



**Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics**

**Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice**

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

SYSTÉM HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ INSTITUCI

Vypracovala: Kristýna Dejčmarová

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D

České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna DEJČMAROVÁ**

Osobní číslo: **E13438**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané instituci**

Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je vyhodnotit systém hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané instituci a navrhnout případné změny.

Metodika práce:

- 1) vymezení základních pojmů;
- 2) charakteristika dané instituce a zjištění současného systému hodnocení a odměňování;
- 3) určit významné motivační faktory, navrhnout a vyhodnotit využití nástrojů stimulace pracovního jednání;
- 4) zhodnocení a návrh případných změn.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané instituce: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 str.

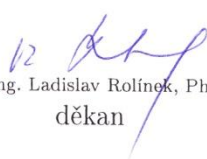
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Bělohávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press.
- Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
- Forsyth, P. (2000). *Jak motivovat lidi: pozitivní a negativní faktory, jak změřit náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění*. Praha: Computer Press.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Kleibl, J., Hüttlová, E., & Dvořáková, Z. (1998). *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Niermeyer, R. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing.
- Trylč, L. (2001). *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v České republice*. Olomouc: ANAG.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 9. ledna 2015
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2016

12 
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentska 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé práce, panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., za ochotu a odbornou pomoc při vypracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu řediteli ZŠ Ševětín, panu Mgr. Josefu Klečkovi, za poskytnuté informace a ostatním pedagogům za vstřícnost a ochotu.

OBSAH

1. Úvod	1
2. Řízení lidských zdrojů	2
2.1. Řízení pracovního výkonu	2
2.2. Hodnocení pracovníků	3
2.2.1. Podoby hodnocení	4
2.2.2. Účel hodnocení pracovníků.....	6
2.3. Pracovní výkon, jeho determinanty a kritéria.....	7
2.3.1. Metody hodnocení pracovníků	10
2.3.2. Chyby hodnocení pracovníků	11
2.4. Odměňování.....	13
2.4.1. Formy odměňování	14
2.4.2. Zaměstnanecké výhody.....	15
2.5. Motivace	17
2.5.1. Teorie motivace	18
3. Cíl a metodika.....	21
4. Charakteristika vybrané instituce	22
4.1.1. Historie.....	23
4.1.2. Současnost	23
4.1.3. Činnost školy – aktivity.....	24
4.2. Struktura zaměstnanců	25
4.2.1. Vzdělání učitelů	27
4.3. Finanční zdroje	28
4.4. Hodnocení	33
4.4.1. Kritéria k hodnocení	33
4.5. Odměňování.....	34
4.5.1. Nároková složka platu	35
4.5.2. Nenároková složka	35
4.5.3. FKSP	36
4.6. Dotazníkové šetření	37
5. Shrnutí výsledků a návrhy změn	53
6. Závěr.....	55
7. Summary and keywords.....	56
8. Seznam literatury	57

9. Seznam obrázků, tabulek a grafů	60
10. Přílohy	62

1. Úvod

Pro každého zaměstnavatele je určitě důležité, aby byli spokojeni jak zákazníci, v tomto případě žáci a jejich rodiče, tak i samotní zaměstnanci. Proto je nutné pracovníky správně motivovat a stimulovat. Základem motivace pracovníků je odměňování, které by mělo být spravedlivé a efektivní. Díky tomu podávají zaměstnanci kvalitní výkon.

Cílem této práce je analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v instituci Základní škola Ševětín, nalezení nedostatků v tomto systému a jejich následného vyřešení ve formě návrhu změn pro zvýšení motivace a výkonu zaměstnanců.

Práce je rozdělena do tří částí. První část se zabývá teorií, která je potřebná k lepšímu pochopení problematiky. Jsou zde vysvětleny základní pojmy řízení lidských zdrojů, jaké jsou metody hodnocení, jeho formy, dále se zabývá odměňováním, mzdovými formami a benefity a také motivací.

Druhá část je zaměřena na analýzu vybrané instituce Základní škola Ševětín, je zde popsána historie i současný stav, struktura zaměstnanců, finanční zdroje, a také se samozřejmě zabývá hodnocením a odměňováním pracovníků.

Ke zjištění spokojenosti pracovníků bylo nutné uskutečnit dotazníkové šetření, ze kterého vzešly jisté nedostatky. V další části jsou popsány návrhy na zlepšení či odstranění těchto problémů.

2. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je souhrn manažerských nástrojů, které jsou zaměřeny na výběr zaměstnanců, obsazování volných pracovních míst, hodnocení a odměňování, vzdělávání a formování pracovních vztahů. (Šikýř, 2012)

Armstrong (2007) uvádí, že „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ Cílem je zajistit, aby prostřednictvím pracovníků byla organizace schopna plnit své cíle. (Armstrong, 2007)

Ve své podstatě je to podnikatelsky orientovaná filozofie, která se týká řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Podle Dytrta (2006) je řízení lidských zdrojů filozofie řízení lidí, která je založena na přesvědčení, že se lidským zdrojům v důležitosti pro trvalý úspěch podnikatelské činnosti nemůže nic vyrovnat. Cílem je získat flexibilní a schopné lidi, odměňovat a stimulovat jejich výkonnost a rozvíjet jejich pracovní způsobilost na základě prohlubování partnerských vztahů.

2.1. Řízení pracovního výkonu

Wagnerová (2008) uvádí, že pojem řízení výkonnosti (performance management) byl použit poprvé v roce 1978. „*Uvádí se, že řízení výkonnosti má velký potenciál pro zvýšení výkonnosti organizace jako celku.*“

Hlavním smyslem personální práce je pracovní výkon pracovníků. Jejich hodnocení je založeno na tom, jak plní přidělené úkoly. Zásada, která zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních míst a úkolů na míru schopnostem a preferencím, je východiskem nového přístupu k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení. (Koubek, 2001).

„*Mnoha odborníkům se zdá, že koncepce řízení pracovního výkonu je nutně spojena se systémem odměňování pracovníků podle výkonu, i když tomu tak nutně nemusí být.*“ (Koubek, 2004)

Proces řízení pracovního výkonu začíná stanovením měřítek výkonnosti na určité období a stanovení cílů organizace, specifické cíle každého úseku podniku. Dále nadřízení vypracují seznam cílů a měřítek a také podřízení je vypracují ze svého pohledu. Poté diskutují.

V průběhu daného období je sledována výkonnost pracovníka a v intervalech (čtvrtletně či 1x měsíčně) jsou formálně hodnoceny cíle a jejich plnění. *„Výstupy tohoto hodnocení jsou dále podkladem pro další směr firemní strategie a pro cíle na další období.“* (Wagnerová, 2008)

2.2. Hodnocení pracovníků

Dle Koubka (2001) je hodnocení důležitá personální činnost, která se zabývá zjišťováním, jak pracovník plní úkoly, jaké jsou jeho vztahy a chování k zákazníkům, spolupracovníkům a dalším osobám. Dále se hodnocení zabývá hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu. Podle Koubka je moderní hodnocení pracovníků považováno za účinný nástroj usměrňování, motivování a kontroly. Představuje jednotu posuzování, zjišťování, úsilí o nápravu a stanovování cílů.

Je to proces, jímž organizace hodnotí vykonanou práci, a pokud je správně provedeno, přináší užitek nejen zaměstnancům, ale také celé organizaci. (Werther & Davis, 1992)

Současné pojetí personálního managementu vychází z toho, že kvalitní systém hodnocení je nástrojem dosahování vyššího výkonu a vyšší kvality všech činností, zkvalitňování personálu firmy a rozvoje schopností pracovníků. (Veber, 2000)

Efektivní hodnocení pracovníků jako nástroj kontroly vyžaduje to, aby existovaly informace o výkonu, normy výkonu a nástroje zlepšení výkonu.

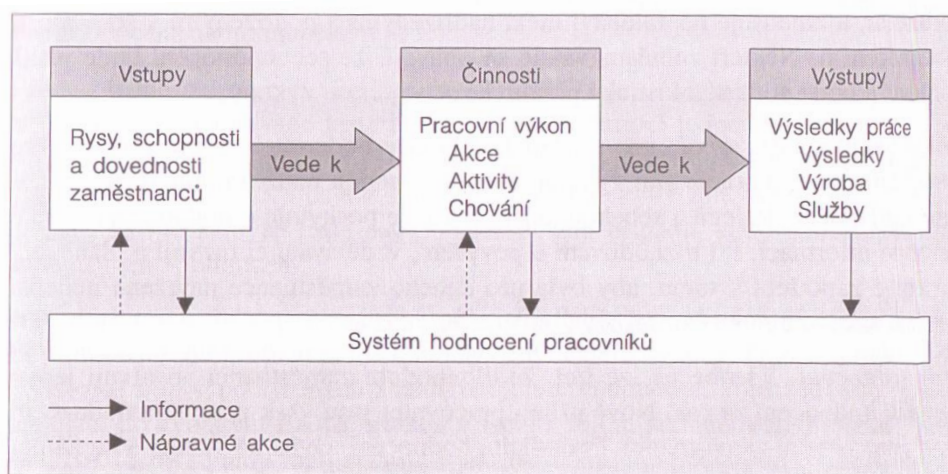
Systém hodnocení pracovníků má charakteristiky všech metod řízení a kontroly se zpětnou vazbou. Díky tomuto systému mohou manažeři získat informace, které se týkají vstupů, výstupů a aktivit. (viz. Obrázek 1)

Efektivnost systému hodnocení je závislá na kvalitě tří prvků, a to na informacích, normách a nástrojích zlepšení či nápravných opatření.

Pokud se hodnocení provádí příliš často či jen zřídka, nemusí být hodnocený schopen využít výsledků hodnocení ke zlepšení svého výkonu. Program hodnocení je efektivní, pokud je propojen s hlavními cíli organizace. (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997)

Výsledkem uplatnění objektivního hodnocení výkonu zaměstnance je nejen ocenění jeho pozitivních vlastností, ale také určení rezerv ve výkonu a schopnosti jeho dalšího rozvoje. (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Obrázek 1: Hodnocení pracovníků



(Zdroj: Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001)

2.2.1. Podoby hodnocení

Existují dvě podoby hodnocení, a to neformální a formální.

Neformální hodnocení

Neformální, tj. průběžné hodnocení je determinováno pocitem hodnotícího a jeho momentální náladou a situací daného okamžiku. Toto hodnocení nebývá zaznamenáváno a má příležitostnou povahu. Jde o součást každodenního vztahu mezi podřízeným a nadřízeným. (Koubek, 2001)

Účelem je včasné rozpoznání a také řešení případných odchylek od požadovaného pracovního výkonu a určení vhodného způsobu nápravy.

Zjištěné problémy se musí okamžitě řešit, přičemž se doporučuje následující postup:

1. Definice problému a určení příčiny
2. Manažer vytvoří podmínky pro úspěšné řešení problému a zaměstnanec realizuje kroky vedoucí k řešení problému
3. Manažer hodnotí realizaci a výsledek řešení problému, poskytuje zpětnou vazbu zaměstnanci

Dokud není problém vyřešen, postup se stále opakuje. (Šikýř, 2012)

Formální hodnocení

Formální hodnocení, nebo-li systematické hodnocení, je periodické, racionálnější a jeho charakteristickými rysy jsou systematičnost a plánovitost. Je doporučeno provádět ho jednou za rok.

Dokumenty, které se z něj pořizují, slouží jako podklady pro další personální činnosti, které se týkají skupin pracovníků i jednotlivců.

Formální hodnocení je častější v organizacích, které usilují o maximální flexibilitu. Je vhodné také dvakrát nebo třikrát v roce formálně zorganizovat určitý druh neformálního hodnocení, jako je například porada či diskuse o problémech, pracovních úkolech a jejich plnění. Předpoklad úspěšného formálního hodnocení je poskytování zpětné vazby a průběžné neformální hodnocení. (Koubek, 2001)

Dědina a Cejthamr (2005) uvádí, že při formálním hodnocení se sleduje se pracovní výkon, jeho kvalita i kvantita. Posuzují se *znalosti zaměstnance, používané schopnosti, projevy charakteru (osobnost), používané know-how, dosažené výsledky, projevy motivací.*

2.2.2. Účel hodnocení pracovníků

Systém hodnocení pracovníků, jejich chování, výkonu a plnění osobních plánů rozvoje má v každé organizaci řadu úkolů. (Veber, 2000)

Podle Mikuláštika (2010) je smyslem hodnocení například zlepšení výkonnosti pracovníka, jeho rozvoj, motivování pracovníka zpětnou vazbou.

Možnosti využití hodnocení pracovníků a úkoly jsou:

- Rozpoznat jak silné, tak slabé stránky pracovníka, jeho současnou úroveň pracovního výkonu,
- motivovat a umožnit pracovníkovi zlepšit výkon,
- rozpoznat potenciál pracovního výkonu, potřeby vzdělávání a rozvoje,
- vytvořit základnu pro odměňování podle toho, jak pracovník přispěl k dosažení cílů organizace,
- vytvořit podklady pro plánování a rozmisťování pracovníků, plánování kariéry, posuzování vhodnosti metod výběru a efektivity výběru pracovníků,
- vytvořit podklady pro stanovení pracovních úkolů organizace, pro hodnocení účinnosti vzdělávacích programů a vzdělávání pracovníků

Podle zahraničních pramenů se v praxi využívají výsledky hodnocení pracovníků pro účely rozmisťování pracovníků, odměňování, vzdělávání a rozvoje pracovníků, motivování a stimulace ke zlepšení pracovního výkonu, ukončování pracovního poměru.

Problémem každého hodnocení a zároveň jeho požadavkem je spravedlnost a přesnost. Je vhodné, aby do systému hodnocení pracovníků byly zabudovány tyto zásady:

- Cíle systému hodnocení musejí být dosažitelné, jasné, akceptovatelné a porovnatelné a tento systém musí být soustavně vylepšován a zkoumán
- Všechny strany musí být zapojeny do přípravy hodnocení
- Pracovní výkon musí být hodnocen vyváženým a také objektivním způsobem

- Organizace by měla informovat všechny pracovníky o účelu a všech okolnostech hodnocení, měla by také proškolovat a zpracovávat písemné pokyny pro hodnotitele
- *Výsledky hodnocení musejí být předloženy hodnoceným k vyjádření a ti mají právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch*

(Koubek, 2001)

Za základní požadavky Veber (2000) považuje pravidelnost hodnocení, znalost kritérií, písemná forma výsledků hodnocení, zvýraznit pozitiva, nesvazovat se výsledky z minulého období, využití výsledků pro zlepšení činnosti firmy.

Organizace by měla zpracovat metodický pokyn k hodnocení, ve kterém se stanoví metoda hodnocení a cíle, jsou zde specifikována použitá kritéria a práce s nimi.

2.3. Pracovní výkon, jeho determinanty a kritéria

Pracovní výkon není pouze množství práce a kvalita, ale také přístup k práci, pracovní chování, ochota, vztahy s lidmi na pracovišti. Je výsledkem spojení a vzájemného poměru schopností, úsilí a vnímání role (úkolů). (Koubek, 2001)

Podle Pauknerové (2012) je pracovní výkon výsledek pracovní činnosti, která je vykonána za určitých podmínek v určitém čase.

Výkon pracovníka nebude pravděpodobně dobrý, jestliže pracovník dobře nerozumí své roli, ale má výborné schopnosti a vynakládá mimořádné úsilí. Stejně tak pracovník, který postrádá schopnosti, ale chápe svou roli a své úkoly. Nedostatky v jedné oblasti mohou být kompenzovány přebytkem v dalších oblastech. Pokud se posuzuje výkon, musí se zvážit spolehlivost, rozdílné podmínky práce, citlivost na náhodné vlivy. (Koubek, 2001)

Správná volba kritérií je jedním ze základních předpokladů pro úspěšnost a využití výsledků hodnocení. (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001)

Univerzálními kritérii je jak kvalita a včasnost splnění, tak i kvantita. Při hodnocení se s nimi zpravidla ale nevystačí, a tak je možné uplatnit detailnější kritéria, kterými jsou:

- **Výsledky:** spokojenost zákazníků, množství a prodej vyrobených výrobků či služeb, množství reklamací, úrazovost
- **Chování**
 - a) pracovní: dodržování pravidel a instrukcí, ochota přijímat úkoly a úsilí při jejich plnění, hospodárnost, vedení potřebných záznamů, řádná docházka, zacházení se zařízením, ohlašování problémů, podávání návrhů
 - b) sociální: jednání s lidmi a ochota ke spolupráci, vztahy ke spolupracovníkům a k zákazníkům, styl vedení lidí
- **Dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti:** fyzická síla, podnikavost, znalost práce, vzdělání a znalost jazyků, cílevědomost, samostatnost a přizpůsobivost, loajalita, čestnost, vytrvalost, schopnost vést lidi a koordinovat činnosti, verbální a organizační schopnosti, odolnost vůči stresu a další.

