol		Pedagogičtí pracovníci		Rozdíl				
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	$\sigma -$	$\sigma +$
Kvalita výuky (vyhodnocení v rámci hodnotícího pohovoru v pololetí a na konci roku)	3	0,89	1,46	0,74	1,54	0,15	2,23	2,08	2,38
Vedení a organizace mimořádných programů (besídky, akademie, výstavy, soutěže)	1,8	0,83	1,85	0,88	0,05	0,05	1,83	1,78	1,88
Akce mimo vyučování se žáky školy	1,4	0,54	1,69	0,83	0,29	0,29	1,55	1,26	1,84
Zápis do I. tříd	2,6	1,14	2,49	0,95	0,11	0,19	2,55	2,36	2,74
Získání sponzorského daru	2,8	0,97	3,04	0,85	0,24	0,12	2,92	2,80	3,04
Aktivní tvorba ŠVP	2,4	1,14	1,8	0,83	0,6	0,31	2,10	1,79	2,41
Zpracování školních projektů, rozvojových programů apod.	1	0	1,86	0,95	0,86	0,95	1,43	0,48	2,38
Prezentace školy na veřejnosti	1,4	0,54	1,57	0,81	0,17	0,27	1,49	1,22	1,76
Doučování či jiná podpora žákům ohroženým školním neúspěchem	2,2	0,83	1,35	0,61	0,85	0,22	1,78	1,56	2,00
Nadstandardní přístup k hodnocení žáků (např. vypracování slovního hodnocení)	1,4	0,54	1,38	0,53	0,02	0,01	1,39	1,38	1,40
Akce mimo vyučování se žáky školy	1,4	0,54	1,36	0,49	0,04	0,05	1,38	1,33	1,43

μ – aritmetický průměr; σ +/- směrodatná odchylka

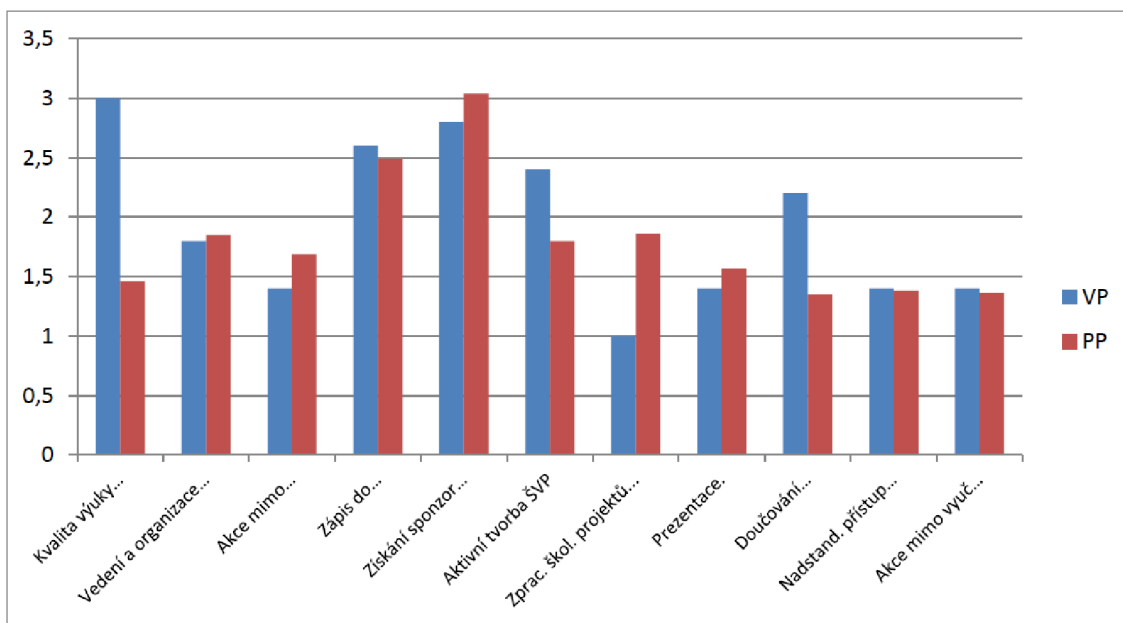
Zdroj: Autorka práce, 2020, vlastní zpracování

Z tabulky 3 vyplývá: rozdíl mezi učiteli a řediteli ve výsledku důležitosti měřidla hodnocení dle aktivity ve vyučovacích hodinách (položka 1). Pro učitele je toto značně významné, naopak ředitelé jsou trochu jiného názoru. Odlišnost ve směrodatné odchylce je na hladině 0,15. Ředitelé toto kritérium hodnotili za spíše významné až nevýznamné. Naopak pro devadesát tři učitelů je hodnocení dle aktivity ve vyučovacích hodinách rozhodně významné. Rozdíl u obou skupin vykazoval hodnotu 1,54. Zmíněné kritérium lze vztahovat například k řádu v oblasti pedagogické kariéry dané zákonnými předpisy. K zamyšlení zůstává zjištění, že pro ředitele není zatím toto významné. Kritérium pedagogické činnosti při realizaci mimořádných aktivit (položka 2) považují obě učitelé i ředitelé za shodně významné (rozdíl 0,05). Obě cílové skupiny respondentů nejčastěji zmiňovaly významnost „spíše“ a „rozhodně“. V tomto případě směrodatná odchylka se držela hodnoty 0,05, což je vůbec jedna z nejnižších zaznamenaných hodnot. Z výsledku hodnot můžeme usoudit, že ředitelé považují pedagogické činnosti při

