

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systémů hodnocení a odměňování pedagogických pracovníků
obchodní akademie

Modification of Appraisal and Remuneration Systems for Business Academy
Teaching Staff

Student: Bc. Petra Krčmářová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Krčmářová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Úprava systémů hodnocení a odměňování pedagogických pracovníků
obchodní akademie**
**Modification of Appraisal and Remuneration Systems for Business
Academy Teaching Staff**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování
3. Teoretická východiska hodnocení a odměňování pracovníků
4. Charakteristika obchodní akademie
5. Analýza současných systémů hodnocení a odměňování pedagogických pracovníků
6. Návrh upravených systémů hodnocení a odměňování pedagogických pracovníků
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.

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

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 – 3 a 5, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 25. dubna 2015

.....

Bc. Petra Krčmářová

Obsah

1	Úvod	5
2	Metodika a metody zpracování	7
3	Teoretická východiska hodnocení a odměňování pracovníků	8
3.1	System hodnocení.....	8
3.2	Výhody a nevýhody hodnocení pracovníků	8
3.3	Druhy systémů hodnocení.....	10
3.3.1	Hodnocení kompetencí	10
3.3.2	Hodnocení pracovního výkonu a chování zaměstnance	11
3.3.3	Mimořádné hodnocení.....	11
3.4	Metody používané při hodnocení zaměstnanců	12
3.4.1	Srovnávací metody hodnocení	12
3.4.2	Nesrovnávací metody hodnocení	14
3.5	Kritéria hodnocení pracovníků.....	15
3.6	Hodnocení odlišných typů pracovníků.....	18
3.7	Vyhodnocení výsledků hodnocení pracovníků	19
3.8	Využití výsledků hodnocení pracovníků	20
3.9	System odměňování.....	21
3.10	Faktory ovlivňující systém odměňování	26
3.10.1	Vnitřní faktory	26
3.10.2	Vnější faktory.....	27
3.11	Odměňování kvalifikovaných zaměstnanců	27
3.12	Mzdové/platové tarifní stupnice.....	28
3.13	Role vedoucích pracovníků a personálního útvaru v hodnocení a odměňování	30

4	Charakteristika obchodní akademie.....	32
4.1	Historie obchodní akademie	32
4.2	Činnosti obchodní akademie	33
4.3	Personál obchodní akademie	34
5	Analýza současných systémů hodnocení a odměňování pedagogických pracovníků.....	37
5.1	Současný systém hodnocení pedagogických pracovníků na OA	37
5.1.1	Kritéria hodnocení pedagogických pracovníků	38
5.2	Současný systém odměňování pedagogických pracovníků na OA ...	39
5.2.1	Vnitřní a vnější faktory ovlivňující systém odměňování na OA	45
5.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření na OA	47
5.4	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	59
6	Návrh upravených systémů hodnocení a odměňování pedagogických pracovníků	61
6.1	Úprava dotazníku sebehodnocení.....	61
6.2	Vytvoření standardizovaného formuláře.....	62
6.3	Zavedení nové metody hodnocení	63
6.4	Zavedení modelu nehmotného odměňování	64
7	Závěr	66
	Seznam použité literatury	68
	Seznam zkratk.....	71
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Hodnocení a odměňování zaměstnanců patří mezi personální činnosti, které mají velký vliv na motivaci a spokojenost pracovníků. Pokud lidé v organizaci nejsou motivováni a spokojeni, je zde riziko podávání nižšího pracovního výkonu a do budoucna dokonce i opuštění organizace. Společnost se může rozhodnout opustit například vysoce kvalifikovaný specialista, za nějž bude velmi náročné najít náhradu. Fluktuace zaměstnanců je pro každou organizaci nepříjemnou situací, která může mít vliv nejen na atmosféru a spolupráci na pracovišti, ale také na organizaci jako celek v podobě zvýšených nákladů na finanční prostředky a čas, jež jsou nutné k nalezení a zaškolení nového pracovníka.

Proto je velmi důležité sestavit systémy hodnocení a odměňování tak, aby zaměstnanci měli pocit, že jsou dané systémy spravedlivé a motivující. Je taktéž nutné zajistit, aby byli pracovníci seznámeni s fungováním těchto systémů a aby veškerým informacím rozuměli. Neméně důležitým faktorem v rámci hodnocení a odměňování je tedy komunikace a vztah mezi daným zaměstnancem a vedoucím pracovníkem. Lidé totiž neodcházejí z organizace pouze z důvodu nespokojenosti s peněžní odměnou, významný vliv má také atmosféra na pracovišti, náplň práce a pracovní prostředí. Je tedy možné vidět, že v organizaci dochází k vzájemnému ovlivňování více faktorů. Veškeré činnosti jsou na sebe napojeny, a proto je důležité zaměřovat se nejen na hodnocení a odměňování, ale na všechny podnikové oblasti, tedy na organizaci jako celek.

Tato diplomová práce je pokračováním bakalářské práce autorky na téma Spokojenost zaměstnanců obchodní akademie s vybranými stimuly. Na základě dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že pedagogičtí pracovníci nejsou spokojeni se systémem odměňování. Nepovažují jej za spravedlivý a motivující a nedostatky jsou vykazovány taktéž v systému hodnocení. **Cílem** této diplomové práce je tedy analyzovat systémy hodnocení a odměňování pedagogických pracovníků obchodní akademie a následně navrhnout úpravy těchto systémů.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V rámci teorie dojde prostřednictvím odborné literatury k detailnímu popsání problematiky hodnocení zaměstnanců včetně výhod a nevýhod jak pro organizaci, tak pro samotné pracovníky.