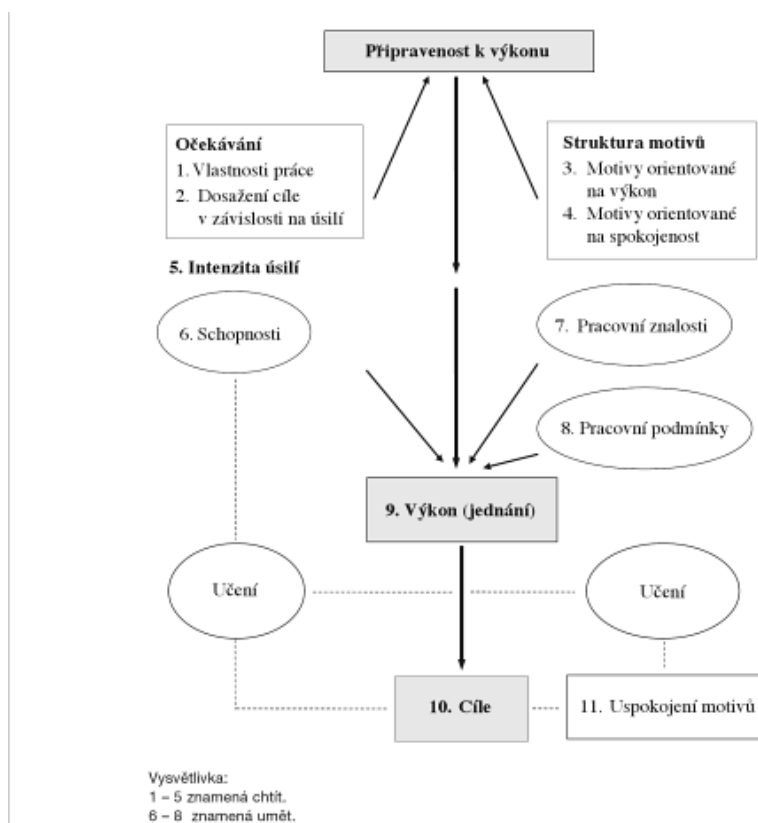
Pouze kritéria výsledků práce umožňují, na rozdíl od zbývajících kritérií, měření. Je nutné stanovit normy výkonu a to jak výslovně, tak písemně. Ty by měly umožnit měření úrovně výkonu. (Koubek, 2001)

Použitá kritéria jsou odvozena z požadavků na vykonávané pracovní činnosti. Měla by odrážet rozhodující kompetence, včetně sociálních dovedností. (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001)

Faktory, které pracovník nemůže ovlivnit, jsou například:

- Špatná organizace práce, nedostatečné zadávání úkolů
- Nejasná pravidla a nedostatečné vysvětlení práce
- Osvětlení, hluk, výpary
- Vybavení a zařízení nepřiměřené dané práci
- Nedostatky ve vzdělání (Koubek, 2001)

Obrázek 2: Determinanty pracovního výkonu



(Zdroj: Dvořáková, 2012)

Dvořáková (2012) uvádí, že ze vzájemného vztahu uvedených faktorů vyplývá, že připravenost k výkonu a ochota může ovlivnit pouze intenzitu snahy zaměstnance. Aby bylo dosaženo cíle činnosti, je nutné, aby do procesu byly zapojeny faktory pracovních schopností a znalostí. Ty jsou výsledkem vzdělávání a tréninku profesních znalostí, návyků a dovedností. Výsledný výkon je ovlivněn pracovními podmínkami (viz. Obrázek 2)

2.3.1. Metody hodnocení pracovníků

Na jedné straně existují jednoduché metody hodnocení, kde manažer pouze sleduje výkon svého podřízeného. Na straně druhé jsou složitější systémy, kde se vyplňují formuláře týkající se výkonu podřízeného. (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997)

Nejčastěji používané metody hodnocení jsou:

- a) **Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)** se používá pro hodnocení specialistů a manažerů. Nejprve se stanoví cíle, kterých má být dosaženo. Poté se zpracuje plán postupu, jak má být cílů dosaženo. Na to navazuje vytvoření podmínek, aby se tento plán zrealizoval, posuzuje se a měří se plnění cílů. Je-li potřeba, stanoví se opatření ke zlepšení a nakonec se stanoví nové cíle. Tato metoda je úspěšná, jestliže jsou splněny podmínky, jako jsou měřitelné a kvantifikovatelné cíle, které jsou dosažitelné a podnětné, mají být definovány jasně, stručně a písemně.
- b) **Hodnocení na základě plnění norem** se používá pro hodnocení výrobních dělníků. Jako první se stanoví normy, se kterými se seznámí pracovníci a poté se porovnávají s výkonem.
- c) **Volný popis** je univerzální metoda, která se používá při hodnocení tvůrčích pracovníků či manažerů. Zde hodnotitel písemně popisuje pracovní výkon hodnoceného. Mnozí ale přihlížejí nejen k současnému výkonu, ale také k dlouhodobému.
- d) **Hodnocení na základě kritických případů** vyžaduje písemné záznamy, které obsahují informace o výkonu pracovníka. Hodnotitel pořizuje záznamy pravidelně, což může být nevýhoda.
- e) **Hodnocení pomocí stupnice** obsahuje tři typy, a to číselnou stupnici, grafickou a slovní. *Hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť.*
- f) **Checklist** je forma dotazníku, který obsahuje formulace, které se týkají pracovního chování. Posuzovatel označuje přítomnost jistého typu chování ve výkonu. (Koubek, 2001)

g) **Metoda BARS** (Behaviorally Anchored Rating Scales) je časově náročná a drahá metoda, ale za to může minimalizovat odpor podřízených i nadřízených k hodnocení. (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997)

Je to klasifikační stupnice, která je zaměřena na přístup k práci a dodržování postupu. Je používáno pět až sedm stupňů, kde je každý stupeň doplněn slovní charakteristikou chování.

h) **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu** porovnávají výkon více pracovníků. Jsou vhodné pro vytváření soutěživého prostředí a motivování pracovníků.

i) **Assessment centre** (Koubek, 2001)

2.3.2. Chyby hodnocení pracovníků

Koubek (2001) uvádí, že je hodnocení pracovníků vystaveno nevhodným výběrem kritérií a metod hodnocení a také nebezpečí subjektivismu, kde hraje roli nejen osobnost hodnotitele, ale také to, že některé aspekty pracovního výkonu nelze objektivně změřit. Tyto chyby znemožňují, narušují úspěšné provádění personálních činností a jsou v rozporu s účelem a smyslem hodnocení.

Chyby vyskytující se v systému hodnocení Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) charakterizují jako a) chyby zakotvené v systému hodnocení,

b) chyby na straně hodnocených,

c) chyby hodnotitelů, které vyplývají z nedodržení obsahových a neformálních zásad a cílů hodnocení.

Nejčastější chyby při hodnocení pracovníků podle Koubka (2001) jsou:

- Velká přísnost
- Shovívavost
- Tendence nechat se ovlivňovat osobními antipatiemi či sympatiemi, tendence hodnotit dle svých měřítek
- Halo efekt – první dojem
- Kritická forma hodnocení – zde je třeba mixovat pochvalu s kritikou

- Přihlížení k rasovým znakům, pohlaví, sociálnímu postavení
- Přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení
- Nestejný přístup a náročnost k hodnocení

Veber (2000) uvádí tyto nejčastější chyby:

- Předčasné závěry, zaujatost hodnotitele či jeho předpojatost
- *Špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení*
- *Arogantní postoj „pouze já mám pravdu“*
- *Úmyslné chyby proti etice hodnocení (zneužití hodnocení)*

Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s lidskými právy a zákony a je nutné vyloučit z něj prvky diskriminace.

Při vyhýbání se chybám, je nezbytné důkladně vybrat kritéria a metody hodnocení, připravit dokumenty pro hodnocení, vypracovat postup hodnocení, proškolit pracovníky a informovat pracovníky o cílech, smyslu a normách a tím zajistit případnou spolupráci. (Koubek, 2001)

Dle Stýbla (2003) se k řešení problémů výkonnosti může použít zjednodušená podoba problémové analýzy. Její aplikace vychází ze známého schématu: pozitek (o koho jde: pracovník, tým a jaké jsou jeho projevy v chování a jednání) – místo (kde jsou zpozorovány projevy) – čas (kdy byly tyto projevy zaznamenány a jejich četnost) – velikost problému (rozsah projevů a jejich důsledky).

2.4. Odměňování

Se systémem hodnocení a posuzování výkonnosti je bezprostředně spjat systém odměňování. Ten představuje významnou část motivačního působení na zaměstnance. (Stýblo, 2003)

Kocianová (2010) uvádí, že je odměňování významná personální oblast pro organizaci i pro pracovníka a také jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace. Je kompenzací za vykonanou práci a realizováno ve formě platu, mzdy či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám pracovníků i organizace.

Uvnitř organizace může mít odměňování různé formy. Závisí na dosažené výkonnosti, pracovní době či dalších indikátorech. Zaměstnanci mohou dostávat také prémie. Pro jejich stanovení může být měřena výkonnost objektivně na základě dovedností, či subjektivně na základě hodnocení přístupu. (Milgrom, Roberts, 1997)

Odměňování má dva úkoly.

1. motivovat pracovníky k dosažení cíle, podněcovat a zlepšovat jejich výkon, prohlubovat či rozšiřovat jejich dovednosti a schopnosti. V tomto případě se jedná o pobídky.

2. uznávat jejich úspěšnost, odměňovat je a oceňovat za jejich práci, dosahování či překročení jejich výkonových cílů, tzv. odměny či bonusy. Pokud chceme odměňovat pracovníky za jejich schopnosti a výkon, musíme tyto schopnosti a výkony posuzovat a měřit. Jestliže má tento proces být zásadový, spravedlivý a průhledný, nelze rozhodovat na základě čehokoliv. Musí být jasná pravidla, jak vyjádřit v penězích rozdíly ve výkonu. Je také nutné, aby všichni pracovníci tato pravidla znali. Pokud se nemůžeme vyhnout problému, je nutné se pokusit o zmírnění, které přináší vypracování jasných pravidel klasifikování a posuzování pracovního výkonu. (Koubek, 2004)

Mzda je stanovena písemně a to v pracovní, kolektivní či jiné smlouvě. Pravidla pro poskytování mzdy může zaměstnavatel stanovit ve vnitřním mzdovém předpisu. Nesmí být ovšem nižší než minimální mzdový tarif a také nesmí být nižší než je minimální mzda, která je stanovena nařízením vlády č. 567/2006, Sb. Jestliže nedosáhne celková mzda výše minimální, náleží pracovníkovi doplatek do minimální mzdy. Mzda

se vyplácí měsíčně, a to buď na účet zaměstnance či hotově. (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001)

2.4.1. Formy odměňování

Odměňování lze rozdělit na peněžní a nepeněžní formy. Do peněžité formy, tj. mzda a plat, můžeme zařadit také náhrady mzdy, příspěvky na stravování, na penzijní připojištění, příspěvky na dopravu do zaměstnání. Mezi nepeněžité formy hmotné povahy patří naturální požitky – například přidělený os. automobil pro soukromé účely, pracovní oděvy nad rámec osobních ochranných pracovních prostředků, nadstandardní zdravotní péče, prodloužení dovolené oproti zákonné výměře. Nehmotné povahy, které nelze vyjádřit v penězích, jsou prestiž ve společnosti díky jménu zaměstnavatele a zastávané pracovní pozici, úroveň firemní kultury a uspokojení z práce.

Odměňování je základním nástrojem personální práce. Mzda a plat nejsou jedinou složkou odměňování, avšak jsou nejvýznamnější složkou. (Šubrt, 2014)

Plat

Plat je, na rozdíl od mzdy, peněžité plnění poskytované měsíčně zaměstnanci, který splňuje podmínky stanové v §109 odst. 3 ZPr, za vykonanou závislou práci v pracovním poměru. Platem jsou všechny náležitosti poskytované zaměstnanci za výkon práce, příplatek za vedení, za noční práci, příplatek za práci o víkendu, ve svátek, za práci přesčas, příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah, atd.

Mzda

Pojem mzda označuje též plat i odměnu z dohod. Nesmí být nižší než je stanovená výše minimální mzdy. Základní sazba minimální mzdy je stanovena v zákoníku práce. Pokud mzda, plat či odměna z dohody nedosáhne minimální mzdy, vzniká tak zaměstnanci nárok na doplatek, kterým se vyrovná rozdíl mezi minimální mzdou a skutečnou mzdou. (Kocourek, 2007)

Smluvní mzdu tvoří základní mzda a její pohyblivé složky, což jsou základní prémie, prémie vázané na výkon útvaru, odměny z fondu vedoucího a individuální výkonností prémie. Základní mzda je stanovena rozsahem a náročností pracovní

činnosti, nároky profesních způsobilostí, mírou odpovědnosti vyplývající z vymezených kompetencí a nikoliv na počet odpracovaných hodin. K úpravě výše mzdy dochází především při změně funkce, změně kvalifikace, porušení povinností, ukončení nástupní praxe. Základní prémie, roční odměny a indiciální výkonnostní prémie jsou upraveny podle zvláštních podmínek. (Stýblo, 2003)

2.4.2. Zaměstnanecké výhody

Jsou součástí odměňování, ale podnik je poskytuje pouze za to, že jsou u něho v pracovním poměru. Velké podniky nabízejí širší škálu výhod a umožňují svým zaměstnancům vybrat si z nabídky, a malé podniky se snaží udržet krok a zavádějí systém zaměstnaneckých výhod, který dále rozvíjejí. (Koubek, 1996)

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod jsou:

- **Penzijní systémy**
Zaměstnavatelé poskytují penze pracovníkům, jestliže jsou v důchodu, příjmy pro rodiny pracovníků, kteří zemřeli. Typickým systémem nabízeným mnoha pracovníkům je skupinový systém, tj. systém pojištění, který poskytuje starobní důchod skupině pracovníků.
- **Osobní jistoty**
Výhody, které posilují osobní jistoty formou nemocenského, úrazového, zdravotního a životního pojištění.
- **Finanční výpomoc**
Zahrnuje půjčky, pomoc při stěhování, slevy na zboží či služby, výpomoc při koupi domu
- **Osobní potřeby**
Do osobních potřeb lze zařadit dovolenou, poradenství při odchodu do důchodu, péče o děti, rekreační zařízení a jiné.
- **Podnikové automobily a pohonné hmoty**

- Jiné výhody
jsou například příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, dotované stravování
- Nehmotné výhody
přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem (Armstrong, 2002)

Hlavními oblastmi, kde jsou pracovníkům poskytovány příplatky, jsou

1. Lokální příplatky – vyrovnávají rozdíly v nákladech na bydlení a v dalších životních nákladech
2. Diety – liší se podle pozic pracovníků, zahrnují sazby na stravování a ubytování na služebních cestách
3. Příplatky za práci přesčas – pracovníci s vyššími odměnami mohou obdržet náhradní volno
4. Příplatky za směnovou práci – liší se dle uspořádání směn
5. Příplatky za pohotovost – příplatky pro pracovníky, kteří musejí být k dispozici

V České republice se na předních místech benefitů umisťují benefity, které jsou orientované krátkodobě, tj. příspěvek na stravování, delší dovolená, benefity v oblasti kultury, sportu, zvýhodněné půjčky. Významným faktorem poskytování je to, v jaké míře jsou zvýhodněny. (Kocianová, 2010)

2.5. Motivace

Motivace je jedna ze základních osobnostních substruktur. Vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí nevědomé vnitřní hybné síly- motivy, pohnutky. Tyto pohnutky orientují činnost člověka určitým směrem a navenek se projevuje působení těchto sil v podobě motivovaného jednání. V psychice člověka působí současně celý soubor motivů. Motivy, které jsou protikladné, se mohou vzájemně oslabovat a naopak motivy orientované podobným směrem se vzájemně posilují. „Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích.“ Dimenze směru orientuje, ale i odvádí činnost člověka. Lze ji vyjádřit slovy „chci to a to“ či „nezajímá mě to či to“ atd.