realizaci mimořádných aktivit za třetí nejdůležitější a pedagogičtí pracovníci za osmé nejdůležitější při odměňování. U této argumentace musíme mít na mysli, že minimální rozdíly jsou dány výrazným počtem učitelů oproti ředitelů. Mimo školní aktivity (položka 3) hodnotí jak ředitelé, tak i učitelé za důležité Rozdíl v hodnocení byl zaznamenán na hladině 0,29. V tomto případě odchylka nevykazuje výrazná čísla, stejně je tomu i u hodnoty průměru. Činnosti spojené se zápisem prvňáčků (položka 4) není jak pro učitele, tak i pro ředitele příliš významná. Zřejmě toto vysvětlit teorií, že tyto aktivity se týkají jen učitelů, kteří budou svou pedagogickou činnost vykonávat v první třídě stupně vzdělávání. Pro ostatní učitele vyšších ročníků je toto měřidlo nevýznamné. Z pohledu vykonávání pedagogických činností ve vyšších třídách nemají na toto žádný nárok. Podobně je to i u ředitelů, kteří zase tyto činnosti spojené se zápisem prvňáčků vidí jako automatickou, běžnou náplň učitelů prvních tříd. Aktivity při získání daru (položka 5) obě skupiny považují za nejméně významné. Zřejmě je to z toho důvodu, že dary, či sponzorské právní subjekty se shánějí velmi obtížně a nepříliš to souvisí s pedagogickou činností jako takovou. Je to otázka pro manažerské vedení. Činnosti při školním vzdělávacím programu (položka 6) ředitelé hodnotili jako „spíše důležité“. Učitelé to považovali za rozhodně významné. Rozdíl vykazoval hodnotu 0,6. Nejvyšší druhou odchylku v průměrném hodnocení vykazovaly aktivity při školních projektech (položka 7). Učitelé oblast projektů nevidí za tak významnou a myslí si, že je oblast, kterou mají vykonávat ředitelé škol, či nějaký externí projektový manažer. Ředitelé tuto oblast vidí za rozhodně významnou. U této položky vznikl výrazný rozdíl. Činnosti spojené s prezentací školy na veřejnosti (položka 8) jsou poměrně významné pro učitele i ředitele. Hodnota rozdílu aritmetického průměru byla minimální, stejně tomu bylo i u odchylky významnosti. Individuální pedagogická podpora dětem/žákům (položka 9) vykazovala vychýlení v průměrném hodnocení. V této oblasti totiž ředitelé berou za automatické, že pedagogům je poskytován státní finanční příspěvek ve formě podpůrných opatření. Ředitelé škol ji tedy neberou za typickou odměnu, kterou by měli sami nastavit v systému odměňování. Významné činnosti spojené s hodnocením dětí/žáků (položka 10) projevovali shodu u učitelů a ředitelů. Rozdíl byl zaznamenán na nejnižší minimální hladině v průměru hodnocení i odchylky. Obě skupiny respondentů mají významné činnosti spojené s hodnocením dětí/žáků za rozhodně významná. Mimo školní a mimo vyučovací aktivity (položka 11) zaznamenaly shodu u obou skupin