Dále budou nastíněny druhy systémů hodnocení a budou představeny metody, jež se při hodnocení zaměstnanců používají včetně výčtu kritérií, která jsou v počáteční fázi této činnosti stanovena. Dále dojde k objasnění problematiky hodnocení odlišných typů pracovníků a bude uvedeno, jak vyhodnotit výsledky hodnocení včetně jejich využití.

Druhá část teoretické části bude věnována odměňování zaměstnanců, kde nejprve dojde k popsání základní charakteristiky tohoto systému včetně pravidel, kterými by se každý systém odměňování měl řídit. Dále bude objasněna struktura a důležitost celkové odměny s podrobnějším zaměřením na nemotnou složku odměny. Poté budou definovány faktory ovlivňující systém odměňování s rozdělením na vnitřní a vnější faktory. V další podkapitole bude nastíněn návod, jak odměňovat kvalifikované zaměstnance. Ke konci teoretické části dojde k seznámení se s mzdovou/platovou tarifní stupnicí včetně jejich výhod a nevýhod. Poslední podkapitola bude zaměřena na roli vedoucích pracovníků a personálního útvaru v hodnocení a odměňování zaměstnanců.

V prvním oddílu praktické části bude charakterizována obchodní akademie. Dále bude nastíněna historie této organizace včetně aktivit, které jsou zde prováděny. Poté bude analyzován personál organizace se zaměřením na vývoj v jejich počtu, strukturu dle pohlaví a kategorií, do nichž jsou zaměstnanci zařazeni.

V další kapitole praktické části bude provedena analýza systémů hodnocení a odměňování pedagogických pracovníků. Součástí bude provedení dotazníkového šetření mezi pedagogy na obchodní akademii. Na základě výsledků tohoto šetření budou navrženy úpravy daných systémů v organizaci.

2 Metodika a metody zpracování

Jak již bylo napsáno v úvodu, tato diplomová práce je rozdělena na několik podkapitol, v rámci nichž budou uplatňovány jiné metody zpracování příslušných informací. Každá část této práce bude vypracována na základě předem stanoveného cíle.

Hlavním cílem diplomové práce jako celku je analyzovat systémy hodnocení a odměňování pedagogických pracovníků obchodní akademie a následně navrhnout úpravy těchto systémů.

Pro správné pochopení dané problematiky budou nejprve vypracována teoretická východiska hodnocení a odměňování pracovníků. Cílem této kapitoly je zhodnotit tato teoretická východiska. Tento cíl bude naplněn prostřednictvím metody sběru sekundárních dat získaných z české i zahraniční odborné literatury.

Dalším dílčím cílem, který se vztahuje k praktické části této práce, je analyzovat současné systémy hodnocení a odměňování pedagogických pracovníků. K dosažení tohoto cíle bude použita metoda písemného dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru s ředitelkou Obchodní akademie. V počáteční fázi je velmi nutné uvědomit si, jaká data je potřeba zjistit tak, aby bylo možné sestavit jednotlivé otázky. Je tedy zapotřebí stanovit si cíl průzkumu. Dotazník je časově méně náročný než rozhovor, anonymní, ale zpravidla nezachycuje spontánní odpovědi respondentů. Je však možné použít kombinaci obou těchto metod.

Posledním dílčím cílem je navrhnout úpravy systémů hodnocení a odměňování pedagogických pracovníků. Činnosti vedoucí k realizaci tohoto cíle budou prováděny na základě metod syntézy a dedukce, a sice na konci praktické části této práce. Pomocí metody dedukce dojde k prozkoumání teoretických znalostí a zjištění, zda se dané poznatky takto chovají i v praxi. Prostřednictvím syntézy dojde k propojení teoretických a praktických informací tak, aby mohly být vyvozeny závěry a navrhnuty úpravy jednotlivých systémů (Jandourek, 2001; Surynek, 2001).

3 Teoretická východiska hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení a odměňování zaměstnanců spadá do personálních činností, které jsou na sebe napojeny (Koubek, 2011). Na základě hodnocení pracovního výkonu a celkového chování pracovníků dochází k jejich zařazení do platových tříd a tím k odměňování.

3.1 Systém hodnocení

Hodnocení je důležité jak pro organizaci samotnou, tak pro její zaměstnance. Pro organizaci je důležité provádět hodnocení z mnoha důvodů, mezi které patří:

- zjištění, zdali zaměstnanec vykonává pracovní činnosti dle stanovených kritérií,
- vyhodnocení celkového pracovního chování a vztahu s ostatními zaměstnanci, případně zákazníky,
- konzultace zjištěných výsledků s daným pracovníkem a stanovení plánu, který zajistí realizaci požadovaného pracovního výkonu,
- odhalení případných problémů s předstihem,
- vzdělávání zaměstnanců v případě zjištění možných nedostatků,
- motivace zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu,
- dosažení spravedlivého, objektivního, transparentního a jednotného systému odměňování (Armstrong, 2009; Koubek, 2011; Wagnerová, 2008).

Koubek (2011) tvrdí, že pro zaměstnance je proces hodnocení důležitý hlavně proto, že na jeho základě získají informace o tom, co si o jejich práci myslí nejen nadřízení, ale třeba i spolupracovníci. Prostřednictvím hodnocení zaměstnanec také zjistí, zdali je s jeho pracovním výkonem zaměstnavatel spokojený či nikoliv.