Dimenze intenzity – činnost člověka je závislá na síle neboli intenzitě konkrétní motivace, jelikož je dosahování cíle prostoupeno úsilím. Používají se výrazy jako „chtěl bych...“, „toužím...“ či „chci...“. Dimenze stálosti se projevuje mírou schopnosti překonat vnitřní či vnější překážky.

Pojem motiv představuje vnitřní psychickou sílu – popud. Může být chápán jako psychologická příčina určitého chování jedince. (Bedrnová, Nový, 2002)

Předmětem motivační činnosti je jednotlivec a tým, což znamená, že tato činnost bude zahrnovat i organizaci. Skupina i jednotlivec, kteří mají sebemotivační charakter, jsou orientovány na uspokojení úkolových potřeb. Společný úkol vytváří příležitost k postavení a uznání či k pocitu dobře vykonané práce. (Adair, 1993)

Jak motivace funguje

Obrázek 3: Proces motivace



(Zdroj: Armstrong, 2007)

V tomto modelu je znázorněn proces motivace, který je iniciován vědomým či mimovolným zjištěním potřeb, které nejsou uspokojeny. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho. Poté jsou stanoveny cíle a volí se cesty, které povedou k dosažení těchto cílů. Pokud je cíle dosaženo, potřeby jsou uspokojeny, pokud není cíle dosaženo, je nepravděpodobné, že se kroky, kterými nebylo cíle dosaženo, budou opakovat. (Armstrong, 2009)

2.5.1. Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace, které jsou: Teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah, kde hlavními autory byli Maslow a Herzberg a teorie zaměřené na proces. (Armstrong, 2002)

Teorie instrumentality se objevila ve druhé polovině 19. století a tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Předpokládá se, že člověk bude motivován k práci, pokud budou s jeho výkonem provázány odměny a tresty. (Duchon, Šafránková, 2008)

Teorie zaměřené na obsah

Maslowova pyramida potřeb

Pyramidální struktura potřeb byla vytvořena ve 40.-50. letech minulého století a její členění vychází z postupného uspokojování jednotlivých úrovní potřeb. Původní model, který měl pět úrovní (fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a jistoty, potřeby sounáležitosti a lásky, potřeby uznání a potřeby seberealizace), byl po smrti Maslowa v roce 1970 upraven a přibyly další dvě úrovně – estetické a kognitivní.

Motivační struktura člověka zahrnuje více úrovní potřeb najednou, kde je jedna dominantnější než ostatní úrovně. Od toho se odvíjí způsoby uspokojování potřeb a chování daného jedince. (Horská, 2009)

Tato hierarchie převedená do oblasti pracovní motivace podle Wagnerové (2008) vypadá takto:

- Mzda
- Pracovní jistota, důchodové a sociální zabezpečení,

- Přijetí pracovní skupinou v neformálních i formálních vztazích,
- Povýšení, respekt, tituly, symboly statutu
- Osobní růst, plné využití schopností, pracovní seberealizace

Herzbergova teorie dvou faktorů

Herzberg měl velký vliv na hnutí, kde bylo cílem *zvýšení pracovního uspokojení v průmyslu jako praktická aplikace chápání individuálních potřeb*. (Adair, 1993)

Motivace pracovníka závisí na jeho schopnostech dosahovat dobrých výsledků a na efektivnosti jeho činnosti. Zápal pro práci brzy vyprchá, jestliže se ukáže být práce nepřínosná. Pracovník se pak změní v člověka, který jen čeká na konec pracovní doby. (Drucker, 1992) Motivátory viz obrázek 4.

Obrázek 4: Herzbergova teorie dvou faktorů

Herzbergova teorie dvou faktorů	
To, co lidi v práci motivuje nebo uspokojuje, není protikladem toho, co jejich motivaci nebo uspokojení brání. Působí zde dva zcela odlišné soubory faktorů. Tento seznam uvádí faktory, které Herzberg označil jako motivátory.	
Faktor	Definice
Úspěšnost	Pocit, že jsme něco dovedli do úspěšného závěru, že jsme dokončili nějaký úkol, vyřešili nějaký problém, uskutečnili úspěšný prodej. Pocit dobře vykonané práce je přímo úměrný náročnosti daného problému.
Uznání	Přiznání zásluh za to, čím člověk přispěl; ocenění jeho práce ze strany podniku nebo kolegů; odměny za zásluhy.
Zajímavost práce	Vnitřní přitažlivost práce; spíše různorodost než jednotvárnost; dokáže udržet zájem a není monotónní či nudná.
Odpovědnost	Je-li nám dovoleno užívat při práci vlastního úsudku; prokazuje-li nám podnik důvěru, máme-li pravomoc k přijímání rozhodnutí; jsme-li odpovědní za práci druhých.
Služební postup	Povyšování ve funkci či v postavení nebo jeho perspektiva.

(Zdroj: Adair, 1993)

Teorie zaměřené na proces

Teorie očekávání, kterou formuloval autor Victor H. Vroom, obsahuje

- valenci, která vyjadřuje subjektivně vnímanou roli cíle
- intrumentalita představuje činnost pomocí které má být dosažen cíl
- a expektace zahrnuje subjektivně vnímanou pravděpodobnost dosažení cíle

Motivaci člověka k realizaci činnosti lze vyjádřit pomocí rovnice $M = V \cdot E$, kde M je motivační síla, V je valence a E je expektace.

Čím více si člověk cení cíle, tím více je motivován k realizaci určité činnosti. Podle praxe vyhledávají úspěšní jedinci náročné cíle, které mají vysokou hodnotu. (Blažek, 2014)

Teorie cíle, jejímž autory jsou Latham a Locke, vychází z přesvědčení, že selepší výkon a motivace, když budou jednotlivcům stanoveny konkrétní cíle, které budou akceptovány a budou dosažitelné. (Armstrong, Taylor, 2015)

Pro stanovení cílů, které mohou zlepšit šance na úspěch, existuje pět zásad. Jasnost, výzva, závazek, složitost úloh a zpětná vazba. (https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_87.htm)

Ta má silný vliv na úspěch, a je účinná při konkrétním a častém poskytování. (Tileston, 2010)

3. Cíl a metodika

Cílem této práce je analýza systému hodnocení a odměňování zaměstnanců v instituci Základní škola Ševětín.

Pomocí dotazníkového šetření je nutné zmapovat spokojenost a motivaci pracovníků, a zda je současný systém hodnocení a odměňování efektivní. Vyhodnocením dotazníkového šetření lze zjistit, zda se vyskytují v systému odměňování nějaké problémy a případně navrhnout změny pro zvýšení motivace a výkonu zaměstnanců.

Metodický postup

První část bakalářské práce je literární rešerše, která pojednává o základních pojmech hodnocení, odměňování a motivace. Praktická část se zabývá charakteristikou vybrané instituce, její historií i současností, následuje struktura zaměstnanců, finanční zdroje a popis systému hodnocení a odměňování.

Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, díky kterému byly zjištěny nedostatky. Dotazník byl vytvořen online na webových stránkách. Celkem na něj odpovědělo 20 respondentů, učitelů ZŠ. Dotazníkové šetření bylo spuštěno ve čtvrtek 7. 4. 2016 a ukončeno 9. 4. 2016. Pro vyhodnocení byl použit program Excel, ve kterém byla výstupní data zpracována numericky a poté převedena do grafů.

V závěru byly navrženy kroky, které by vedly ke zlepšení současného systému hodnocení a odměňování.

4. Charakteristika vybrané instituce

Základní údaje

Název školy:	Základní škola a Mateřská škola Ševětín
Sídlo:	Školská 189, 373 63 Ševětín
Zřizovatel:	Městys Ševětín, nám.Š.Lomnického 2, 373 63 Ševětín
Právní forma:	příspěvková organizace
IČO:	75000202
DIČ:	CZ75000202
Identifikátor školy:	650033124
Vedení školy:	Mgr.Josef Klečka, ředitel Mgr.Jana Schnelzerová, zástupce ředitele
Součásti školy:	Mateřská škola, kapacita 125 dětí, Základní škola, kapacita 350 žáků Školní družina, kapacita 100 žáků Školní jídelna, kapacita 380 strážníků Školní jídelna – výdejna, kapacita 125 strážníků

Základní škola a Mateřská škola Ševětín je instituce, která sdružuje základní školu, školní jídelnu, družinu a mateřskou školu. Nepatří do podnikatelské sféry, je to příspěvková organizace. Tato škola je venkovská a plně integrovaná. Základní školu tvoří šest pavilonů, které jsou tvořeny hlavní budovou, pavilonem 1. stupně, polytechnickým pavilonem, pavilonem mimoškolní výchovy, šatny a tělocvičny. Ty jsou navzájem propojeny spojovacími chodbami.

K základní škole patří i motto od J. A. Komenského: „Cílem vzdělání a moudrosti je, aby člověk viděl před sebou jasnou cestu života, po ní opatrně vykročoval, pamatoval na minulost, znal přítomnost a předvídal budoucnost.“

4.1.1. Historie

První zmínky o zdejší škole uvádějí písemné prameny (školní kronika z roku 1875 či farní kronika Ševětínská) až roku 1869. První řádný učitel byl Pavel Kůrka. Tehdy byla budova jen malý dřevěný domek přistavěný ke kostnici. Povinností učitele byla služba zvoníka, varhaníka, kostelníka a přitom ještě vyučování. Nová škola se začala stavět 1. května 1858 a dostavena byla do prvního listopadu.

V září roku 1960 byly slavnostně otevřeny nové pavilony – pavilon mimoškolní výchovy se školní kuchyní a pavilon pro 1. – 4. ročník. Další dva pavilony – polytechnický se sedmi odbornými učebnami a tělocvična byly otevřeny v roce 1985, kdy byla kompletně ukončena výstavba ZŠ Ševětín. Školní rok 1995-1996 je posledním rokem osmileté školní docházky a od září 1996 přechází základní školství na povinnou devítiletou školní docházku.

Od školního roku 1998-99 si škola zvolila své moto: „Škola plná pohody, pohybu a květín.“ K naplnění tohoto hesla zaměřila většinu školních i mimoškolních aktivit.

(Almanach vydaný k 70. výročí založení měšťanské školy v Ševětíně a k 50. výročí otevření nové školní budovy, 1940-2010, ZŠ a MŠ Ševětín)

4.1.2. Současnost

Základní škola je plně organizovaná škola, která má 9 ročníků. Žáci jsou vyučováni v patnácti třídách. Na prvním stupni se nachází deset tříd a pět na druhém stupni.

Počet žáků je každý rok o něco vyšší, například ve školním roce 2013-14 bylo zapsáno v ZŠ celkem 269 žáků, v následujícím roce se tento počet lehce zvýšil na 287 žáků a v letošním roce 2015-16 je celkový počet žáků 293.

Vybavení školy

Ve škole se nachází 14 interaktivních tabulí, jsou zde diaprojektory, vizualizéry a 25 počítačů ve speciálních učebnách. Kromě sborovny a kabinetů jsou zde odborné učebny chemie, fyziky, zeměpisu a přírodopisu a také jazyková učebna, která je vybavena sluchátky.

Centrum tvoří velká hala. Pro žáky je také umístěna u vchodu šatna, v pavilonu je nově zrekonstruovaná tělocvična. Nad jídelnou se nachází školní družina a v okolí je pro žáky velké fotbalové hřiště, tenisové hřiště a také je zde vyhrazena část pro atletický kroužek.

4.1.3. Činnost školy – aktivity

Základní škola nabízí svým žákům několik kroužků, které mohou navštívit. Kromě vyučujících vedli kroužky další pracovníci školy, specializovaná firma Rytmik a spolupracovaly i místní a jiné společenské organizace sportovců, dále folklorní Blatácký soubor, dětský taneční soubor i Rada rodičů.

Nejnavštěvovanější kroužek pro hochy je florbal či fotbal, který je možno hrát v tělocvičně, popřípadě venku na velkém hřišti, kde je plocha také pro tenis. Je možné si také vybrat basketbal či atletickou přípravu.

Škola již tradičně spolupracovala se ZUŠ při výuce hry na hudební nástroje. Oblíbená je hra na klavír, flétnu či kytaru. Žáci mohou též chodit na hudebně dramatický kroužek.

Pro matematické nadšence je zde cvičení z matematiky a logická matematika, ze kterých se pořádá soutěž Pythágoriáda nebo Matematický klokan.

Aktivní žáci si přijdou na své na tanečním kroužku či na karate. Na oddych škola nabízí i výtvarný, dopravní či myslivecký kroužek, mažoretky.

Pro ty, kteří nevynikají ve čtení je připraven dyslektický kroužek, a pro zdatnější čtenářský kroužek. Těm, kterým nestačí čeština a chtějí znát i cizí jazyky je vhodná volba kroužku konverzace v anglickém jazyce.

Školní družina nabízí tyto kroužky - dovedné ruce, zvědavé malování, hodina pravdy, čtení s říkankou.

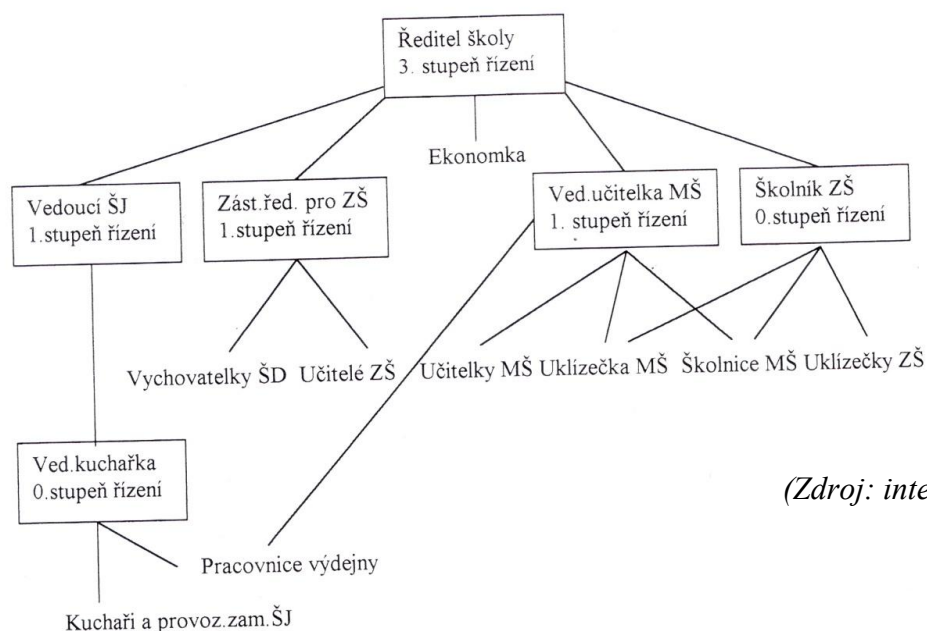
Škola se také podílí na soutěžích v dějepise, zeměpise, zpěvu a v biologii.

Dále škola organizovala sběr starého papíru (10070kg), žáci dále sbírali kaštiny, žaludy a pomerančovou kůru. Pro rozšiřování poznatků žáků organizovala škola řadu akcí, při výchově ke zdravému životnímu stylu a v environmentální výchově také využívala služeb sdružení Cassiopeia, proběhly plavecký výcvik žáků druhého a třetího ročníku,

4.2. Struktura zaměstnanců

Další zaměstnanci na základní škole jsou ekonomka, provozní zaměstnanci jako školník, 6 uklízeček, vedoucí kuchařka, vedoucí školní jídelny a 5 pomocných sil.

Obrázek 5: Organizační schéma ZŠ



(Zdroj: interní zdroj)

25

Jak je možné vidět nejvyšší pozici je ředitel. (viz. Obrázek 5)

Ředitel kontroluje a řídí veškerou činnost ZŠ, rozděluje úkoly, rozhoduje o vzniku, změně či ukončení pracovního poměru, stanovuje pracovní náplň, rozhoduje o zásadních otázkách mzdové politiky. Dále kontroluje práci pedagogických a dalších pracovníků školy, kterou poté vyhodnocuje.

Zástupkyně ředitele zastupuje ředitele školy a plní rozděluje úkoly mezi další zaměstnance školy.

Ekonomka zabezpečuje výkazy, mzdovou agendu, nemocenské pojištění a další náklady s tím spojené, zabezpečuje archivaci výkazů mezd, vede evidenci docházky.