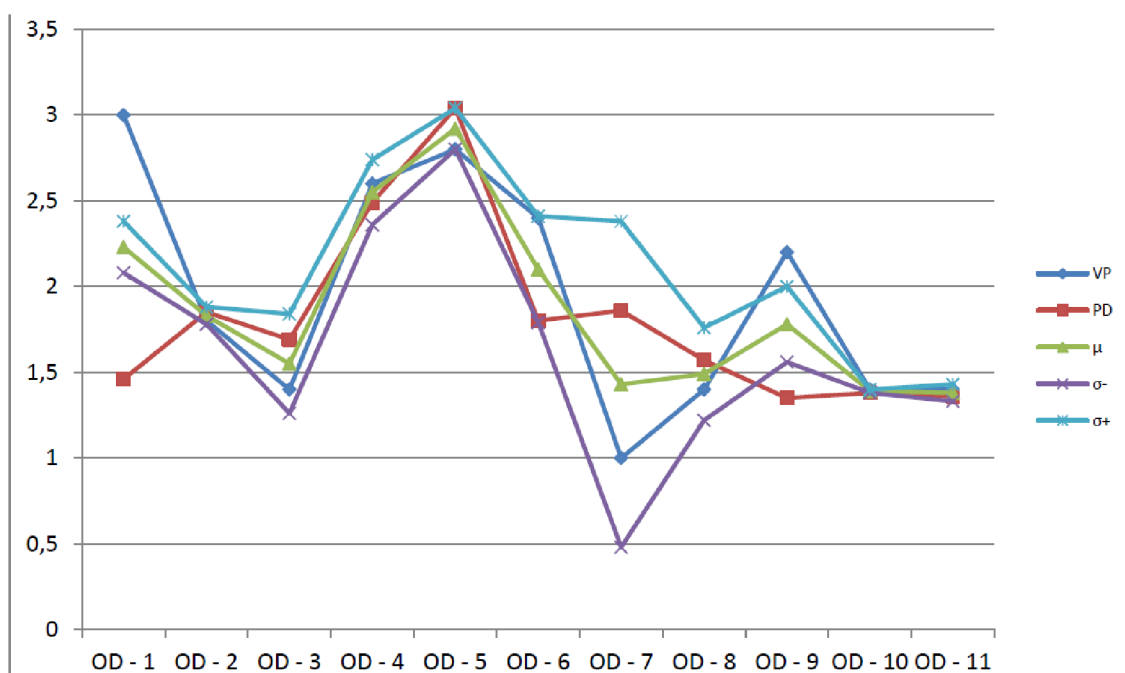
respondentů. Obě skupiny v rámci významnosti odpovídaly rozhodně významné. Výše uvedené skutečnosti také názorně shrnuje a zhodnocuje graf 3 a graf 4.

Graf 3 – Kritéria pro odměny



Zdroj: Autorka práce, 2020, vlastní zpracování

Graf 4 – Kritéria pro odměny – souhrnné hodnocení



*OS – osobní ohodnocení; VP – vedoucí pracovník; PP – pedagogických pracovník; μ – aritmetický průměr; σ +/- směrodatná odchylka

Zdroj: Autorka práce, 2020, vlastní zpracování

Na otázku číslo jedenáct (V), kdy ředitelé měli uvést další kritéria pro přiznání odměn, která nebyla uvedena v dotazníku, odpovídaly ve smyslu aktivní účast na mimoškolních aktivit, dozory, schopnost používat IT technologie ve výuce, kreativní výzdoba třídních a školních prostorů. I Tato měřidla se zdají být pro ředitele významná. Učitelé naopak považují za významná kritéria při získání odměn například práce s praktikanti (studenty pedagogických oborů) a jakákoliv práce navíc. Otázka číslo dvanáct, která zjišťovala aktualizaci systému odměňování byly odpovědi ve smyslu jednou na začátku kalendářního roku při získání přehledu celkového objemu dostupných finančních prostředků na platy. Učitelé v této oblasti uvedli, že o aktualizacích odměn vůbec nevědí. Otázka číslo třináct neobsahovala odpověď u obou skupin respondentů. Zbylé otázky vypovídali o věku a délce praxe respondentů Nejvíce byly zaškrtnuty věkové rozptyly 41 – 50 let. Nad šedesát let odpovědělo nejméně respondentů. V závislosti na to odpovídala i délka praxe.

8 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ

Odměňování hraje důležitou roli ke správnému řízení lidských zdrojů a právoplatně patří mezi významné personální oblasti. Odměňování lze praktikovat ve formě platu, mzdy či jiné finanční nebo nepeněžní odměny. Každopádně vždy by mělo jít o odměnu za správně provedenou práci. Odměňování by mělo mít svůj systém, ve kterém je jasně dán cíl (cíle), pravidla, zásady, formy a nástroje. Může být realizováno peněžní i nepeněžní formou, nebo jejich kombinací. Při sestavování, realizování a udržování systému odměňování by měla organizace (škola) také využívat politiku, filozofii, strategii a procesy odměňování v kontextu s jeho řízením. Základními cíli správně řízeného odměňování jsou nastavit systém odměňování v souladu s cíli organizace, nastavit systém odměňování s potřebami a hodnotami pracovníků, odměňovat žádoucí chování pracovníků, odměňovat žádoucí pracovní výkony, odměňovat spravedlivě dle skutečného výkonu pracovníka, získávat spolehlivé a kvalitní pracovníky, udržovat schopné zaměstnance, motivovat zaměstnance, vyvolávat u zaměstnanců jejich angažovanost a oddanost k práci. Pro správně nastavené odměňování je třeba znát i jeho nejrůznější formy a nástroje. Existují tzv. peněžní formy odměňování, spadá osobní příplatek či osobní ohodnocení, které je možné přidělit zaměstnanci, jež řádně plní větší rozsah pracovních úkolů, nebo dosahuje vynikajících pracovních výsledků než ostatní zaměstnanci. Mezi další základní formu odměňování se řadí tzv. formy nepeněžní. Ty ve většině nesou prvek uznání, úspěchu, pocitu důležitosti a užitečnosti v organizaci. Patří sem pochvala, funkční postup (povýšení pracovníka), přidělení větší pravomoci, větší samostatnosti. U činnosti odměňování by se měly uplatňovat nejenom formy a nástroje, ale také zásady odměňování. Za základní lze považovat dodržování platných zákonných předpisů, respektování základních lidských práv, uplatňování funkce procedurální a distribuční spravedlnosti, preferování slušnosti, nestrannosti a rovnosti, zakládání si na důslednosti a zásadovosti, upřednostňování srozumitelnosti a pochopitelnosti, vytvoření strategického provázání, přizpůsobení se prostředí, podmínkám a kultuře, zachovávání přiměřenosti účelu, vytváření kultury vysokého výkonu. Odměňování by mělo být systémově nastaveno, aby bylo docíleno dostatečného odměňování zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci správně systémově odměňováni, je tím zajištěna i jejich motivace, respektive zvyšuje se tím chuť u