3.2 Výhody a nevýhody hodnocení pracovníků

Arthur (2010) uvádí, že mezi hlavní **výhody pro organizaci** patří skutečnost, že zaměstnanci jsou hodnoceni spravedlivě prostřednictvím správně zvolených a stejných kritérií, což znamená, že daná organizace nediskriminuje své zaměstnance. Na základě hodnocení navíc dochází ke stanovování cílů pracovníků v rámci jejich rozvoje a růstu, což umožňuje kontrolu napojení těchto cílů na cíle organizace.

Prostřednictvím cílů a výsledků hodnocení je také možné vymezit případně nutné vzdělávání pracovníků. Systém hodnocení navíc usnadňuje odměňování zaměstnanců.

Systém hodnocení však může mít i své **nevýhody**. Z pohledu organizací se může jednat o časově náročnou administrativní činnost a zaměstnanci se jej časem mohou naučit zneužívat tak, aby dosáhli vyšší odměny. V rámci procesu hodnocení se také samotní hodnotitelé mohou nechat ovlivnit různými nepodloženými informacemi, které mohou výsledné hodnocení negativně ovlivnit. Dá se říci, že pokud je hodnocení realizováno lidmi, nebudou jeho výsledky nikdy plně objektivní. Spravedlivému a objektivnímu hodnocení lze však napomoci například příslušným školením pro hodnotitele (Armstrong, 2009). Nedostatky systému hodnocení mohou být vyřešeny také stanovením spravedlivých kritérií, na základě nichž je tato činnost prováděna a vyhodnocována (Pilařová, 2008).

Hodnocení má také své **výhody pro zaměstnance**, mezi které patří například poskytnutí zpětné vazby. Je logické, že daný zaměstnanec se musí dozvědět o tom, co si o jeho vykonané práci myslí nadřízený, aby věděl, co má při výkonu své práce změnit, či v čem se zlepšit (Byars and Rue, 2011). Pracovník má tak příležitost zjistit, co se od něj očekává a má také možnost vyjádřit svůj názor, obavy, či případně klást otázky ke stanoveným pracovním činnostem při existenci nejasností (Arthur, 2010).

Na základě hodnocení dochází ke stanovení cílů do budoucna a plánování nezbytného vzdělávání tak, aby bylo možné zajistit rozvoj a kariérní růst daného pracovníka. Hodnocení také pomáhá k motivaci zaměstnanců, jelikož pokud na základě hodnocení obdrží daný zaměstnanec pozitivní zpětnou vazbu, může ho to motivovat k dalšímu pozitivně hodnocenému pracovnímu výkonu (Armstrong, 2009; Koubek, 2011).

Nevýhody hodnocení mohou pro pracovníky vzniknout v případě, kdy hodnotitelé neprovedou proces hodnocení přesně dle stanovených pravidel, čímž může dojít ke zkreslení výsledků daného pracovníka, jak tvrdí Wagnerová (2008). Hodnotitel se v rámci procesu hodnocení může dopustit také chyby v podobě subjektivního hodnocení a výsledky pracovníka tak může ovlivnit svými předsudky vůči danému zaměstnanci. Tyto skutečnosti mohou vyústit v nespokojenost, dokonce i frustraci pracovníka.

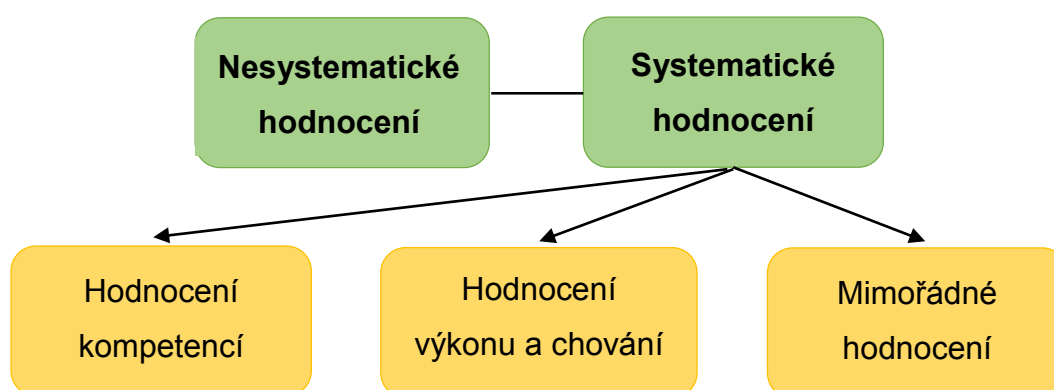
3.3 Druhy systémů hodnocení

Pilařová (2008) uvádí, že každá organizace může používat několik druhů systémů hodnocení. V rámci základního členění je možné využít **systematické a nesystematické** hodnocení. K systematickému hodnocení dochází buď pravidelně, či na základě předem stanovených situací, kterými může být změna pracovní pozice či výkonnosti zaměstnance. K systematickému hodnocení navíc dochází na základě pevně stanovených pravidel, kritérií a prostřednictvím vybraných metod.

Nesystematické hodnocení je tedy uskutečňováno v nepravidelných intervalech a neřídí se předem stanovenými pravidly a metodami hodnocení.

Systematické hodnocení se dále dělí na hodnocení kompetencí, pracovního výkonu a chování zaměstnanců a hodnocení, jenž je prováděno mimořádně, jak je možné vidět na následujícím schématu č. 3.1.