Pedagog provádí přípravu na vyučování, tzn. příprava materiálů a pomůcek, opravuje písemné či grafické práce žáků, vede dokumentaci. Musí se řídit učebními plány a mimo to, že musí plnit příkazy ředitele či zástupce ředitele, také musí vykonávat dozor nad žáky, účastní se porad, hlásí vedení akce, které se konají mimo budovu.

Vychovatelky mají za úkol převzít dítě od učitele či rodiče před začátkem nebo po skončení výuky, a také dbát na bezpečnost činnosti s žáky, na čistotu. Nutné je se věnovat dětem během kroužků, které školní družina nabízí.

Vedoucí školní jídelny řídí školní stravování a odpovídá za jeho provoz. Kontroluje kuchaře a ostatní zaměstnance, řídí se výživovými normami a dbá na hospodárnost. Může také projednávat změny, které se týkají výše stravného, vypracovává provozní řád jídelny a v neposlední řadě pravidelně kontroluje kvalitu a množství podávaného jídla

Školník má v popisu práce dohlížet na správu školní budovy, obsluhuje vytápění školy, opravuje zařízení, doplňuje pomůcky, kontroluje příchozí osoby, dbá na to, aby byli žáci přezuti.

Každý zaměstnanec musí podstoupit zdravotní prohlídku vstupní, kterou je nutné absolvovat před uzavřením pracovní smlouvy. Dále se učitelé musí dostavit na periodickou zdravotní prohlídku, která je jednou za dva až čtyři roky. To se určí podle věku učitele. Další zaměstnanci tuto prohlídku podstupují v rozmezí tří až pěti let.

Výstupní prohlídka není povinná a zaměstnanec ji absolvuje při ukončení pracovního vztahu.

Když je podezření na ztrátu zdravotní způsobilosti, nastane mimořádná prohlídka.

Pracovní doba

Pracovní doba učitelů začíná dle sestaveného rozvrhu, učitelé na prvním stupni začínají vyučování v 8 hodin a na druhém stupni je vyučování závislé na specializaci daného pedagoga. Školní družina se otevírá již v 6 hodin ráno, kde je připravena třída pro děti, které dojíždějí z nedalekého okolí. Odchodem dětí na vyučovací hodiny končí ranní provoz v družině a začíná opět ve 12 hodin do 16:30 hodin.

4.2.1. Vzdělání učitelů

Díky řediteli školy jsou vytvořeny vhodné podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP). Cílem je doplňovat a prohlubovat kvalifikaci pracovníků, přitom je přihlíženo k zaměření a ke studijním zájmům pedagogických pracovníků a zejména k potřebám a rozpočtu školy.

Vzdělávání probíhá především v akreditovaných programech nabízených v zařízeních pro další vzdělávání pedagogických pracovníků (NIDV) a samostudiem. Zaměřuje se hlavně na přípravu pracovníků na interaktivní výuku. Někteří učitelé absolvují školení pro práci s interaktivní tabulí SMART a další pokračují v kurzu anglického jazyka. Díky tomu získají dovednosti, které využijí v praxi.

Školní vzdělávací program

Vedení školy podporuje a sleduje realizaci ŠVP. Tento program se zpracovává na základě Ministerstva školství a klade důraz na kooperaci, komunikaci a práci s informacemi. Je orientován na žáka, respektuje jeho individuální potřeby, umožňuje efektivní profesionální a promyšlenou práci učitele. Cílem tohoto programu je vytvářet pohodové školní prostředí, kde je snadné porozumět lidské osobnosti, dále se zaměřuje na zapojení evokace a motivace žáka a tím ho zapojuje do maximální účasti na učení. Podle tohoto programu se pro jednotlivé předměty tvoří tematický plán. Školní vzdělávací program se skládá z učební osnovy a je zde popsán obsah učiva a kolik hodin se přidělí určitému předmětu. Velká péče je také věnována preventivním programům.

4.3. Finanční zdroje

Základní škola Ševětín je financována z několika zdrojů. Hlavním zdrojem financování je státní rozpočet, další podoba financování je zajištěna ze strany zřizovatele - obce a také vlastní činností.

Škola hospodáří s finančními prostředky ze státního rozpočtu. Ty slouží na náklady spojené s platem, dalších neinvestičních nákladů (ONIV) zahrnující pomůcky pro vyučování, včetně učebnic a dále se ze státního rozpočtu hradí nemocenské pojištění, výdaje na úhradu pojistného na sociálním zabezpečení, na všeobecné zdravotní pojištění, přiděly do fondu a odstupné.

Dalším příjmem je dotace na provoz, kterou základní škole přidělí obec Ševětín. Městys poskytuje peněžní výpomoc na provozní náklady, na média jako je topení, spotřebu vody, údržbu a opravy. Příspěvek od obce činí cca tři miliony Kč.

Ostatní příjmy zahrnují pronájem tělocvičny na sporty (nohejbal, volejbal a aerobic), využití školní družiny, kroužků a dále si škola vypomáhá sběrem papírů. Z tohoto příspěvku se kupují další pomůcky.

Základní údaje o hospodaření školy ze školního roku 2014-2015

Tabulka 1: Hospodaření školy

Ukazatel	Skutečnost /v tis.Kč/ 2014
Náklady	
Spotřeba materiálu	472,6
Spotřeba DDHM	549,3
Spotřeba potravin	2 025,3
Spotřeba energie	421,0
Spotřeba ost.dodávek – teplo, voda	1 333,5
Opravy a udržování	0,0
Cestovné	7,9
Ostatní služby	460,7
Mzdy – UZ 33353	11 294,0
UZ 333123	53,1
Ostatní zdroje	105,8
Fond odměn	8,9
Náhrady PN	38,4
Ostatní osobní náklady	170,8
Pojistné, FKSP	3 915,2
Zákonné pojistné, pojištění majetku	230,3
Odpisy DNM, DHM	1 035,1
Náklady celkem	22 121,9
Výnosy	
Tržby z prodeje služeb - stravné	2 174,9

Tržby z prod.služ. – popl. MŠ a ŠD	268,8
Tržby z prodeje služeb - pronájmy	99,7
Tržby z prodeje služeb - ostatní	34,9
Úroky	11,7
Zúčtování fondů	181,6
Provozní dotace SR + granty	19 350,3
Výnosy celkem	22 121,9
Hospodářský výsledek	0,
Příspěvek na provoz	3 282,8
Příspěvek na investice	2 125,8

(Zdroj: interní zdroj)

V roce 2014 činily náklady přes dvacet tisíc Kč a výnosy taktéž. Škola dostala příspěvek na provoz ve výši tři tisíce Kč a příspěvek na investice byl ve výši dvou tisíc Kč. (viz. Tabulka 1)

Dotace		nárok	čerpání	zůstatek
UZ 33353	St. Rozpočet	16 641 000,00	15 641 000,00	0,00
UZ 33123	Fond EU	426 484,13	426 484,13	0,00

Jak je možné vidět, ve školním roce 2014-15 se ze státního rozpočtu čerpala dotace ve výši téměř šestnácti milionů Kč a z fondu EU necelých pět set tisíc.

Díky dotaci MŠMT bylo možné školu vybavit lepším zabezpečením. Bylo zřízeno monitorování a otevírání vstupů do ZŠ, MŠ a ŠD Ševětín pomocí audio a video systémů.

Cílem projektu bylo vybavit vstupy do školních objektů zařízeními pro zlepšení zabezpečení objektů proti vniknutí nežádoucí osoby. Projekt zahrnoval vstupy do ZŠ, MŠ a ŠD.

1) Vstup do ZŠ – byl opatřen kamerou snímající zádveří hlavního vchodu propojenou s monitorovacími výstupními zařízeními umístěnými do kanceláří ředitele školy, jeho zástupce a ekonomky školy. Příchozí tlačítkovou volbou zazvoní na příslušného pracovníka, který po hlasovém i vizuálním kontaktu umožní vstup přes elektronické otevírání dveří.

2) Vstup do MŠ – všechny 3 vstupy na čelní straně budovy byly opatřeny kamerami a monitorovacím zařízením umístěným do jednotlivých oddělení. V nich paní učitelky mohou vidět příchozího, komunikovat s ním domácím telefonem a vpustit ho dovnitř elektronickým otevřením dveří.

Škola se také zapojila do projektu EU peníze školám, který je spolufinancován EU. (zsamssevetin.estranky.cz)

Cílem je zlepšení podmínek pro vzdělávání na základních školách. Metodickým vzděláváním pedagogů, používáním nových metodických pomůcek a učebních materiálů bude dosaženo zlepšení výuky v problémových oblastech.

(<http://www.op-vk.cz/cs/eu-penize-skolam/eu-penize-zakladnim-skolam/>)

Tabulka 2: Příspěvek

Příspěvek	Rok 2014 /v Kč	Rok 2015 /v Kč/ rozpočet
a) neinvestiční výdaje na rok celkem	19 350 292,13	19 123 000,00
z toho Obecní úřad	3 282 808,00	3 489 000,00
Státní rozpočet	16 067 484,13	15 634 000,00
b) investiční výdaje na rok celkem	2 125 800,00	90 000,00
z toho Obecní úřad	2 125 800,00	90 000,00
Státní rozpočet	0,00	0,00

(Zdroj: interní zdroj)

Neinvestiční výdaje činily v roce 2014 celkem 19 350 293 Kč, kde státní rozpočet tvořil značnou část ve výši šestnácti milionů Kč a obec přispěla třemi miliony Kč. V dalším roce se celková hodnota příspěvku snížila.

Příspěvek na investiční výdaje v roce 2015 byly přes dva miliony Kč, které se v následujícím roce opět snížily a to na 90 tisíc Kč. (viz. Tabulka 2)

Tabulka 3: Náklady

Náklady	Rok 2014/v Kč/	Rok 2015 /v Kč/
a) neinvestiční celkem	22 121 875,69	20 828 468,48
z toho Obecní úřad	6 054 391,56	6 464 821,28
Státní rozpočet	16 067 484,13	14 363 647,42
b) investiční celkem	2 125 646,10	2 263 441
z toho Obecní úřad	2 125 646,10	2 263 441
Státní rozpočet	0,00	0,00

(Zdroj: interní zdroj)

Neinvestiční náklady v roce 2014 činily přes dvacet dva miliony Kč. Z této částky tvořil státní rozpočet šestnáct milionů Kč a obecní úřad šest milionů Kč. V následujícím roce investiční náklady činily celkem 21 milionů Kč.

Investiční náklady byly v roce 2015 dva miliony tři sta tisíc Kč a v předchozím roce dva miliony dvě stě Kč (viz. Tabulka 3)

4.4. Hodnocení

Z rozhovoru s ředitelem školy vyplynulo, že používanou metodou hodnocení je osobní dotazník (checklist). V dotazníku jsou uvedeny otázky týkající se pracovního chování, na které zaměstnanec odpovídá jednoznačně ano či ne. Tento dotazník zachycuje celkové hodnocení zaměstnance.

Vyplněný checklist se předá řediteli školy, který pak s daným zaměstnancem provede osobní pohovor. Na pohovoru se konzultuje plnění úkolů, co by zaměstnanec byl ochoten navíc udělat a co by si představoval od vedení. Ředitel dále konzultuje o tom, co očekává od zaměstnance, co se nepodařilo a kde vidí zlepšení.

4.4.1. Kritéria k hodnocení

Hodnotitel posuzuje úkoly navíc, doučování, vedení kroužků, pořádání exkurzí či výletů, soutěže, které se pořádají okresní i krajské. Dále posuzuje přípravu na přijímací zkoušky, vedení a správu kabinetu, metody k určenému předmětu, účast na DVPP (další vzdělání pedagogických pracovníků) a správu knihovny.

Výsledky hodnocení jsou využity jako podklad pro odměňování, které zpracovávají vedoucí pracovníci.

Hospitační a kontrolní činnost vedení základní školy je systematická a plánovitá. Jsou definována zjištění a následně vyvozená účinná opatření.

4.5. Odměňování

Říká se, že děti jsou naše budoucnost. Ale aby měly děti dobré vzdělání, je nutné je učit. Pedagog patří mezi profese, kde je nutné se neustále vzdělávat, musí být často trpělivý. Věnuje mnoho času přípravou na výuku a za to má být řádně odměněn.

Katalog prací

Aby mohl být pedagogický pracovník odměněn, je nutné ho zařadit.

Do platové třídy se zařazuje podle katalogu prací. Tento katalog je základní a obecný předpis. V něm jsou vymezeny činnosti pedagogických pracovníků a možnost zařazení do platové třídy. Pedagogičtí pracovníci jsou zařazeni v oddílu 2.16 Výchova a vzdělání (Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě) do platové třídy v rozpětí 8-14.

Ke snadnější orientaci v katalogu prací pro zařazení zaměstnanců do platových tříd slouží řediteli školy „Metodický pokyn k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení“ zpracovaný Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

Dalším předpisem je nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových podmínkách zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Plat je též upravován platovým předpisem, který vydává ředitel školy.

Na základě kvalifikace, která je podmínkou, je pracovník zařazen do platové třídy a dle doby praxe následně do platového stupně. Pro zařazení do platové třídy je nutné splnit požadavek odborného vzdělání. V §122 Zákoníku práce je zakotvena výše platu obecně a podle toho určuje výši ředitel školy.

Následně je pedagog zařazen do platového stupně podle počtu let praxe. Do této doby se započítává doba péče o dítě, doba výkonu vojenské základní (náhradní) nebo civilní služby, tzn. započitatelná praxe. Po zařazení pracovníka do platové třídy a poté do platového stupně, vzniká nárok na plat.

4.5.1. Nároková složka platu

Každý pedagog je tedy odměněn za svou práci prostřednictvím platu. Plat se skládá ze dvou složek, a to z nárokové a nenárokové složky.

Rozhodující nárokovou složkou je platový tarif. Je určen platovou třídou a platovým stupněm v platových tabulkách. Jeho výše je závislá na odpovědnosti, složitosti, namáhavosti vykonávané práce a také na zkušenostech.

Nároková složka dále zahrnuje tyto příplatky:

- Příplatek za vedení včetně zastupování,
- příplatek za noční práci,
- za práci v sobotu a neděli,
- plat nebo náhradní volno za práci přesčas,
- za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- zvláštní příplatek,
- za rozdělenou směnu,
- osobní příplatek,
- za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah,
- specializační příplatek pedagogického pracovníka
- plat nebo náhradní volno za práci ve svátek

4.5.2. Nenároková složka

Složka nenároková zahrnuje osobní příplatky a odměny, které může zaměstnanec dostat za splnění určitých podmínek. K tomu se zpracovává přehled, za co může příplatek či odměnu ředitel poskytnout, který je v platovém předpisu. Odměny jsou jednorázové.

Osobní příspěvek přiznává ředitel zaměstnanci na základě spokojenosti s aktivním zapojením do vzdělávání. Jsou to práce, které jsou vykonávány nad rámec. Jako zvláštní příspěvek je třídnictví. To je zařazeno do vyučovací povinnosti pedagoga.

4.5.3. FKSP

Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP) je uveden jako jeden z peněžních fondů o rozpočtových pravidlech.

Z objemu mezd jde určitá část (1,5%) do fondu, ze kterého se čerpá dle vnitřní směrnice o hospodaření, tj. jeho rozpočet a pravidla pro poskytování příspěvků. Zásady o hospodaření s fondem by měly být součástí kolektivní smlouvy a být v souladu s vyhláškou č.114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb. Pokud jsou dodržena pravidla stanovená touto vyhláškou a vnitřním předpisem, je čerpání fondů nenávratné. Při porušení pravidel se požaduje vrácení příspěvků.

Z fondu kulturních a sociálních potřeb dostávají zaměstnanci ZŠ Ševětín příspěvek na stravování a penzijní připojištění.

Příspěvek na stravování

Vnitřní předpis určuje výši příspěvku na stravování a to zaměstnancům, kteří splnili podmínku odpracované doby. Tím jim vzniká nárok na zvýhodněné stravování. Pokud by se zjistilo neoprávněné odebrání hlavního jídla, je poté nutné doplatit jeho celkovou cenu, tzn. věcné a osobní náklady a také příspěvek z FKSP. Nákupem stravenek je možné zajistit stravování prostřednictvím jiné osoby.

Penzijní připojištění

Penzijní připojištění je dáno pravidly pro hospodaření s FKSP, což znamená, že zaměstnavatel posílá příspěvky na účty zaměstnanců u penzijního fondu.