zaměstnanců dobře vykovávat svěřené pracovní činnosti a může stoupat jejich celková pracovní aktivita.

Odměňování úzce souvisí s motivací. V této souvislosti je dobré nastavit motivační program školy. Doporučuje se, aby motivační program školy v sobě zahrnoval i další možné nástroje, které se neopírají jen o platné právní předpisy. Právě tyto nástroje, pokud jsou správně nastaveny, mohou u pracovníků vzbuzovat větší motivaci a očekávané spravedlivé ohodnocení, které vrcholí nějakou hmotnou, či nehmotnou odměnou. Je však nutné stanovit motivační program nejen pro pedagogické pracovníky - učitele, ale i pro nepedagogické pracovníky - účetní, uklízečka, kuchařka apod.

Odměňování pedagogických pracovníků se děje převážně peněžní formou a to platem. V oblasti školství je to ředitel školy, který stanovuje plat. Jeho výše se však musí opírat o platné zákonné předpisy a může obsahovat i další složky, které stanovuje zákon. Plat pro pedagogické pracovníky je upraven mnohými právními předpisy, které stanovují i možnosti nároku na další jeho složky, u mnohých z nich definuje i výši. Ředitel školy nemůže plat pedagogickému pracovníkovi stanovit jinak, než je uvedeno v zákoníku práce a dalšími navazujícími předpisy, pokud jej nevyloučí jiný zvláštní předpis. Odměňování ve formě platu v sobě nese tzv. nárokové a nenárokové složky. Za nárokové se považuje platový tarif, který je dán dle právních předpisů. Tarif platu obsahuje třídu platu a také stupeň platu, jež se odvíjí od roků praxe. Vedle platového tarifu se nachází nadtarifní nárokové složky platu, které jsou pravidelné a nepravidelné. O přidělení nenárokové složky platu rozhoduje zaměstnavatel, ten má i ve své kompetenci stanovit jejich výši. Zaměstnanec tuto složku platu může získat na základě zaměstnavatelem předem určených podmínek. Nenárokové složky platy se v obecné rovině přidělují na základě pracovních výsledků, hodnocení. Do pravidelných nenárokových složek platu patří osobní příplatek, který má dlouhodobý charakter. Osobní příplatek je přiznán tehdy, pokud ředitel školy uzná, že jeho pracovník opakovaně vykonává vyšší rozsah pracovních činností než jiní zaměstnanci, nebo dlouhodobě vykazuje velmi žádoucí výsledky přidělené práce. Ředitelé škol mají pro přiznání osobního ohodnocení značnou pravomoc a je jen na nich, zda a v jaké výši jej stanoví. Jejich finanční limit je však nejběžněji určen celkovými přidělenými finančními prostředky, se kterými ředitelé škol během kalendářního roku musí hospodařit. Jejich

překročení není ze zákona možné. Při začleňování osobního příplatku do pravidelné nenárokové složky platu se doporučuje stanovit jejich kritéria, která hned uvést i do písemného interního předpisu a zároveň při uznání jejich výše zohledňovat celkové přidělené finanční prostředky na platy během kalendářního roku.