Schéma 3.1 Dělení systémů hodnocení



Zdroj: Autorka

3.3.1 Hodnocení kompetencí

Hodnocení kompetencí je taktéž považováno za hodnocení, k němuž dochází dlouhodobě. Wagnerová (2008, s. 61) definuje kompetence jako „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“ Pilařová (2008, s. 12) tvrdí, že v rámci tohoto systému dochází k hodnocení „vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů.“

Tento systém hodnocení nebere v úvahu např. počet zaměstnancem odpracovaných let v organizaci či pracovní umístění v rámci organizační struktury. Hodnocena je opravdu jen úroveň kompetencí, jež jsou nutné k výkonu daných pracovních činností. Na základě kompetencí je možné stanovit náročnost daných činností, která má dále vliv na zařazení daného pracovníka do příslušné platové třídy právě na základě požadavků, jež jsou od něj očekávány. Hodnocena je nejen úroveň znalostí ale i to, jak je daný zaměstnanec schopen je použít v praxi. Zpravidla se zde tedy řadí požadovaná kvalifikace nutný k výkonu pracovních činností, úroveň vzdělání, praktické zkušenosti, ale také chování (Veteška a Tureckiová, 2008; Wagnerová, 2008).

3.3.2 Hodnocení pracovního výkonu a chování zaměstnance

V rámci hodnocení pracovního výkonu dochází k posuzování kvality a množství odvedené práce. Je však možné hodnotit také dosažení předem stanovených cílů. Oproti hodnocení kompetencí dochází k hodnocení výkonu krátkodobě zhruba jednou za jeden až tři měsíce. Výsledky hodnocení pracovního výkonu mají vliv na zásluhovou odměnu, která je proměnlivá právě na základě odvedeného výkonu, ale i jiných kritérií, která má organizace stanovena. Hodnoceny však bývají nejen výsledky daného pracovníka, ale také jeho přístup a postupy při provádění pracovních činností. Vyhodnocováno bývá tedy i pracovníkovo chování. (Armstrong, 2009; Hroník, 2006; Pilařová, 2008).

3.3.3 Mimořádné hodnocení

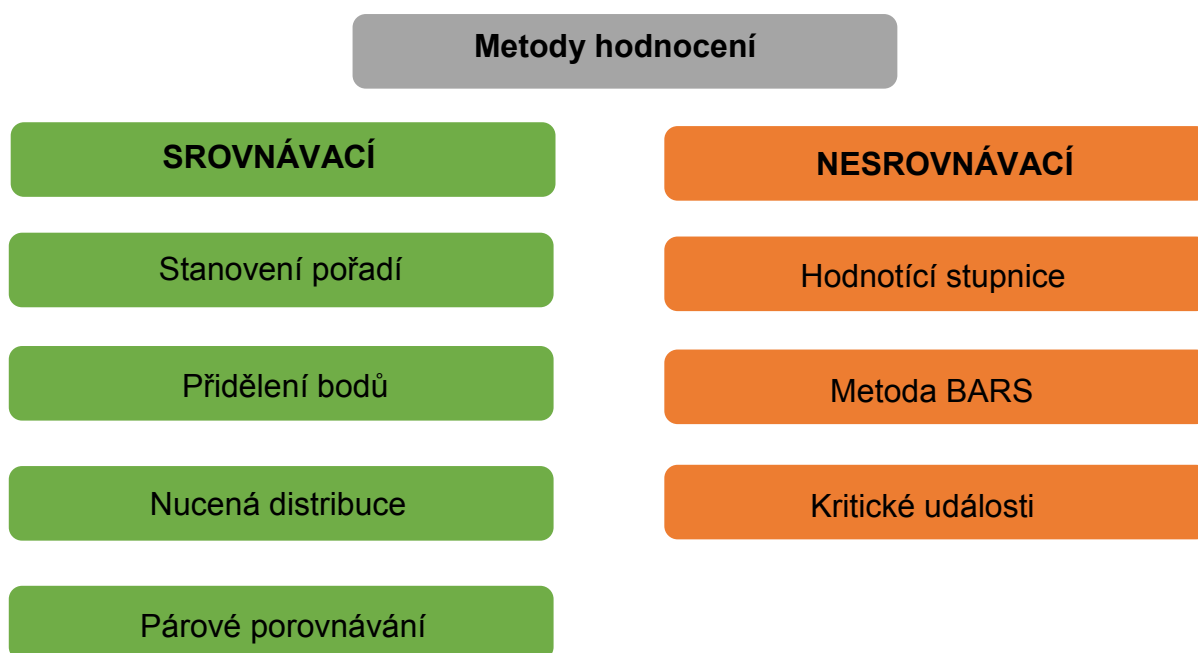
Posledním druhem systematického hodnocení je mimořádné hodnocení, jak tvrdí Pilařová (2008). K tomuto hodnocení dochází mimo termíny hodnocení kompetencí a hodnocení pracovního výkonu. Jedná se o nepravidelné hodnocení, ke kterému dochází za předem stanovených podmínek a při výskytu předem definovaných nahodilých událostí. Mezi tyto okolnosti může patřit například změna pracovní pozice daného pracovníka. V rámci tohoto hodnocení může dle potřeby docházet k mimořádnému hodnocení kompetencí či mimořádnému hodnocení pracovního výkonu. Pravidla a kritéria mimořádného hodnocení jsou shodná s pravidelným dlouhodobým či krátkodobým hodnocením. Jediný rozdíl je tedy v periodicitě.

3.4 Metody používané při hodnocení zaměstnanců

Hodnotit pracovníky je možné na základě velkého množství různých metod. Pro vybrání správné metody je však pro organizaci nutné si dle Wagnerové (2008) uvědomit, co vlastně hodnotí. Je možné zaměřit se na **hodnocení osobnostních rysů, jednání či výstupů pracovníka**. Horváthová et al (2014) dále uvádí, že metody hodnocení je možné rozdělit na **srovnávací a nesrovnávací**. Jak vychází z názvu, v rámci srovnávacích metod dochází k porovnávání zaměstnanců zastávajících podobnou pracovní pozici mezi sebou, kdežto u nesrovnávacích metod k tomuto srovnávání nedochází.