([http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8976v11792-fksp-v-ucetni-praxi-prispevkovych-organizaci/?search_query=\\$issue=34I29|\\$issue=34I30|\\$issue=34I31|\\$issue=34I32|\\$issue=34I33|\\$issue=34I34](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8976v11792-fksp-v-ucetni-praxi-prispevkovych-organizaci/?search_query=$issue=34I29|$issue=34I30|$issue=34I31|$issue=34I32|$issue=34I33|$issue=34I34))

4.6. Dotazníkové šetření

Tento online dotazník je zaměřen na pedagogické pracovníky Základní školy Ševětín. Celkový počet těchto respondentů je dvacet.

Ve vytvořeném dotazníku se nachází 24 otázek, kde byly zjišťovány základní údaje (pohlaví, věk), jaký je podle zaměstnanců systém hodnocení a odměňování, zda jsou spokojeni s výší své finanční odměny a jestli je hodnocení prováděné nadřízeným spravedlivé. Další otázky se týkaly frekvence porad, účasti na školeních a kurzech, vztahů na pracovišti, komunikace, atd.

Většina otázek je ve formě uzavřených otázek. Tato forma otázek obsahuje jednotlivé typy. Zde byly zařazeny tyto typy otázek:

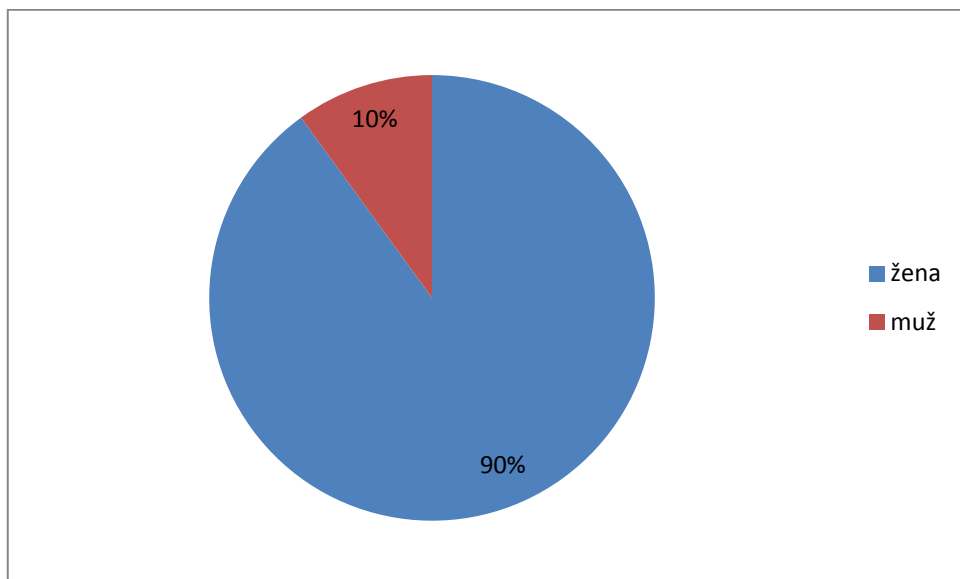
- Dichotomické – volí se ze dvou variant (ano/ne)
- alternativní – je možná jedna odpověď z několika možností
- výčtové – kombinace několika možností

Výhodou pro respondenta je rychlost a snadnost odpovědět, tudíž to znamená větší návratnost dotazníků. Pro výzkumníka je výhodou jednoduché zpracování, větší ochota respondentů odpovědět.

Otázky v dotazníku mají svůj graf, který znázorňuje poměr odpovědí v procentech.

1. Pohlaví

Graf č. 1: Pohlaví

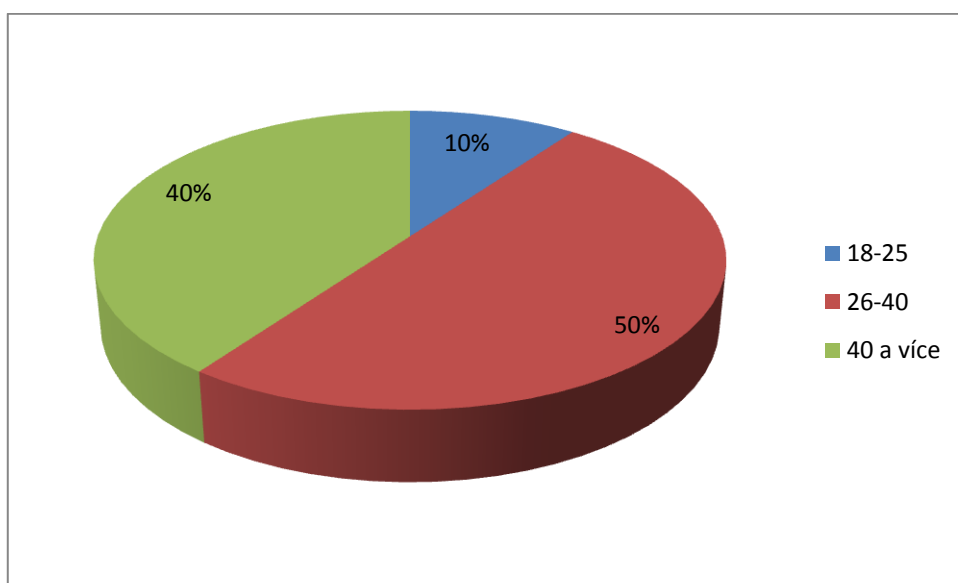


(Zdroj: Vlastní zpracování)

První otázka je identifikační, ve které jsou respondenti tázáni na pohlaví. Osmnáct z nich jsou ženy a dva jsou muži. Může to být způsobeno tím, že muži se více zaměřují na technické obory než na pedagogické.

2. Jaký je Váš věk?

Graf č. 2: Věkové rozpětí



(Zdroj: Vlastní zpracování)

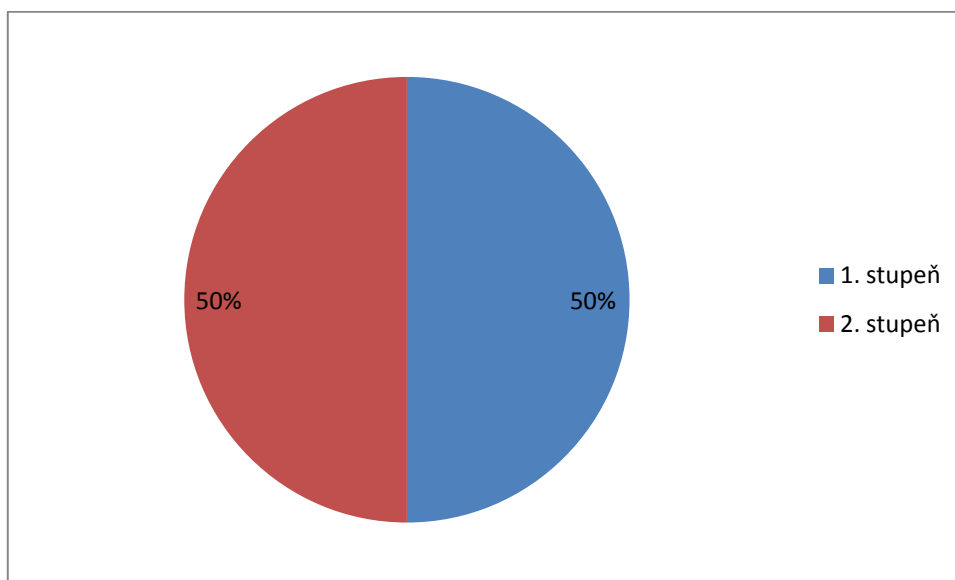
Deset tázaných uvedlo, že jsou ve věku 26 až 40 let. Je to pochopitelné, neboť mladší ročníky raději volí práci v zahraničí ke zdokonalení svých jazykových schopností. Pouze dva učitelé ve věku 18-25 let tedy zůstávají věrni pobytu v České republice a své profesi. Ve věku čtyřiceti let a více odpovědělo 8 respondentů.

3. Odpovídá Vaše dosažené vzdělání pracovnímu zařazení

Tento dotazník byl určen pro učitele ZŠ, tudíž si všichni tázaní vybrali možnost, že odpovídá jejich dosažené vysokoškolské vzdělání pracovnímu zařazení.

4. Na kterém stupni ZŠ vyučujete ?

Graf č. 3: Stupeň ZŠ

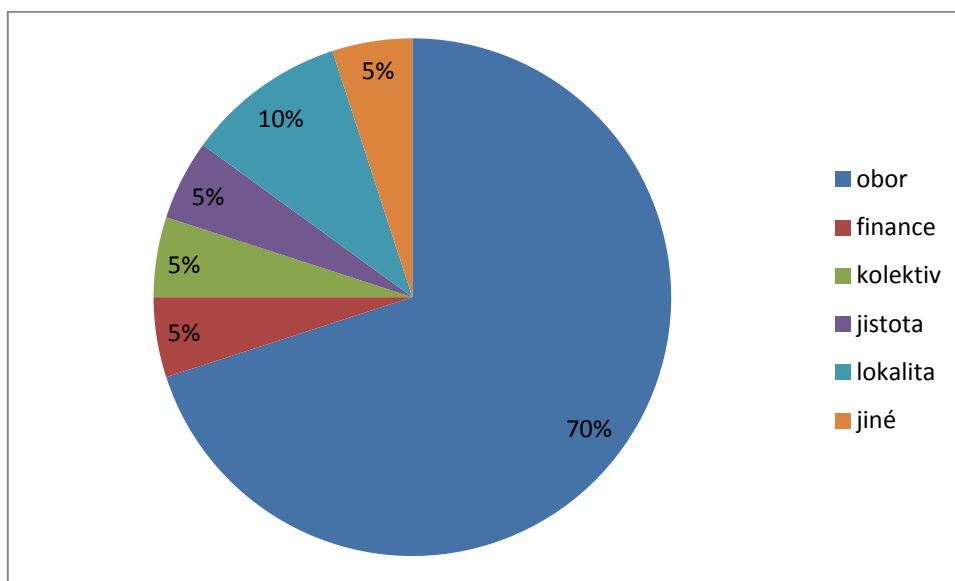


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu jde jasně vidět, že 10 pedagogických zaměstnanců, tj. 50%, pracuje na prvním stupni. Zbýlých deset zaměstnanců vyučuje na druhém stupni.

5. Proč jste se rozhodl/la zde pracovat?

Graf č. 4: Důvod práce v instituci



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Čtrnáct učitelů uvedlo, že pracují v této instituci kvůli vystudovanému oboru. Poznatky získané na vysoké škole mohou uplatňovat v praxi, ať už se jedná o nižší či vyšší stupeň, kde má každý pedagog svou specializaci.

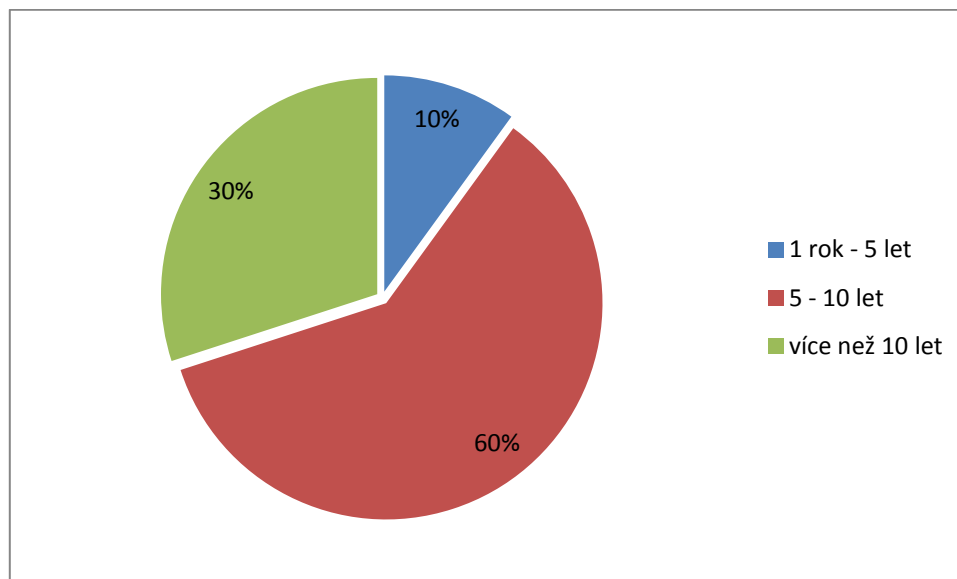
Dva lidé jsou zde kvůli lokalitě, může to být z důvodu rodinného zázemí. Po jednom bylo dále označeno jako důvod finance, kolektiv, jistota a jiný důvod.

6. Je pro Vás Vaše práce zajímavá?

Všichni učitelé považují svou práci za zajímavou, každý den je jiný, není monotónní. Příkladem může být výtvarná či hudební výchova, kde děti projevují svůj talent a schopnosti.

7. Jak dlouho pracujete v této instituci?

Graf č. 5: Doba práce v ZŠ

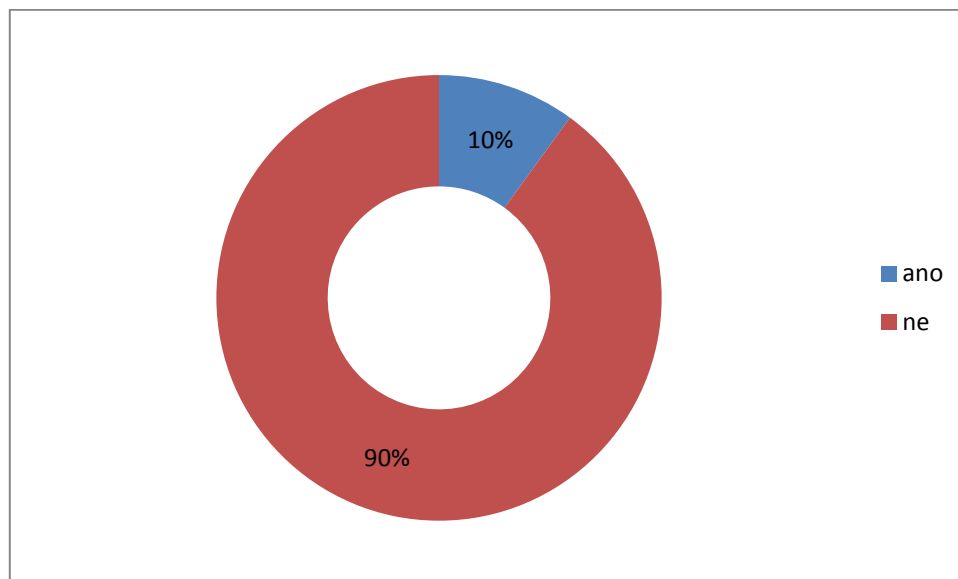


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu lze vyčíst, že 12 dotázaných pracuje na základní škole pět až deset let. Dalších 6 zaměstnanců uvedlo více než 10 let. Je tedy zřejmé, že tito pracovníci mají zázemí u Ševětína či trvalý pracovní poměr, jak již bylo zmíněno. Zbývající dva respondenti zde pracují méně než pět let.

8. Můžete ovlivnit výši Vašeho platu?

Graf č. 6: Ovlivnitelnost výše platu

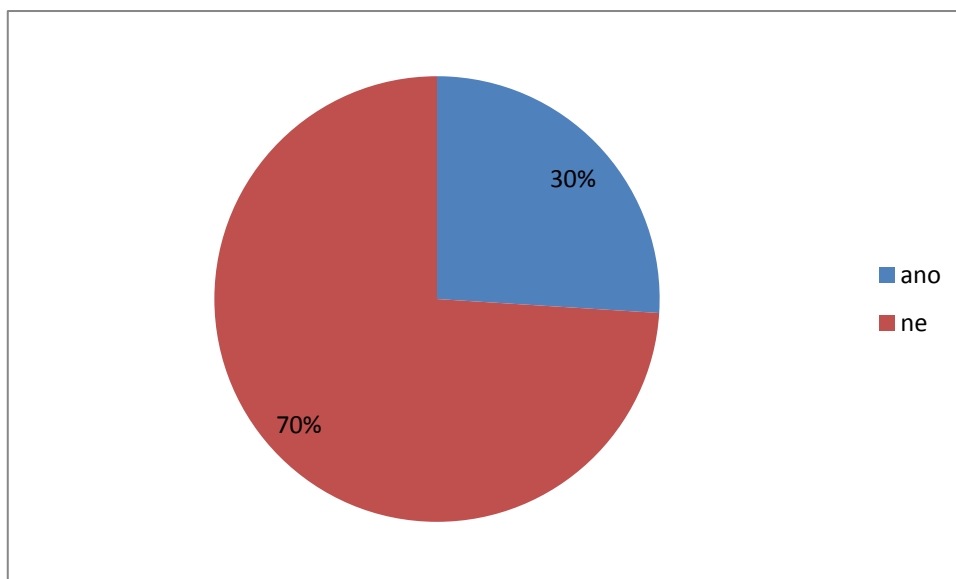


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Většina tázaných, což tvoří v přepočtu 18 pedagogů, uvedlo, že nemohou nijak ovlivnit výši svého platu. Je to pochopitelné, jelikož plat pedagogů závisí na počtu let praxe. Dva učitelé předpokládají, že mohou ovlivnit svůj plat. Plat mohou ovlivnit odměnami či příplatky.