Měřidla pro nenárokové složky platu (osobní příplatek a odměna) se doporučují stanovit jasně a smysluplně. Pro nastavení kritérií osobního příplatku to může být spolupráce na rozvíjení školy, spolupráce na organizování projektů, akcí (školních i mimoškolních), spolupráce na realizaci další vzdělávací činnosti školy, spolupráce při realizaci rozvojových programů a grantů, spolupráce při kontrolních činnostech, spolupráce při výzdobě učeben a školy, schopnost samostatné práce v krizových situacích, schopnost týmové spolupráce, ochota spolupracovat při plnění společných pracovních úkolů, nadstandartní pracovní činnosti (nad rámec činností uvedených v pracovní smlouvě), aktivní výchovné a vzdělávací působení na žáky, aktivní zavádění moderních vzdělávacích pomůcek do výuky, aktivní práce třídního učitele u žáků individuálně vzdělávaných, aktivní práce asistenta pedagoga, aktivní práce správce učeben, aktivní práce metodika prevence, aktivní prezentování školy na veřejnosti, pozitivní přístup k problémovým žákům (z rodin sociálně slabých), pozitivní přístup k žákům s výchovnými problémy, ochota vzdělávat a pečovat o žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, ochota vykonávat pracovní činnosti ve ztížených pracovních podmínkách, ochota vytvářet pozitivní vztahy na pracovišti, vedení předmětových komisí, vedení kulturních akcí, vedení sportovních akcí, příplatek za zvyšování kvalifikace, sebevzdělávání, příplatek za vzdělávací činnosti pro žáky cizince. Pro nastavení kritérií odměn se doporučuje stanovit kritérium přímé organizování interních akcí školy, přímé organizování školy v přírodě, přímé organizování dalších externích akcí školy, aktivity při mimořádných událostech, aktivity při školních soutěžích, aktivity při zápisu do první třídy, aktivity při modernizaci školy a jejího okolí, aktivity spojené s provozem školy, aktivity při získání daru, aktivity při inventarizaci majetku, ostatní mimořádné aktivity a také nezapomenout na životní a pracovní jubileum. Výše příslušné odměny a osobního příplatku se doporučuje stanovit a vyplácet v závislosti na stavu rozpočtu školy pro aktuální kalendářní rok.

ZÁVĚR

Odměňování pedagogických pracovníků je řízený proces, na který se dá pohlížet z mnoha směrů. Tato Diplomová práce s názvem „*Kritéria odměňování pedagogických pracovníků na školách zřizovaných obcemi*“ se zabývala oblastí kritérií odměňování v rovině nenárokových složek platu, kde prvotním cílem bylo zjistit kritéria finančního odměňování pedagogických pracovníků na vybraných školách, zřizovaných obcemi v územní působnosti Středočeského kraje. Dalším cílem bylo určit, jaká kritéria považují za důležitá ředitelé škol a jaká kritéria považují za důležitá pedagogičtí pracovníci (učitelé). S výše uvedenými cíli byly formulovány tři výzkumné otázky. Jaká kritéria se uplatňují při finančním odměňování pedagogických pracovníků na školách zřizovaných obcemi v územní působnosti Středočeského kraje? Která z uplatněných kritérií finančního odměňování považují ředitelé veřejných škol za významná? Která z uplatněných kritérií finančního odměňování považují pedagogičtí pracovníci za nejdůležitější?

Stanovené cíle diplomové práce rozhodly o rozdělení této práce na teoretickou a praktickou část. První (teoretický) úsek diplomové práce byl sepsán v souladu s prostudováním odborné literatury, jejíž autoři (včetně názvů) jsou abecedně uvedeni v „*Seznamu použitých zdrojů*“ (viz str. 76). Ze studia odborné literatury bylo zjištěno, že kritéria odměňování pedagogických pracovníků se dají rozdělit do dvou oblastí: Kritéria určená platnými zákonnými předpisy a kritéria uvedená mimo rámec zákonných předpisů. Škola oproti jiným organizacím (firmám) vytváří specifické prostředí a obecně požadavky na práci pedagogických pracovníků jsou v podstatě shodné (stejná pozice, stejná pracovní činnost). Je tedy obtížnější stanovit kritéria pro odměňování pedagogických pracovníků, u kterých systém odměňování nemůže být založen na rozdílech v požadavcích práce (jak tomu bývá zpravidla ve firmách). Každopádně společným, základním požadavkem u kritérií a celého systému odměňování by měla být spravedlnost a efektivnost. Kritéria odměňování pedagogických pracovníků by se měla odvíjet od typu dané školy a jejího případného členění na součásti (základní škola, mateřská škola, školní družina, školní klub, speciální třída apod.). S tímto souvisí rozsah zpracovávané agendy, cílová kapacita školy (počet tříd, počet oddělení, počet dětí/žáků), výkonu práce na odděleném pracovišti, doprovod na sportovní areál

(atletický stadion, hřiště, plavecký bazén). Kritéria odměňování pedagogických pracovníků by měla být sepsána ve vnitřních předpisech dané školy, a to velmi podrobně a smysluplně.