V rámci srovnávacích metod je k hodnocení zaměstnanců možné využít například metod, jež jsou vyobrazeny na následujícím schématu č. 3.2.

Schéma 3.2 Rozdělení metod hodnocení zaměstnanců



Zdroj: Autorka

3.4.1 Srovnávací metody hodnocení

Metoda stanovení pořadí nabízí takové hodnocení, kde jsou zaměstnanci uspořádáni dle dosaženého výkonu či disponujících způsobilostí k práci od neúspěšnějších k nejméně úspěšným. Prostřednictvím této metody jsou však zaměstnanci hodnoceni pouze na základě jednoho kritéria, kterým může být například množství odvedené práce, jak je možné vidět na následující tabulce č. 3.1.

Tabulka 3.1 Seřazení zaměstnanců dle metody stanovení pořadí

Pořadí	Zaměstnanec	Množství odvedené práce
1.	Aleš Dostál	250 str.
2.	Petr Novák	190 str.
3.	Marie Novotná	130 str.

Zdroj: Hroník (2006, s. 47)

Hodnoceno by však mělo být více kritérií, což je zohledněno u **metody přidělení bodů**. Pracovní výkon je zde ohodnocen příslušnými body v daných kategoriích a dochází k seřazení pracovníků v rámci různých kritérií hodnocení tak, jak bylo možné vidět na předchozí tabulce č. 3.1.

V úvahu je brán taktéž celkový počet bodů dosažených zaměstnanci, což je také možné srovnat, jak můžeme vidět na následující tabulce č. 3.2. Maximum v daných kategoriích může být pro znázornění stanoveno například na 100 bodů.

Tabulka 3.2 Ohodnocení zaměstnanců body dle metody přidělení bodů

Zaměstnanec	Množství práce	Kvalita práce	Chování k zákazníkům	Body celkem
Aleš Dostál	80	40	60	180
Petr Novák	65	50	60	175
Marie Novotná	40	70	50	160

Zdroj: Autorka

U **nucené distribuce** dochází k začlenění zaměstnanců do skupin dle jejich pracovních výsledků tak, aby bylo možné rozlišit méně výkonné zaměstnance od těch neúspěšnějších, kteří si zaslouží pozornost organizace. Pro každou skupinu je nutné stanovit procento zaměstnanců, kteří do dané skupiny musí být zařazeni. Tato metoda se snaží vyhnout často používanému zařazování většiny zaměstnanců do skupiny s průměrným výkonem.

Metoda **párového hodnocení** nabízí možnost porovnání všech zaměstnanců mezi sebou, z nichž lepší ze dvou hodnocených pracovníků obdrží bod. Podle počtu celkově dosažených bodů je možné zaměstnance seřadit od nejlepších po nejhorší (Horváthová et al, 2014).

3.4.2 Nesrovnávací metody hodnocení

Jednou z těchto metod je **metoda používající hodnotící škály** s určitým počtem stupňů. Jednotlivé škály mohou být vyjádřeny buď číselně či slovně. Příkladem třístupňové slovní škály může být například ohodnocení jako nestandardní – standardní – nadstandardní. V praxi jsou jednotlivé druhy škál často kombinovány. V případě slovního popisu uvedené stupnice tak mohou být tyto stupnice doplněny nejen čísly 1 – 3, ale i detailním popisem toho, co dané stupnice přesně znamenají (Pilařová, 2008; Wagnerová, 2008).

Metoda BARS se vyznačuje tím, že dochází k hodnocení pracovníka jednání. Chování zaměstnance totiž ovlivňuje jeho pracovní výkon. V rámci této metody jsou stanoveny slovní hodnotící stupnice týkající se různých kritérií, která hodnotí různá hlediska chování. Tyto stupnice jsou zpracovávány vedoucími pracovníky, personálním útvarem, nicméně dochází zde ke spolupráci také přímo se zaměstnanci. Výhodou je také skutečnost, že je zde zajišťována vazba i na pracovní výkon personálu (Horváthová et al, 2014).

U **metody kritických událostí** (CIT) dochází k definování kritérií hodnocení, která stanovují žádoucí a nežádoucí výkonnostní jednání zaměstnanců (Wagnerová, 2008). Chování je poté vyhodnocováno prostřednictvím pozorování zaměstnance, na jehož základě jsou sepisovány kladné a záporné události včetně následků daného chování. Tato metoda je však časově náročná a používá se pouze jako doplňková technika hodnocení. Poskytuje však dobrý základ pro případný rozvoj zaměstnanců a jejich kariérní růst (Pilařová, 2008).

Pro hodnocení pracovního výkonu je možné dále využívat **metodu řízení podle kompetencí** (MBC), v rámci níž dochází k hodnocení nejen úrovně požadovaných kompetencí, ale také dosaženého výkonu. Důležité je stanovit kritéria, dle nichž bude docházet k hodnocení výkonu z hlediska nejen kvality, ale také množství odvedené práce. Pro zachování objektivnosti hodnocení je nutné stanovit jasná a transparentní kritéria včetně jejich vah důležitosti, jež mají vliv na odměňování (Pilařová, 2008; Wagnerová, 2008).