9. Jste spokojen/na s finanční odměnou?

Graf č. 7: Spokojenost s finanční odměnou

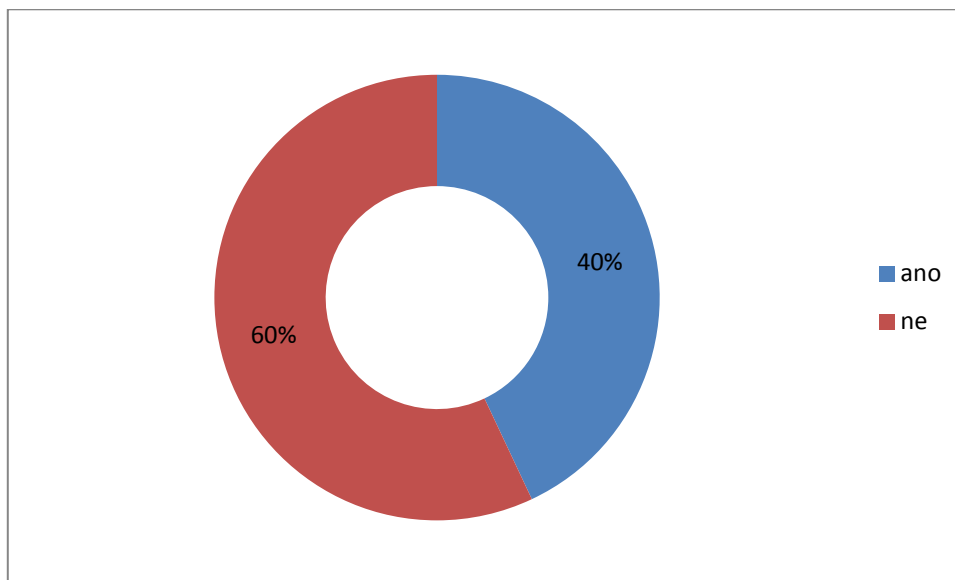


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu je zřejmé, že 14 zaměstnanců je nespokojeno se svou finanční odměnou. Důvodem může být přesvědčení, že by si za svou práci a svůj výkon zasloužili větší finanční ohodnocení. Pouze 6 respondentů je spokojeno se svou finanční odměnou.

10. Odpovídá platové ohodnocení Vašemu úsilí a schopnostem?

Graf č. 8: Platové ohodnocení a úsilí

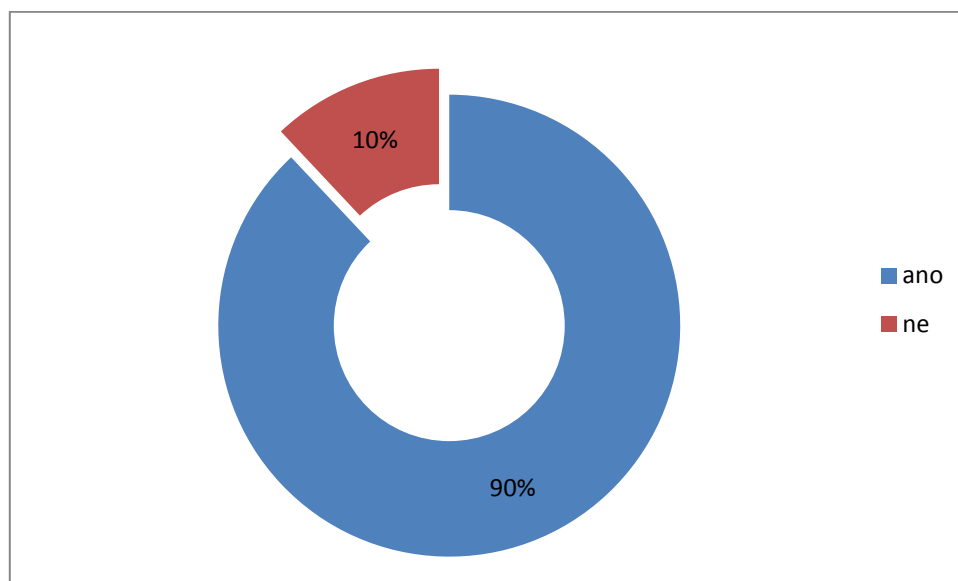


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Více jak polovina zaměstnanců si myslí, že by za svou školní a mimoškolní činnost měla být lépe finančně ohodnocena. Naopak 8 pedagogů si myslí, že jejich úsilí a schopnosti odpovídají platovému ohodnocení.

11. Jste placen/na za přesčasy?

Graf č. 9: Plat za přesčasy

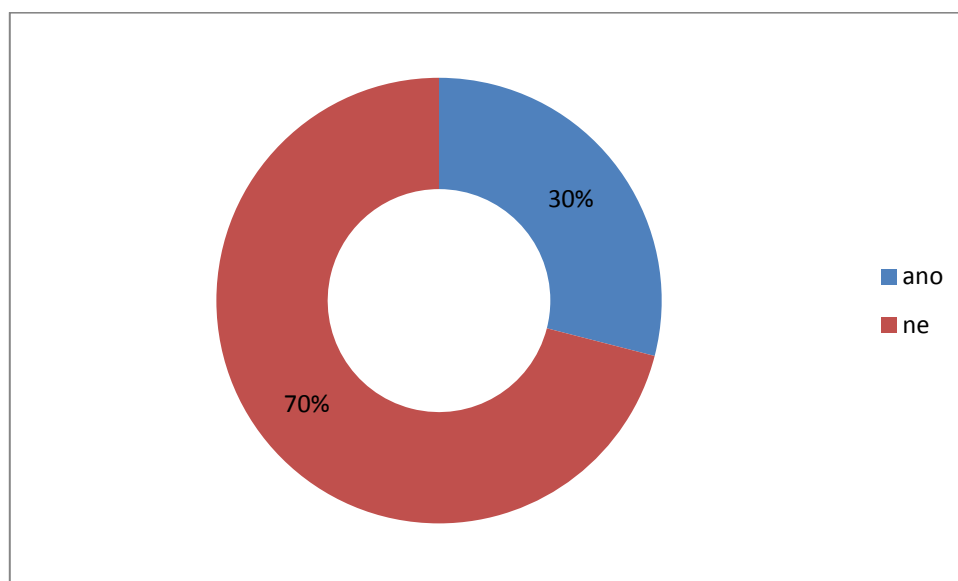


(Zdroj: Vlastní zpracování)

18 učitelů uvedlo, že jsou placeni za přesčasy. Dva učitelé za přesčasy placení nejsou. Může to být způsobeno tím, že nemají žádné přesčasové hodiny.

12. Máte dostatečné vybavení a pomůcky pro Vaši práci?

Graf č. 10: Vybavení a pomůcky



(Zdroj: Vlastní zpracování)

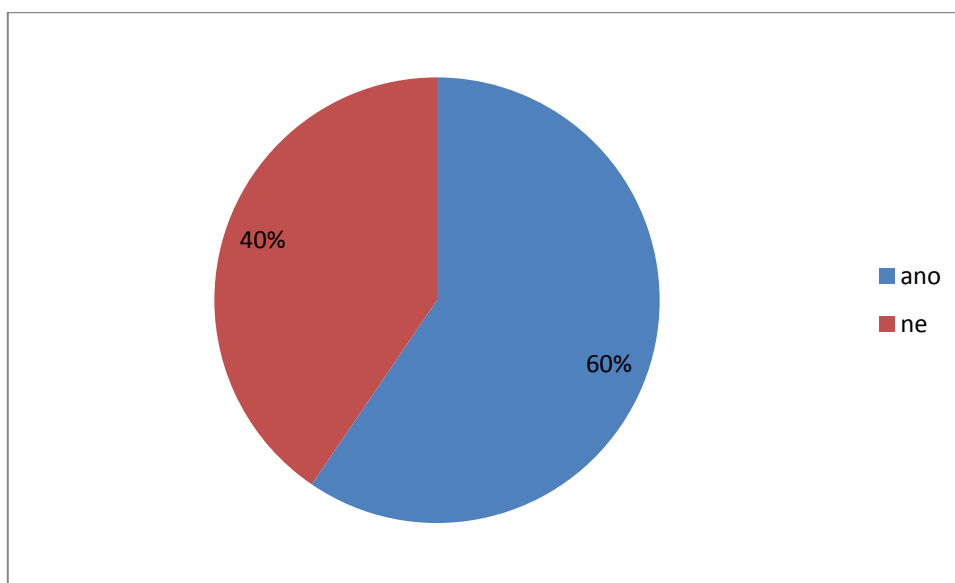
Ačkoliv je škola vybavena interaktivními tabulemi, dataprojektory a dalším zařízením, většině učitelů toto vybavení nestačí k výuce. Tuto většinu tvoří 14 lidí. Je možné, že tito respondenti by chtěli moderní vybavení ke svým hodinám výuky, zbylých 6 je spokojena se stávajícími pomůckami a zařízením školy.

13. Umožňuje instituce další vzdělání?

Všichni pedagogičtí pracovníci se shodli, že škola umožňuje další vzdělávání. Na dalším grafu je možné vidět účast na těchto akcích. Pracovníci mají stejnou možnost využít vzdělávacích kurzů.

14. Účastníte se školení, odborných či jazykových kurzů?

Graf č. 11: Účast na školení a kurzech

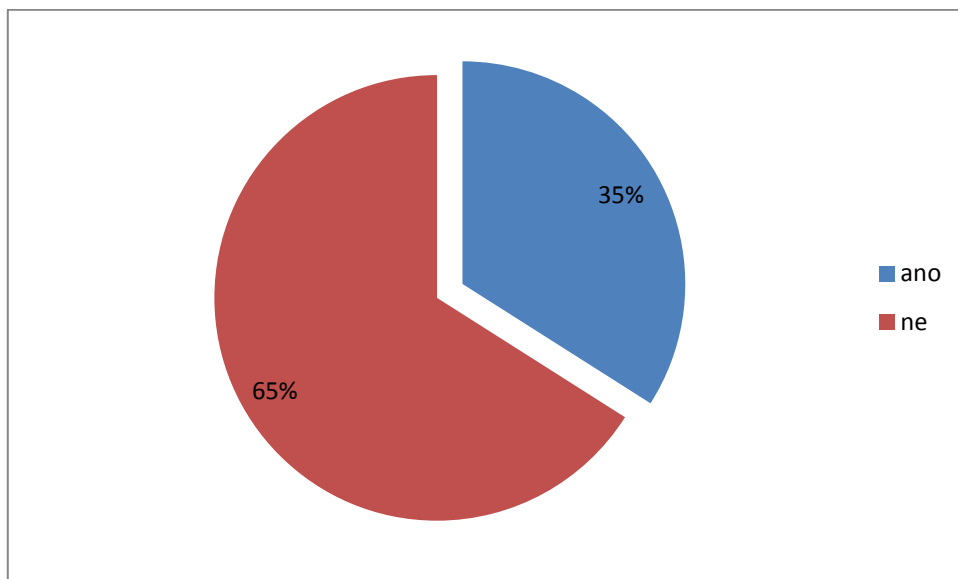


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf ukazuje, že víc jak polovina, což je 16 pedagogů, se zúčastňuje různých kurzů a školení potřebných k vykonávání své funkce na základní škole a dále se vzdělávají. 8 učitelů uvedlo, že se takových kurzů či školení nezúčastňují.

15. Jste spokojen/na s pracovním prostředím?

Graf č. 12: Spokojenost s pracovním prostředím

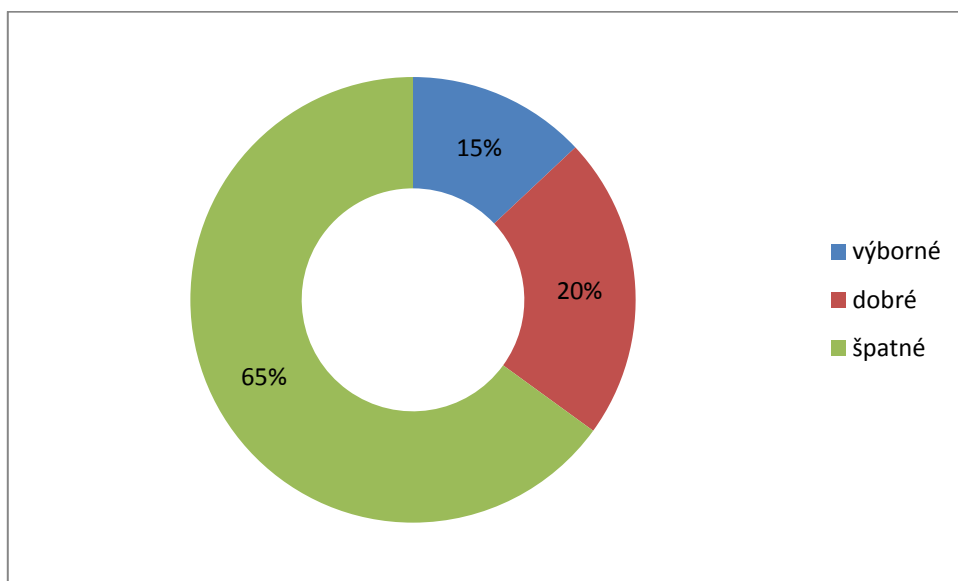


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Každý zaměstnanec touží po ideálním pracovním prostředí. Sedmi pracovníkům jejich prostředí vyhovuje. Dalším třinácti naopak ne. Jak již bylo zmíněno, důvodem může být nedostatek učebních pomůcek či vybavení školy. Nespokojenost se může projevit i ve výkonu daného zaměstnance.

16. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

Graf č. 13: Vztahy na pracovišti

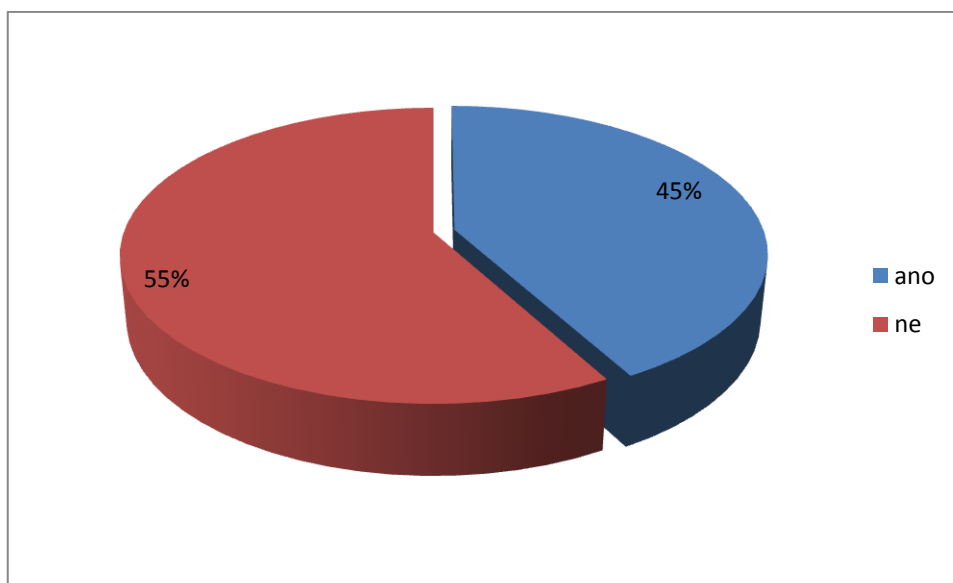


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vztahy na pracovišti jsou podle většiny špatné. Zřejmě vážne komunikace mezi mladšími a staršími pedagogickými pracovníky. Může se mezi nimi objevit rivalita v oblíbenosti u žáků. Třem pedagogům se jeví vztahy na pracovišti jako výborné, mají v kolektivu dobré přátele. Čtyři pracovníci hodnotí vztahy jako dobré.