Druhá část se věnovala výzkumnému šetření. Pro účely naplnění cíle této diplomové práce byly použity dvě výzkumné metody. Nejprve se porovnávaly interní platové předpisy pěti veřejných základních škol zřizovaných obcemi v územní působnosti Středočeského kraje. Díky těmto získaným předpisům bylo zjištěno a sumarizováno dvacet šest měřidel finančního odměňování pro získání osobního ohodnocení/příplatku a dvanáct kritérií pro přiznání odměn. Všechny předložené platové předpisy obsahovaly informace o souvisejících aktuálních právních předpisech. Další ustanovení/části platových předpisů obsahovaly podmínky finančního odměňování pedagogických pracovníků. V rámci nenárokových složek platu byla uvedena velmi podrobná a rozsáhlá kritéria pro osobní příplatek, v menším měřítku pak i obsažena kritéria pro odměnu. Po provedeném vyhodnocení interních platových předpisů, následovalo dotazníkové šetření, které bylo určeno pro dvě samostatné skupiny respondentů, a to ředitele a učitele. Jejich odpovědi na otázky byly posléze porovnávány v oblasti názorů k měřidlům peněžního ohodnocení platu ve složkách nenárokových, konkrétně vztah k odměně a osobním příplatku, průměrného hodnocení významnosti a vzniklé odchylky. Ředitelé a stejně tak i učitelé vysoko hodnotili aktivity výchovného působení na žáky, individuální pedagogické přistupování k žákům, práce s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a nadanými žáky, činnosti s asistentem. Největší neshody byly vyhodnoceny u kritéria řízení zájmových skupin, provádějící (uvádějící) pedagog a sebevzdělávání. V rámci kritérií pro odměny bylo, ze strany ředitelů, vysoko hodnoceno kritérium aktivity při školních projektech, mimoškolní aktivity, prezentace školy na veřejnosti, významné činnosti spojené s hodnocením žáků. Učitelé nejvíce ohodnotili individuální pedagogickou podporu žákům, prezentace školy na veřejnosti, významné činnosti spojené s hodnocením žáků. Značné neshody u těchto dvou cílových respondentů byly i měřidla aktivity ve vyučovacích hodinách, individuální pedagogická podpora žákům, aktivity při školních projektech.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že na vybraných základních veřejných školách zřizovaných obcemi dávají větší význam jednorázové odměně než osobnímu ohodnocení.

Cíl byl v diplomové práci splněn. Diplomovou práci lze použít jako pomůcku k nastavení systému odměňování pedagogických pracovníků na školách zřizovaných obcemi, a to v oblasti zvolení vhodných kritérií finančního odměňování v nenárokových složkách platu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

ARMSTRONG, M. 2015. *Řízení lidských zdrojů/Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 589 s. ISBN 80-7261-064-3

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

GILLERNOVÁ, I. a kol. 2012. *Sociální dovednosti ve škole*. Praha: Grada Publishing, a.s., 248 s. ISBN 978-80-247-8194-5

JANIŠOVÁ D., KŘIVÁNEK M. 2013. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0

KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247- 2497-3.

KOUBEK, J. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 398 s. ISBN 978-80-7261-288-8

ŠIKÝŘ M. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 200 s. ISBN 978-80-247-5215-9

ŠIKÝŘ, M., a kol. 2016. *Personalistika v řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 188 s. ISBN 978-80-7357-901-2.

TROJANOVÁ, I. 2014. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 120 s. ISBN 978-80-7478-656-3

URBAN, J. 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 272 s. ISBN 978-80-7357-925-8

VALENTA, J. 2016. *Aplikace platových předpisů ve školství: s komentářem a příklady z praxe*. 6. vyd. Olomouc: ANAG, 431 s. ISBN 978-80-7554-007-2

Seznam použitých internetových zdrojů

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. *Metodický výklad k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování do platových tříd podle katalogu prací*. [online]. 2019 [cit. 2020-07-16].

Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/51119/>

Nařízení vlády č. 352/2019 Sb., ze dne 16. prosince 2019, kterým se mění nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 302/2014 Sb., o katalogu správních činností, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2019, částka 147, s. 3562-3579. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=352/2019&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Nařízení vlády č. 487/2020 Sb., ze dne 16. prosince, kterým se mění 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, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2020, částka 200, s. 5458. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=487/2020&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Nařízení vlády č. 562/2020 Sb., ze dne 14. prosince, kterým se mění nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2020, částka 230, s. 6530. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=562/2020&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Nařízení vlády č. 603/2020 Sb., ze dne 21. prosince 2020, kterým se mění nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2020, částka 244, s. 6844-6849. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=603/2020&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Nařízení vlády č. 531/2021 Sb., ze dne 31. prosince 2021, kterým se mění nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2021, částka 231, s. 6966-6973. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=531/2021&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Vyhláška č. 317/2005 Sb., ze dne 27. července 2005 o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2005, částka 111, s. 5654-5657. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=317/2005&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

REJSTRÍK ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ [online databáze]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2020 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z <https://rejstriky.msmt.cz/rejskol/>

Zákon č. 561/2004 Sb., ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 190, s. 10262-10324. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=561/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 563/2004 Sb., ze dne 24. září 2004 o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 190, s. 10333-10345. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=563/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 262/2006 Sb., ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146-3232. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 285/2020 Sb., ze dne 10. června 2020, kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a některé další související zákony. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2020, částka 108, s. 3146-3232. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=285/2020&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model celkové odměny	17
Obrázek 2: Model motivace	25
Obrázek 3: Základní členění složek platu.....	34

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled aktivit	45
Tabulka 2: Kritéria pro osobní příplatek.....	63
Tabulka 3: Kritéria pro odměny.....	66

Seznam grafů

Graf 1: Kritéria pro osobní příplatek.....	61
Graf 2: Kritéria pro osobní příplatek – souhrnné hodnocení.....	62
Graf 3: Kritéria pro odměny.....	68
Graf 4: Kritéria pro odměny – souhrnné hodnocení.....	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník pro ředitele základních škol.....I