K hodnocení zaměstnanců dochází také například prostřednictvím **360° zpětné vazby**, která umožňuje ohodnocení daného pracovníka z více zdrojů, což zajišťuje spolehlivost získaných informací.

Součástí této metody je nejen sebehodnocení zaměstnance, ale také hodnocení nadřízeným, podřízenými, spolupracovníky a případně zákazníky. Hodnocení je plně či zcela anonymní a dochází k němu prostřednictvím dotazníku s otázkami na pracovníkovu chování v rámci různých kritérií. Je nutné si uvědomit, že hodnocení různých hodnotitelů mají různou váhu. Ne každý má totiž dostatečné informace k tomu, aby mohl pracovní výkon zaměstnance ohodnotit objektivně. Byars and Rue (2011) tvrdí, že může docházet k hodnocení, kdy kritérii důležitými pro hodnocení zaměstnance jsou osobnostní rysy a znalosti dané osoby či skutečnost, zda je pracovník schopen dosáhnout stanovených cílů. V prvním případě však dochází k subjektivnímu hodnocení.

Na základě výsledků hodnocení dochází k identifikaci silných a slabých stránek daného zaměstnance a je mu poskytnuta příslušná zpětná vazba. Je velmi důležité, aby k podávání zpětné vazby docházelo dostatečně pravidelně, aby bylo hodnoceno konkrétní chování a aby byly výsledky hodnocení jasně vysvětleny danému zaměstnanci tak, aby tomu porozuměl. V opačném případě nebude mít zpětná vazba pozitivní vliv na jeho pracovní výkon a motivaci (Fleenor et al, 2008; Hroník, 2006; Urban, 2012; Wagnerová, 2008).

Hroník (2006) a Wagnerová (2008) tvrdí, že součástí 360° zpětné vazby je také **sebehodnocení** daného pracovníka. K této auto evaluaci však dochází i samostatně mimo metodu zpětné vazby. Tento druh hodnocení umožňuje danému zaměstnanci zamyslet se nad svým výkonem pracovních činností a pomáhá mu vidět rozdíly mezi vlastním hodnocením a hodnocením např. nadřízeného pracovníka. Zaměstnanec by se v rámci sebehodnocení měl zaměřit nejen na kladné, ale i záporné výsledky své práce, aby bylo možné odhalit silné a slabé stránky pracovníka, na základě nichž jsou poté aktualizovány cíle rozvoje a vzdělávání.

3.5 Kritéria hodnocení pracovníků

Pilařová (2008) uvádí, že po vybrání vhodné metody hodnocení zaměstnanců je nutné zaměřit se na tvorbu měřítek, dle kterých bude k hodnocení docházet. Tvorba kritérií je velmi důležitým a někdy také nelehkým úkolem. Stanovení nesprávných měřítek může způsobit nežádoucí jednání zaměstnanců, což může mít v konečném důsledku negativní vliv na organizaci jako celek.

Vymezená kritéria se mohou týkat buď kompetencí či pracovního výkonu. Jedná se tedy o ukazatele výkonnosti a úspěšnosti. Všeobecně se dá říci, že se daná měřítka zaměřující se na pracovní výsledky zabývají jakostí, množstvím, náklady a dobou trvání provedení zadané práce, jak tvrdí Hroník (2006).

Wagnerová (2008) uvádí, že prvním krokem při tvorbě kritérií je prozkoumání pracovních funkcí a vymezení kladných výsledků, kterých je při výkonu různých činností možné dosáhnout. Kritéria by měla být samozřejmě objektivní, nediskriminující a měla by se týkat činností a kompetencí, jež daný pracovník skutečně provádí a využívá.

Při hodnocení je tedy nutné nebrat v úvahu vlivy působící na výkon pracovníka, které sám nemůže ovlivnit. Koubek (2011, s. 129) tvrdí, že zde patří především:

- „nedostatečné využívání času pracovníka (nedostatečné zadávání úkolů) nebo přetížení navzájem si konkurujícími úkoly (špatná organizace práce, překrývání pravomocí),
- zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci,
- nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci,
- nedostatek spolupráce ze strany ostatních pracovníků,
- nedostatečné vysvětlení práce, nedostatečná instruktáž, nedostatky v zadávání úkolů
- nedostatky ve vzdělávání pracovníků,
- typ kontroly pracovníka,
- teplota, osvětlení, hluk, výpary aj.,
- nevhodné uspořádání pracoviště,
- nevhodné tempo strojů,
- životní podmínky pracovníka (situace v rodině, bydlení, časově náročná dojíždka do zaměstnání, nemoc apod.),
- štěstí (náhoda).“

S kritérii hodnocení musí být každý zaměstnanec předem obeznámen a normy výkonnosti musí být uvedeny i v charakteristice pracovního místa, aby bylo všem pracovníkům jasné, co se od nich očekává.

Wagnerová (2008, s. 65) uvádí „klasicky používaná kritéria hodnocení, mezi něž patří:

- výkon člověka (množství práce),
- kvalita práce (jakost),
- samostatnost,
- iniciativnost,
- pracovní spolehlivost a ukázněnost,
- vytrvalost,
- přizpůsobivost,
- poměr k práci a pracovní ochota,
- dodržování pracovní doby,
- smysl pro spolupráci,
- smysl pro osobní odpovědnost,
- organizování vlastní činnosti,
- poměr k závodu.“

Pro shrnutí budou nyní uvedeny podmínky pro správně fungující podnikový systém hodnocení na základě stanovených kritérií. Arthur (2010) tvrdí, že je při tvorbě kritérií nutné dodržet:

1. *Propojení s pracovní pozicí*, což znamená, že měřítko hodnocení by se měla vztahovat k pracovním činnostem, které zaměstnanec skutečně vykonává. Tímto kritériem může být např. dosažení určité částky v tržbách za každý měsíc u pozice prodejce.
2. *Reliabilitu a validitu*. Reliability systému hodnocení je možné dosáhnout prostřednictvím sběru validních údajů, které souvisejí přímo s danou funkcí. Každý pracovník v organizaci může zastávat jinou funkci, čímž vznikne potřeba hodnotit daného pracovníka jinými kritérii.
3. *Stanovení norem*, což zjednodušeně znamená nutnost řídit se podnikovými nařízeními při hodnocení zaměstnanců. Také to může vyžadovat povinnost účastnit se příslušného vzdělávání, aby proběhl celý proces hodnocení správně.