17. Jste spokojen/na s komunikací mezi spolupracovníky?

Graf č. 14: Spokojenost s komunikací mezi spolupracovníky

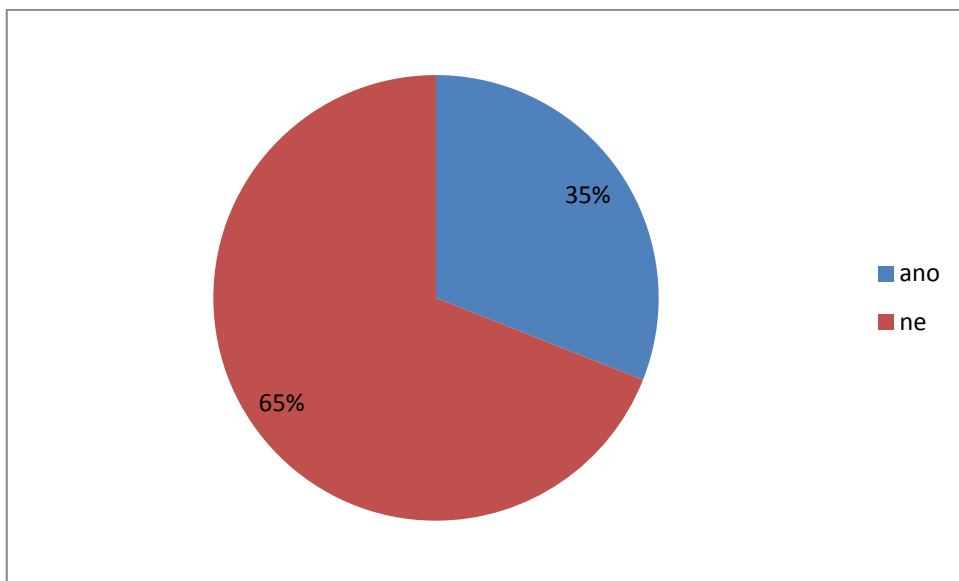


(Zdroj: Vlastní zpracování)

V návaznosti na předchozí otázku hodnotí více jak polovina tázaných komunikaci mezi spolupracovníky záporně, jelikož nejsou spokojeni. Podle devíti tázaných je komunikace v pořádku a jsou s ní spokojeni.

18. Máte dostatečnou zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků?

Graf č. 15: Zpětná vazba od vedoucích pracovníků

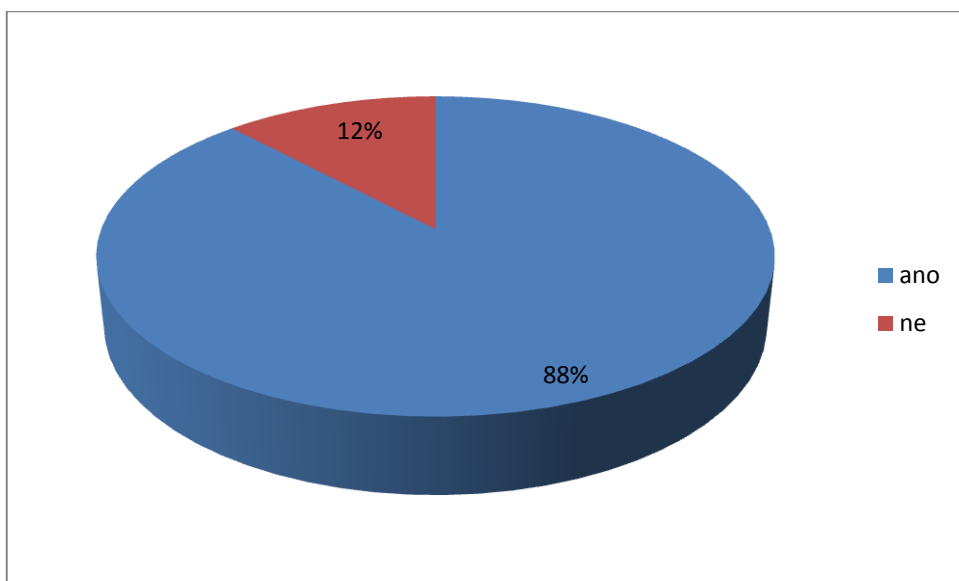


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nedostatek je spatřen ve zpětné vazbě od vedoucích pracovníků, jelikož třináct pracovníků ji postrádá. Dalším sedmi zpětná vazba vyhovuje nebo jim nechybí.

19. Jste dostatečně motivován, baví Vás Vaše práce?

Graf č. 16: Dostatečná motivace

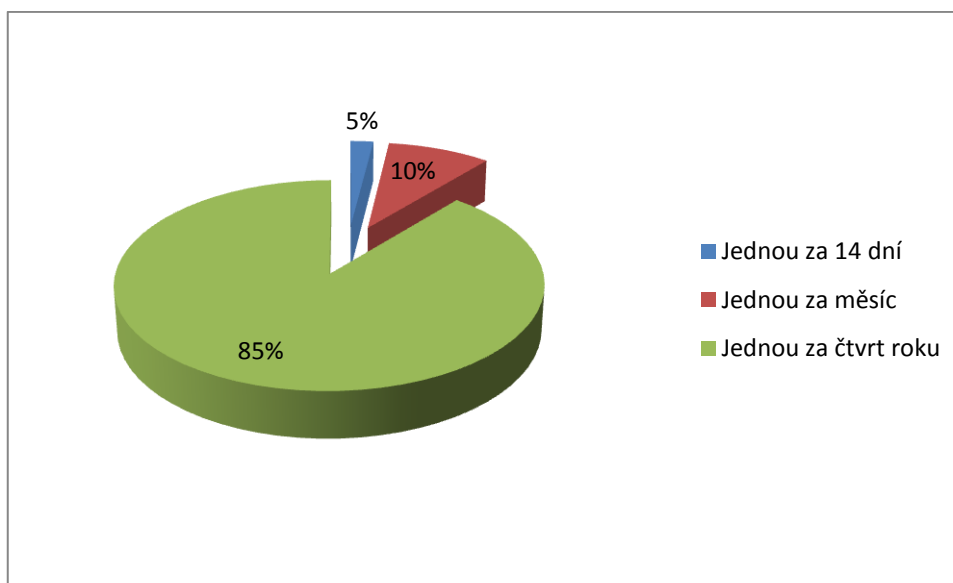


(Zdroj: Vlastní zpracování)

I když většina pedagogů uvedla, že nejsou spokojeni s vybavením či vztahy na pracovišti, práce učitele je baví. Rádi se vzdělávají a své vědomosti předávají dál svým žákům. Když vidí úspěchy dětí na soutěžích, jsou více motivovaní a zvyšují svůj pracovní výkon.

20. Jak často jsou porady?

Graf č. 17: Frekvence porad

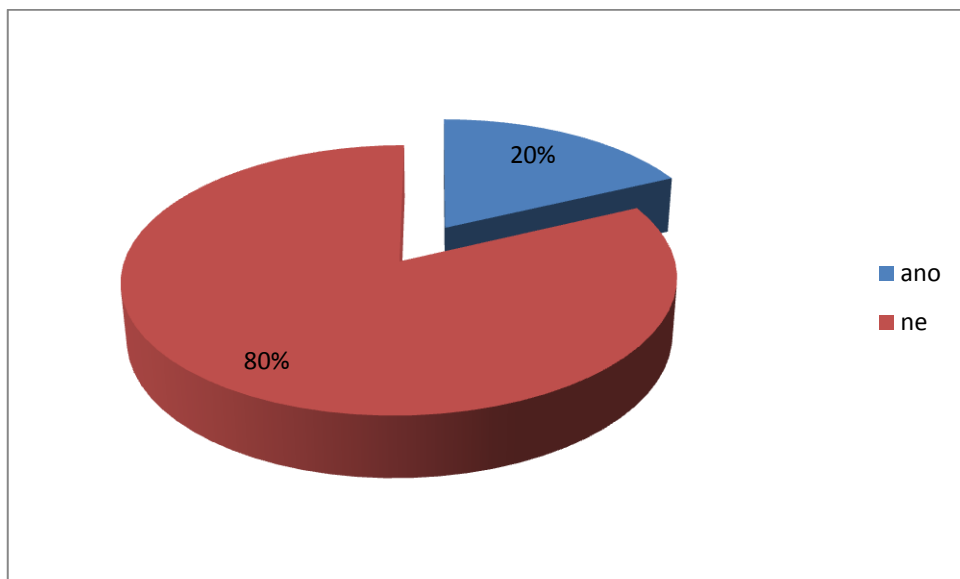


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že téměř všichni pracovníci se zúčastňují porad čtvrtletně. Jedná se o porady, které se týkají klasifikace a následné schůzky s rodiči. Dva pracovníci uvedli, že na porady chodí jednou za měsíc. Tyto porady zřejmě nejsou určeny pro všechny pracovníky ZŠ, ale řeší se pouze nahodilé situace s vybranými vyučujícími. To samé se týká porad jednou za dva týdny, které označil jeden respondent.

21. Jsou porady přínosné?

Graf č. 18: Přínos porad

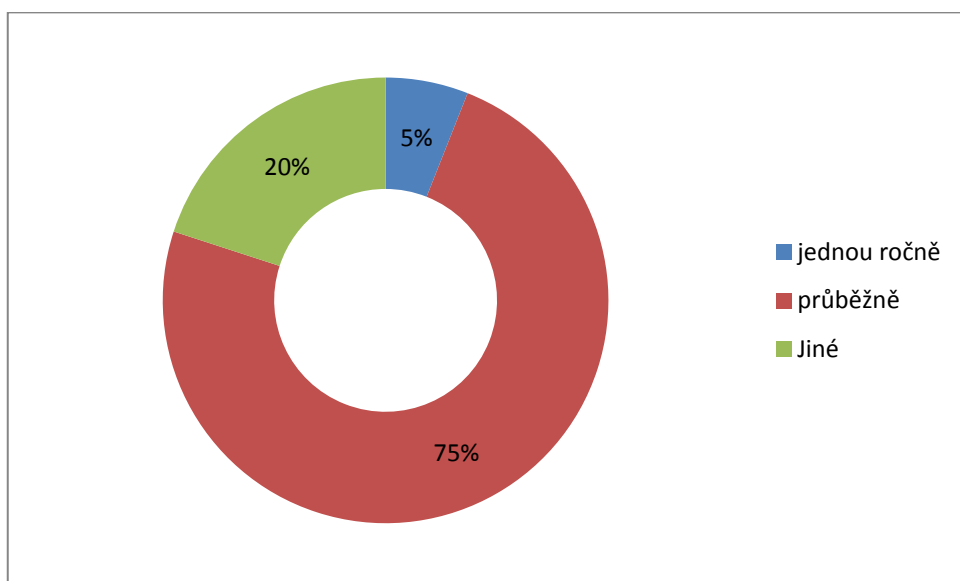


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Šestnáct pedagogů uvedlo, že porady nejsou ničím přínosné. Důvodem může být opakování témat. Pouze dle čtyř respondentů jsou porady přínosné.

22. Jak často je prováděno hodnocení nadřízeným?

Graf č. 19: Frekvence hodnocení nadřízeným

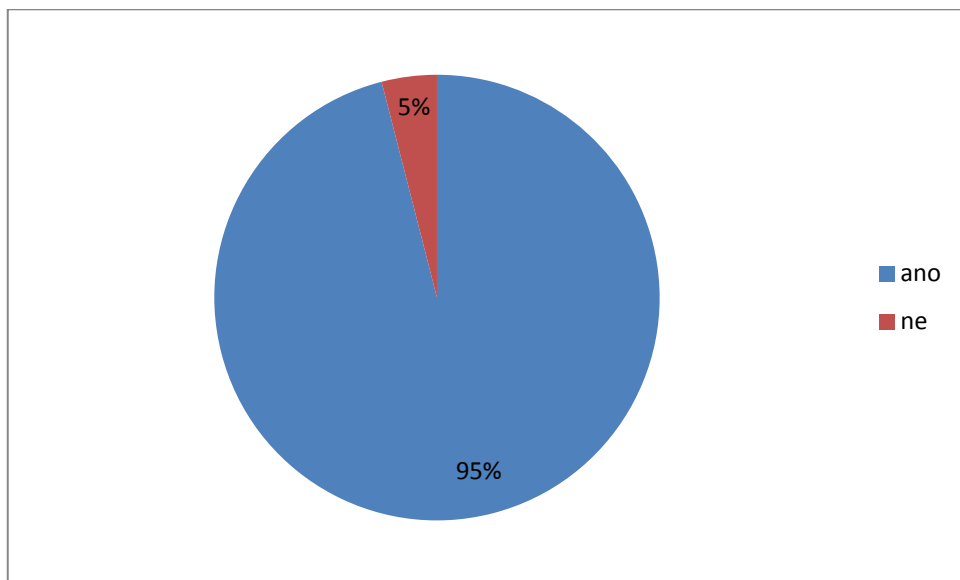


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení nadřízeným je podle patnácti učitelů prováděno průběžně. Jeden uvádí frekvenci hodnocení jednou ročně. Dalších 4 pedagogičtí zaměstnanci se zúčastňují hodnocení v jiných termínech, než je uvedeno.

23. Je podle Vás hodnocení spravedlivé?

Graf č. 20: Spravedlivé hodnocení

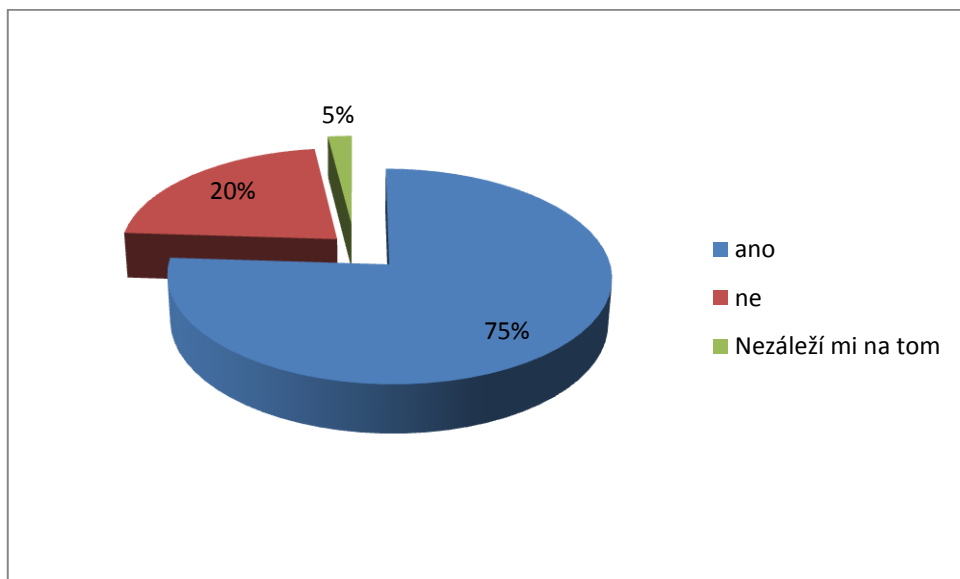


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf ukazuje, že téměř všem se zdá hodnocení spravedlivé, pouze jeden respondent uvedl hodnocení jako nespravedlivé.

24. Je pro Vás hodnocení nadřazeným důležité?

Graf č. 21: Důležitost hodnocení



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak již bylo zmíněno, většině zaměstnanců připadá hodnocení spravedlivé, tudíž i zde je vidět, že jim na něm záleží. Pro čtyři pedagogy hodnocení nadřazeným není významné a jednomu na hodnocení nezáleží.

5. Shrnutí výsledků a návrhy změn

Tato kapitola se zabývá souhrnem výsledků dotazníkového šetření a dále jsou navrženy změny vedoucí ke zlepšení aktuálního stavu.

Shrnutí výsledků

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci tvoří hlavně ženy a to ve věku 26-40 let, což je 50%.