Příloha B – Dotazník pro pedagogy základních škol.....II

Příloha A – Dotazník pro ředitele základních škol

Vážená paní ředitelko,

Vážený pane řediteli,

Jmenuji se Růžena Heráčková a jsem studentkou magisterského studia oboru Andragogika na Univerzitě Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Obracím se na Vás s prosbou o spolupráci na výzkumném šetření, které realizuji v rámci své diplomové práce. Zde se zabývám tématem Kritéria odměňování pedagogických pracovníků na školách zřizovaných obcemi. Výzkum provádím metodou dotazníkového šetření, kdy oslovuji ředitele a ředitelky veřejných základních škol zřizovaných obcemi v územní působnosti Středočeského kraje. Dotazník je anonymní a je k dispozici na odkaze: <http://www.survio.com/cs/survey/472335>. Tato jeho elektronická forma Vám umožní velmi rychlé a jednoduché zodpovězení otázek. Získané poznatky tohoto dotazníkového šetření budou zpracovány v průběhu prosince 2020. O jeho výsledcích je možné mě kontaktovat na e-mailové adrese: herackova.r@seznam.cz.

Děkuji Vám za ochotu a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Růžena Heráčková

1. Máte vytvořena kritéria pro přiznávání osobního příplatku? ano ne
2. Máte vytvořena kritéria pro přiznávání odměn? ano ne
3. Mohli se Vaši pedagogičtí pracovníci k obsahu vyjádřit? ano ne
4. Upřednostňujete jednorázové přidělení finančních prostředků v rámci odměn? ano ne
5. Pokud jste odpověděl/a kladně, uveďte proč?
6. Upřednostňujete dlouhodobější přidělení finančních prostředků v rámci osobního příplatku? ano ne
7. Pokud jste odpověděl/a kladně, uveďte proč?
8. Jaká kritéria pro přiznávání osobního příplatku jsou nejvíce důležitá pro Vaše pedagogické pracovníky?

Kritéria finančního odměňování pro osobní příplatek	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Méně důležité	Nedůležité
Stálé aktivity (vedení sbírek, kabinetů, knihoven)	1	2	3	4
Vedoucí vzdělávacího týmu (předmětové komise)	1	2	3	4
Účast žáků v soutěžích, olympiádách	1	2	3	4
Uvádějící učitel	1	2	3	4
Vedení zájmových útvarů	1	2	3	4
Metodik prevence	1	2	3	4
Aktivní výchovné působení na žáky	1	2	3	4
Uplatňování individuálního přístupu k žákům a zákonným zástupcům	1	2	3	4
Počet žáků se SVP včetně cizinců a žáků mimořádně nadaných ve vzdělávacím procesu	1	2	3	4
Práce s asistentem pedagoga ve třídě	1	2	3	4
Sebevzdělávání, zvyšování kvalifikace	1	2	3	4

9. Jaká jiná kritéria finančního odměňování / **neuvedená v tabulce**/ uplatňujete ještě pro přiznávání osobního příplatku Vašich pedagogických pracovníků? / uveďte/
.....
10. Jaká kritéria pro přiznávání **odměn** jsou nejvíce důležitá pro Vaše pedagogické pracovníky?

Kritéria finančního odměňování pro odměny	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Méně důležité	Nedůležité
Kvalita výuky (vyhodnocení v rámci hodnotícího pohovoru v pololetí a na konci roku)	1	2	3	4
Vedení a organizace mimořádných programů (besídky, akademie, výstavy, soutěže)	1	2	3	4
Akce mimo vyučování se žáky školy	1	2	3	4
Zápis do I. tříd	1	2	3	4
Získání sponzorského daru	1	2	3	4
Aktivní tvorba ŠVP	1	2	3	4
Zpracování školních projektů, rozvojových programů apod.	1	2	3	4
Prezentace školy na veřejnosti	1	2	3	4
Doučování či jiná podpora žákům ohroženým školním neúspěchem	1	2	3	4
Nadstandardní přístup k hodnocení žáků (např. vypracování slovního hodnocení)	1	2	3	4
Akce mimo vyučování se žáky školy	1	2	3	4

11. Jaká jiná kritéria finančního odměňování / **neuvedená v tabulce**/ uplatňujete ještě pro přiznávání odměn u Vašich pedagogických pracovníků? / napište/

.....

12. Jak často měníte (aktualizujete) kritéria pro stanovení osobního příplatku a odměn?

.....