4. *Využívání systému hodnocení a jeho fungování*, které lze zajistit jednoduchostí tohoto systému, časovou nenáročností, optimální délkou tiskopisů a co nejméně stupni ve schvalovacího procesu.
5. *Akceptovatelnost* systému hodnocení všech zúčastněných stran, mezi které patří zaměstnanci, hodnotitelé, management organizace a oddělení lidských zdrojů. Pokud je to možné, je vhodné zajistit účast zmíněných zainteresovaných stran na tvorbě systému hodnocení.
6. *Styl vedení*, který přispívá k rozvoji a vyššímu pracovnímu výkonu zaměstnanců. Management organizace by měl své zaměstnance motivovat a neustále zdůrazňovat svou důvěru v jejich způsobilost.

3.6 Hodnocení odlišných typů pracovníků

Arthur (2010) tvrdí, že při procesu hodnocení a hlavně stanovování pracovních výsledků a cílů do budoucna by mělo být přihlíženo ke skutečnosti, jestli se jedná o pracovníka, který dosahuje nízkých, průměrných či vynikajících pracovních výsledků. Každý takovýto zaměstnanec má totiž jiné potřeby a je tedy motivován prostřednictvím různých pohnutek.

Pracovníci dosahující **nízkého pracovního výkonu** jsou pro každou organizaci samozřejmě problémem, který je však možné řešit, a sice nabídnutím pomoci slabému pracovníkovi např. v podobě poradce. O výsledcích tohoto pracovníka je však nutné diskutovat ihned při vzniku nedostatečného výkonu. U zaměstnanců podávajících slabý pracovní výkon by se manažeři měli zaměřit na stanovení technik, jejichž použití povede k uspokojivějším výsledkům a na vymezení pracovních cílů do budoucna.

Zaměstnanci podávající **průměrný pracovní výkon** se v organizacích vyskytují s největší četností. Často je jejich práce hodnocena jako dostačující a jedná se většinou o pečlivé a spolehlivé jedince, kteří mají dobré vztahy se svými kolegy. Problémem však je, že si tyto zaměstnanci stanovují příliš nízké cíle, které je vhodným způsobem nemotivují k vyššímu pracovnímu výkonu. Může se tedy stát, že tyto zaměstnanci nejsou v rámci pracovních činností dostatečně využíváni. Při hodnocení těchto zaměstnanců by se manažeři měli zaměřit hlavně na tvorbu budoucích pracovních cílů. Je důležité danému pracovníkovi připomenout, čeho v minulosti již dosáhl a snažit se jej motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu.

Poslední skupinou jsou pracovníci podávající **vynikající pracovní výkon**. Tito zaměstnanci tvoří zhruba 20 % celkových pracovníků v organizacích. Vzhledem k tomu, že jsou tito zaměstnanci pro každou organizaci velmi důležití, je nutné zajistit jejich udržení v organizaci. Jedná se totiž o jedince, které není lehké nahradit. Jejich udržení v organizaci manažer dosáhne tím, že jim bude dávat větší počet různorodých a pro ně přitažlivých úkolů, aby byli neustále zaneprázdněni tím, co je baví, motivuje a aby se nezačali nudit. Zaměstnanců podávajících vynikající výsledky by se manažeři měli také ptát na jejich názor např. na nový projekt, či jak by vyřešili případný problém. Možností je nabídnout úspěšnému pracovníkovi také pozici mentora, který se tak o své zkušenosti může dělit s ostatními spolupracovníky a pomáhat slabším kolegům. (Arthur, 2010).

3.7 Vyhodnocení výsledků hodnocení pracovníků

Konečné výsledky hodnocení by měly být prodiskutovány s daným zaměstnancem v rámci **hodnotícího rozhovoru**. Smyslem je ohodnotit výkonnost zaměstnance na formální úrovni. Plamínek (2009) uvádí, že podstatou tohoto dialogu je srovnání očekávaného výkonu s reálnou situací v rámci určitého časového období. Je velmi důležité umožnit každému pracovníkovi vyjádřit se ke svým pracovním výsledkům, jelikož je prokázáno, že možnost této otevřené komunikace má pozitivní vliv na spokojenost a výkonnost zaměstnanců, jak tvrdí Wagnerová (2008).

V rámci hodnotícího rozhovoru je nutné prodiskutovat nejen pozitivní, ale i negativní pracovní výsledky. V případě negativního výkonu pracovníka je však nutné společně najít a stanovit řešení tohoto problému, aby došlo ke zlepšení pracovních výsledků a aby daný zaměstnanec nebyl negativním hodnocením frustrován.

Cílem hodnotícího rozhovoru je nejen analýza dosavadního pracovního výkonu, ale také odhalení potenciálu zaměstnance a stanovení cílů pro následující období, které by měly vycházet z jeho potřeb tak, aby docházelo k motivaci daného pracovníka.