Všichni pedagogičtí pracovníci mají vysokoškolské vzdělání a to odpovídá jejich pracovnímu zařazení. Padesát procent zaměstnanců vyučuje na nižším stupni a druhá polovina na vyšším. 70% pracovníků uvedlo, že důvodem práce v této instituci je vystudovaný obor, dalších 10% uvedlo jako důvod lokalitu. Zbylé důvody (finance, kolektiv, jistota, jiný důvod) je po pěti procentech.

Všichni tázaní odpověděli, že je pro ně práce zajímavá, 88% zaměstnanců je motivováno a práce je baví. V této instituci pracuje 60% učitelů v rozmezí pěti až deseti let, třicet procent zde pracuje již více jak deset let. Bohužel sedmdesát procent pedagogů uvedlo, že nemají dostatečné vybavení pro výuku.

S pracovním prostředím je spokojeno 35% tázaných, ovšem 65% hodnotí vztahy mezi spolupracovníky jako špatné a 15% jako výborné. 45% pracovníků je spokojeno s komunikací mezi spolupracovníky, avšak šedesát pět procent postrádá zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků.

Škola umožňuje další vzdělání či kurzy, jak uvedli všichni respondenti, ale pouhých 60% se jich zúčastňuje.

Téměř všichni tázaní odpověděli, že nemohou výrazně ovlivnit výši svého platu a dalších 70% uvedlo, že nejsou spokojeni se svým finančním ohodnocením, jelikož si myslí, že neodpovídá jejich úsilí a schopnostem.

95% uvádí, že je pro ně důležité hodnocení, které je také spravedlivé.

Návrh změn

Cílem práce bylo navrhnout efektivnější systém hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Navrhuji upravit systém odměňování, což by pro pedagogy byla větší motivace k jejich práci. Odměňování pedagogických pracovníků je závislé na výši odpracovaných let. Dle doby praxe jsou dále zařazeni do platového stupně. To se zdá být nevyhovující, bylo by třeba zavést jiné podmínky pro stanovení výše platového ohodnocení. To znamená, upravit počet let započitatelné praxe. Nyní se tato doba pohybuje v rozmezí po šesti, sedmi a osmi let. Každý pedagogický pracovník by měl mít možnost ovlivnit výši své odměny.

Doporučuji zachovat systém hodnocení, protože se jeví jako spravedlivý a všem vyhovuje.

Pro stmelení kolektivu by bylo vhodné uspořádat různé akce pro pracovníky. Například oslava významných dnů v životě pracovníků, narozeniny, svátky, vánoční večírky. Některé akce by mohly probíhat prostřednictvím teambuildingu.

Náklady na teambuilding se odvíjí dle určitých faktorů. Záleží na požadavcích, počtu osob a lektorů, a také na výběru aktivit. Důležitou roli hraje také zvolené roční období. Pro pedagogy by bylo vhodné uspořádat teambuilding v létě. Pokud by byl teambuilding uspořádán jako prodloužený víkend, tzn. tři dny, náklady by vyšly cca na 40 000 Kč. V této ceně jsou zahrnuty náklady na dopravu (8 000 Kč) a na ubytování a stravu (30 000 Kč). Nutné je připočítat také náklady spojené s aktivitami. Celková suma se může pohybovat v rozmezí 50 000 - 70 000 Kč.

Co se týká porad, měly by být častější a povinné pro každého pedagogického pracovníka. Zde by se neměly řešit pouze problémy se žáky a jejich prospěch, ale také problémy výuky a pomůcky. Učitelé by si také měli předávat mezi sebou zkušenosti, což by vedlo k porozumění v kolektivu.

6. Závěr

Tato práce byla zaměřena na systém hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané instituci, kterou byla Základní škola Ševětín. Škola je instituce, která sdružuje základní školu, školní jídelnu, družinu a mateřskou školu. Nepatří do podnikatelské sféry, je to příspěvková organizace. Tato škola je venkovská a plně integrovaná.

K hodnocení je využívána metoda checklistu, nebo-li dotazníku, který se dále probírá na osobním pohovoru u vedoucího hodnotitele – ředitele školy. Díky tomuto dotazníku je zachyceno celkové hodnocení zaměstnance. Na pohovoru se dále konzultuje plnění úkolů, co by zaměstnanec byl ochoten navíc udělat a co by si představoval od vedení. Ředitel dále probírá, co očekává od zaměstnance, co se nepodařilo a kde vidí zlepšení.

Hodnocení je dle dotazníkového šetření spravedlivé, avšak většina pedagogů na škole není spokojena se systémem odměňování.

Na základě dotazníkového šetření bylo možné navrhnout kroky, které by vedly ke zvýšení efektivnosti systému odměňování. To znamená upravit délku doby praxe, dále zvýšit finanční ohodnocení za přesčasové hodiny a mimoškolní aktivity.

Bylo by vhodné uspořádat různé typy akcí prostřednictvím Team buildingu, který by přispěl k zlepšení vztahů mezi pedagogy. Také porady by měly být časté a povinné pro všechny a učitelé by si zde měli předávat své zkušenosti, řešit problémy výuky a pomůcky pro vyučování.

7. Summary and keywords

System of Employees Evaluation and Remuneration in a Selected Institution

The main aim of this bachelor thesis was to suggest more effective system of employee evaluation and remuneration in a primary school Ševětín, to found deficiencies in this system and then solve it in the form of proposal of changes to increase the motivation and performance of employees.

Based on the survey, there was found that the most of the respondents are satisfied with the evaluation system, but the main deficiencies were found in the area of financial rewards, relationships between employees and the feedback from business leaders. On the basis of these deficiencies were recommended suggestions for improvement.

Keywords: Employees, evaluation system, remuneration, motivation

Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve vybrané instituci

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo navrhnout efektivnější systém hodnocení a odměňování pracovníků v instituci Základní škola Ševětín, nalezení nedostatků v tomto systému a jejich následného vyřešení ve formě návrhu změn pro zvýšení motivace a výkonu zaměstnanců.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina tázaných je se systémem hodnocení spokojena, ale hlavní nedostatky byly zjištěny v oblasti finanční odměny, vztahů mezi spolupracovníky a také v nedostatečné zpětné vazbě od vedoucích pracovníků. Na základě těchto nedostatků byly doporučeny návrhy na zlepšení.

Klíčová slova: Pracovníci, systém hodnocení, odměňování, motivace

8. Seznam literatury

Adair, J. (1993). *Jak efektivně vést druhé: příručka sebezdokonalování pro manažery*. (1. vyd., Přeložil Pavel Medek). Praha: Management Press.

Almanach vydaný k 70. výročí založení měšťanské školy v Ševětíně a k 50. výročí otevření nové školní budovy, 1940-2010, ZŠ a MŠ Ševětín

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s.

Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. (Přeložil Josef Koubek). Praha: Grada Publishing

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. (1. české vyd.,) Praha: Grada

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. (Překlad Martin Šikýř). Praha: Grada Publishing

Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. (Vyd. 2., rozš.,) Praha: Management Press

Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. (2., rozš. vyd.,) Praha: Grada

Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. (1. vyd.) Praha: Grada

Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1997). *Management*. (Vyd. 1.,) Praha: Grada Publishing

Drucker, P. (1992). *Efektivní vedoucí*. (2. vyd., Přeložil Jiří Fischer). Praha: Management Press

Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. (Vyd. 1., xii,) Praha: C.H. Beck.

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. (Vyd. 1.) V Praze: C.H. Beck.

Dytrt, Z. (2006). *Dobré jméno firmy*. (1. vyd.,) Praha: Alfa Publishing

Horská, V. (2009). *Koučování ve školní praxi*. (Vyd. 1.,) Praha: Grada

- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. (Vyd. 1., xv,) Praha: C.H. Beck
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. (Vyd. 1.,) Praha: Grada
- Kocourek, J. (2007). *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. (1, vyd.) Praha: C. H. Beck
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (3. vydání, přepracované). Praha: Management Press
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. (1. vydání). Praha: Management Press.
- Koubek, J. (1996). *Personální práce v malých podnicích*. (1. vyd.,) Praha: Grada Publishing
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. (2., dopl. a přeprac. vyd.,) Praha: Grada Publishing.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1997). *Modely rozhodování v ekonomii a managementu*. (1. vyd., Přeložil Zdeněk Šlehofr). Praha: Grada Publishing
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. (3., aktualiz. a dopl. vyd.) Praha: Grada.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. (1. vyd.,) Praha: Management Press
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (1. vyd.) Praha: Grada Publishing
- Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. (1. vyd., 551 s.) Olomouc: Anag
- Tileston, Donna W., 2010. *What Every Teacher Should Know About Student Motivation*. California: Corwin. 2nd edition
- Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperity, globalizace*. (1. vydání). Praha: Management Press
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (1996). *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press.)

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. (2., aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing, a. s.

Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. (Vyd. 1.,) Praha: Grada.

Werther, W., & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. (1.vyd.,) Praha: Victoria Publishing

www.mindtools.com/pages/article/newHTE_87.htm

<http://www.op-vk.cz/cs/eu-penize-skolam/eu-penize-zakladnim-skolam/>

[www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8976v11792-fksp-v-ucetni-praxi-prispevkovych-](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8976v11792-fksp-v-ucetni-praxi-prispevkovych-organizaci/?search_query=$issue=34I29|$issue=34I30|$issue=34I31|$issue=34I32|$issue=34I33|$issue=34I34)

[organizaci/?search_query=\\$issue=34I29|\\$issue=34I30|\\$issue=34I31|\\$issue=34I32|\\$issue=34I33|\\$issue=34I34](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8976v11792-fksp-v-ucetni-praxi-prispevkovych-organizaci/?search_query=$issue=34I29|$issue=34I30|$issue=34I31|$issue=34I32|$issue=34I33|$issue=34I34)

www.zsamssevetin.estranky.cz

9. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hodnocení pracovníků.....	4
Obrázek 2: Determinanty pracovního výkonu	9
Obrázek 3: Proces motivace.....	17
Obrázek 4: Herzbergova teorie dvou faktorů.....	19

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hospodaření školy	29
Tabulka 2: Příspěvek.....	31
Tabulka 3: Náklady	32

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví	38
Graf č. 2: Věkové rozpětí.....	38
Graf č. 3: Stupeň ZŠ.....	39
Graf č. 4: Důvod práce v instituci	40
Graf č. 5: Doba práce v ZŠ.....	41
Graf č. 6: Ovlivnitelnost výše platu	42
Graf č. 7: Spokojenost s finanční odměnou	42
Graf č. 8: Platové ohodnocení a úsilí	43
Graf č. 9: Plat za přesčasy	44
Graf č. 10: Vybavení a pomůcky	44
Graf č. 11: Účast na školení a kurzech.....	45
Graf č. 12: Spokojenost s pracovním prostředím.....	46
Graf č. 13: Vztahy na pracovišti	46
Graf č. 14: Spokojenost s komunikací mezi spolupracovníky	47
Graf č. 15: Zpětná vazba od vedoucích pracovníků.....	48
Graf č. 16: Dostatečná motivace	48
Graf č. 17: Frekvence porad.....	49
Graf č. 18: Přínos porad	50
Graf č. 19: Frekvence hodnocení nadřízeným	50
Graf č. 20: Spravedlivé hodnocení.....	51
Graf č. 21: Důležitost hodnocení	52

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník	62
Příloha 2: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 ods. 9 (v Kč měsíčně)	65
Příloha 3: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1 (v Kč měsíčně)	66

10. Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Dotazník pro zaměstnance ZŠ Ševětín

1. Pohlaví
 - Muž
 - žena
2. Věk
 - 18-25
 - 26-40
 - 40 a více
3. Odpovídá Vaše dosažené vzdělání pracovnímu zařazení?
 - Ano
 - ne
4. Na kterém stupni ZŠ vyučujete?
 - 1. stupeň
 - 2. stupeň
5. Důvod, proč pracujete v této instituci:
 - finance
 - lokalita
 - kolektiv
 - jistota
 - obor
 - jiné
6. Je pro Vás Vaše práce zajímavá?
 - Ano
 - ne
7. Jak dlouho pracujete v podniku?
 - 1 rok – 5
 - 5-10
 - Více než 10
8. Jste spokojen s finanční odměnou?
 - Ano
 - Ne
9. Odpovídá mzdové ohodnocení Vašemu úsilí a schopnostem?
 - Ano
 - ne
10. Jste placen za přesčasy?
 - Ano
 - Ne

11. Můžete ovlivnit výši Vašeho platu?
- Ano
 - Ne
12. Máte dostatečné vybavení a pomůcky pro Vaši práci?
- Ano
 - ne
13. Umožňuje společnost další vzdělání?
- Ano
 - ne
14. Účastníte se školení, odborných a jazykových kurzů?
- Ano
 - ne
15. Jste spokojen s pracovním prostředím?
- Ano
 - ne
16. Jaké hodnotíte vztahy na pracovišti?
- Výborné
 - Dobré
 - špatné
17. Jste spokojen s komunikací mezi spolupracovníky?
- Ano
 - ne
18. Máte dostatečnou zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků?
- Ano
 - ne
19. Jste dostatečně motivován, baví Vás Vaše práce?
- Ano
 - ne
20. Jak často jsou porady?
- Jednou za 14 dní
 - Jednou za měsíc
 - Jednou za čtvrt roku
21. Jsou porady přínosné?
- Ano
 - Ne
22. Jak často je prováděno hodnocení nadřízeným?
- 1x ročně
 - Průběžně
 - jiné
23. Je podle Vás hodnocení spravedlivé?
- Ano
 - ne

24. Je pro Vás hodnocení nadřazeným důležité?

- Ano
- Ne
- Nezáleží mi na tom

Příloha 2: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 ods. 9 (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída										
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	do 6 let	10 190	11 050	11 950	12 960	16 430	20 530	20 700	21 070	21 530	22 050	22 870
2	do 12 let	11 000	11 900	12 910	13 970	17 090	20 850	21 120	21 500	22 280	23 030	24 340
3	do 19 let	11 790	12 800	13 870	15 090	17 960	21 380	21 700	22 170	23 430	24 700	26 370
4	do 27 let	12 750	13 820	14 990	16 220	18 980	22 100	22 580	23 200	25 000	26 820	29 110
5	do 32 let	13 700	14 880	16 100	17 490	20 100	23 080	23 700	24 600	27 250	29 500	32 360
6	nad 32 let	14 100	15 300	16 570	18 000	20 700	23 600	24 200	25 290	27 940	30 230	33 130

(Zdroj: interní zdroj)

Příloha 3: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1 (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	6 990	7 590	8 220	8 910	9 670	10 490	11 380	12 340	13 380	14 530	15 760	17 090	18 520	20 100	21 830	23 670
2	do 2 let	7 250	7 860	8 530	9 250	10 030	10 880	11 800	12 800	13 900	15 070	16 360	17 740	19 240	20 870	22 650	24 560
3	do 4 let	7 520	8 160	8 860	9 600	10 430	11 290	12 250	13 290	14 420	15 650	16 980	18 410	19 970	21 660	23 520	25 490
4	do 6 let	7 810	8 470	9 200	9 970	10 820	11 730	12 720	13 800	14 980	16 250	17 620	19 100	20 710	22 470	24 410	26 450
5	do 9 let	8 110	8 790	9 550	10 340	11 220	12 160	13 200	14 310	15 540	16 870	18 280	19 820	21 500	23 310	25 320	27 450
6	do 12 let	8 420	9 120	9 910	10 750	11 650	12 630	13 690	14 860	16 120	17 500	18 990	20 570	22 310	24 200	26 280	28 480
7	do 15 let	8 740	9 490	10 280	11 150	12 100	13 100	14 220	15 410	16 730	18 160	19 700	21 350	23 150	25 120	27 270	29 550
8	do 19 let	9 070	9 850	10 670	11 560	12 560	13 600	14 750	16 000	17 360	18 840	20 440	22 150	24 020	26 060	28 290	30 670
9	do 23 let	9 410	10 220	11 090	12 010	13 030	14 120	15 320	16 610	18 030	19 570	21 210	22 980	24 930	27 040	29 370	31 820
10	do 27 let	9 770	10 600	11 500	12 460	13 530	14 650	15 910	17 240	18 710	20 310	22 020	23 860	25 870	28 060	30 460	33 030
11	do 32 let	10 150	11 020	11 940	12 930	14 040	15 200	16 520	17 890	19 410	21 080	22 840	24 770	26 850	29 120	31 620	34 270
12	nad 32 let	10 530	11 440	12 400	13 430	14 570	15 760	17 140	18 560	20 150	21 870	23 710	25 700	27 860	30 230	32 810	35 560

(Zdroj: interní zdroj)