13. Prostor pro Váš názor k tématu šetření.....

14. Jaký je Váš věk?

méně než 30 let

31 - 40 let

41 - 50 let

51 - 60 let

více než 60 let

15. Jaká je Vaše délka pedagogické praxe?

1 - 3 roky

11 - 20 let

více než 31 let

4 - 10 roků

21 - 30 let

16. Jaká je Vaše délka praxe ve vedoucí funkci?

1 - 3 roky

11 - 20 let

více než 31 let

4 - 10 roků

21 - 30 let

Příloha B – Dotazník pro pedagogy základních škol

Vážená paní,

Vážený pane,

jmenuji se Růžena Heráčková a jsem studentkou magisterského studia oboru Andragogika na Univerzitě Jana Amose Komenského Praha s.r.o. Obracím se na Vás s prosbou o spolupráci na výzkumném šetření, které realizuji v rámci své diplomové práce. Zde se zabývám tématem Kritéria odměňování pedagogických pracovníků na školách zřizovaných obcemi. Výzkum provádím metodou dotazníkového šetření, kdy oslovuji pedagogické pracovníky veřejných základních škol zřizovaných obcemi v územní působnosti Středočeského kraje. Dotazník je anonymní a je k dispozici na odkaze: <http://www.survio.com/cs/survey/569813>. Tato jeho elektronická forma Vám umožní velmi rychlé a jednoduché zodpovězení otázek. Získané poznatky tohoto dotazníkového šetření budou zpracovány v průběhu prosince 2020. O jeho výsledcích je možné mě kontaktovat na e-mailové adrese: herackova.r@seznam.cz.

Děkuji Vám za ochotu a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Růžena Heráčková

1. Má Vaše škola vytvořena kritéria pro přiznávání osobního příplatku? ano ne
2. Má Vaše škola vytvořena kritéria pro přiznávání odměn? ano ne
3. Měli jste možnost se ke kritériím vyjádřit? ano ne
4. Upřednostňujete jednorázové přidělení finančních prostředků v rámci odměn? ano ne
5. Pokud jste odpověděl/a kladně, na otázku č. 4, uveďte proč?
.....
6. Upřednostňujete dlouhodobější přidělení finančních prostředků v rámci osobního příplatku? ano ne
7. Pokud jste odpověděl/a kladně, na otázku č. 6, uveďte proč?
.....

8. Jaká kritéria pro přiznávání **osobního příplatku** jsou nejvíce důležitá pro Vás?

Kritéria finančního odměňování pro osobní příplatek	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Méně důležité	Nedůležité
Stálé aktivity (vedení sbírek, kabinetů, knihoven)	1	2	3	4
Vedoucí vzdělávacího týmu (předmětové komise)	1	2	3	4
Účast žáků v soutěžích, olympiádách	1	2	3	4
Uvádějící učitel	1	2	3	4
Vedení zájmových útvarů	1	2	3	4
Metodik prevence	1	2	3	4
Aktivní výchovné působení na žáky	1	2	3	4
Uplatňování individuálního přístupu k žákům a zákonným zástupcům	1	2	3	4
Počet žáků se SVP včetně cizinců a žáků mimořádně nadaných ve vzdělávacím procesu	1	2	3	4
Práce s asistentem pedagoga ve třídě	1	2	3	4
Sebevzdělávání, zvyšování kvalifikace	1	2	3	4

9. Jaká jiná kritéria finančního odměňování / neuvedená v tabulce/ uplatňuje vedení Vaší školy pro přiznávání osobního příplatku / uveďte/?

.....

10. Jaká kritéria pro přiznávání **odměn** jsou nejvíce důležitá pro Vás?

Kritéria finančního odměňování pro odměny	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Méně důležité	Nedůležité
Kvalita výuky (vyhodnocení v rámci hodnotícího pohovoru v pololetí a na konci roku)	1	2	3	4
Vedení a organizace mimořádných programů (besídky, akademie, výstavy, soutěže)	1	2	3	4
Akce mimo vyučování se žáky školy	1	2	3	4
Účast žáků v soutěžích, olympiádách	1	2	3	4
Zápis do I. tříd	1	2	3	4
Získání sponzorského daru	1	2	3	4
Aktivní tvorba ŠVP	1	2	3	4
Zpracování školních projektů, rozvojových programů apod.	1	2	3	4
Prezentace školy na veřejnosti	1	2	3	4
Doučování či jiná podpora žákům ohroženým školním neúspěchem	1	2	3	4
Nadstandardní přístup k hodnocení žáků (např. vypracování slovního hodnocení)	1	2	3	4

11. Jaká jiná kritéria finančního odměňování / neuvedená v tabulce/ uplatňuje vedení Vaší školy pro přiznávání odměn pedagogických pracovníků? / napište/

.....

12. Víte, jak často vedení školy aktualizuje kritéria pro stanovení osobního příplatku a odměn?

.....

13. Prostor pro Váš názor k tématu šetření

.....

14. Jaký je Váš věk?

méně než 30 let

41 - 50 let

více než 60 let

31 - 40 let

51 - 60 let

15. Jaká je Vaše délka pedagogické praxe?

1 - 3 roky

11 - 20 let

více než 31 let

4 - 10 roky

21 - 30 let

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Růžena Heráčková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Kritéria odměňování pedagogických pracovníků na školách zřizovaných obcemi

Rok: 2022

Počet stran textu bez příloh: 81

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 11

Vedoucí práce: Mgr. Jan Josl, PhD.