3.8 Využití výsledků hodnocení pracovníků

Výsledky procesu hodnocení slouží k několika různým činnostem v následujících oblastech:

- „popisy pracovních pozic a kompetenční modely,
- nábor a výběr zaměstnanců,
- stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce,
- rozvoj zaměstnanců,
- povýšení,
- odměňování,
- zlepšování organizace práce,
- vzdělávání organizace jako celku,
- kariéra.“ Pilařová (2008, s. 53-58) a Wagnerová (2008, s. 93)

Důležité je zdůraznit, že výsledky hodnocení pracovního výkonu slouží pro stanovení zásluhové odměny, která je variabilní a vychází právě z provedeného hodnocení výsledků. Hodnocení kompetencí je oproti tomu napojeno na fixně stanovenou část platu a rozvoj zaměstnanců. To však neznamená, že na základě nízkého pracovního výkonu není možné zahájit rozvoj daného pracovníka.

V rámci **rozvoje pracovníků** je možné zaměřit se na kompetence, jež jsou pro výkon dané funkce nezbytné, ale zaměstnanec v nich má určité nedostatky. Dále je možné rozvíjet u pracovníka nové způsobilosti, které k výkonu své práce zatím nepotřebuje, ale bude je využívat v budoucnu, ať už na základě přidělení nových pracovních činností, či úplné změně pracovního místa (Pilařová, 2008). Hroník (2006) tvrdí, že rozvoj zaměstnanců je nutné realizovat prostřednictvím dohody s pracovníkem, jež musí obsahovat definování cílů růstu, konkrétních činností, technik, ale také způsob měření dosažených výsledků.

Jak již bylo řečeno, výsledky procesu hodnocení se využívají také při **odměňování pracovníků**. Na základě zvýšení výkonu, například také prostřednictvím nabytí nových způsobilostí k práci, by mělo docházet k navýšení proměnlivé složky platu.

Úkolem manažerů je zajistit, aby byl každý pracovník průběžně seznamován se svým hodnocením. Také by měl mít informace o vazbách mezi systémem hodnocení a odměňování, aby byl obeznámen s výší své odměny. Celkovou výší odměny stanovenou na základě hodnocení by se zaměstnanec měl dozvědět nejpozději na závěr hodnotícího rozhovoru. Odměna za pracovní výsledky by měla být vyplacena co nejdříve po dosažení daného výkonu. Vyplácení ročních odměn zpravidla totiž nemotivuje zaměstnance k podávání vyšších výsledků. Pokud je hodnocení pracovního výkonu vyjádřeno v procentech, výše možné odměny by měla být stanovena taktéž v procentech.

3.9 Systém odměňování

Jak již bylo řečeno v úvodu této diplomové práce, systém odměňování patří spolu se systémem hodnocení mezi významné personální činnosti každé organizace. Velmi důležité je, aby se na vytváření pravidel a celého systému odměňování podíleli zaměstnanci samotní. Jedině tak je možné zajistit, že pracovníci daný systém dobře akceptují. Každý systém odměňování by měl být:

1. *Spravedlivý*, což zajišťuje pocit každého pracovníka, že je za svůj výkon odměňován spravedlivě, dle svých schopností a vytvářené hodnoty pro zaměstnavatele i ve vztahu k ostatním zaměstnancům. To však neznamená, že bude mít každý zaměstnanec totožný plat. Určité rozdíly jsou samozřejmě možné, jelikož ne všichni pracovníci mají stejné vzdělání, zkušenosti a podobně. Tyto rozdíly však musí být opodstatněné a hlavně zaměstnancům musí být tyto odlišnosti vysvětleny, aby se necítili ukřivdění.

Dle Armstronga (2009) je pro zajištění spravedlivého systému odměňování důležité, aby se vedení organizace zajímalo o názory svých zaměstnanců. Pravidla a normy, jež jsou v rámci celého systému vytvořeny, by měly být dodržovány všemi zaměstnanci bez rozdílu. Musí zde tedy fungovat také princip rovnosti. Důležitá je také komunikace mezi vedením organizace a pracovníky.

2. *Transparentní*, což znamená, že pracovníci plně rozumí celému systému odměňování a jsou schopni vyvodit následky svého pracovního chování a výsledky prostřednictvím tohoto systému.

Z toho vyplývá, že by měl být systém odměňování jednoduchý. Je důležité zdůraznit, že každý zaměstnanec by měl mít právo dozvědět se o rozhodnutí, které se týká odměny, ihned v momentu jeho provedení. Personál by měl mít také právo vyjádřit svůj názor k problematice odměňování.

3. *Motivující*, aby zaměstnanci měli pocit, že jsou odměňováni dle svých zásluh. Motivaci personálu je možné zajistit také tím, že jim bude poskytována alespoň srovnatelná odměna s obdobnou pozicí u jiných organizací na trhu práce. Toto je však podmíněno možnostmi dané organizace. Pokud jsou zaměstnanci motivováni, znamená to, že dochází k jejich udržení, což zabrání ztrátě kvalitních pracovníků (Armstrong, 2009; Čopíková a Horváthová, 2010; Koubek, 2011).

Armstrong (2009) tvrdí, že systém odměňování by měl také navazovat na strategické cíle organizace a měl by k jejich dosahování přispívat. Dále by měl systém vycházet ze základních hodnot a pravidel, jež jsou organizací uznávány.

Koubek (2011, s. 158) tvrdí, že systém odměňování by měl „plnit řadu dalších funkcí:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání ve firmě,
- stabilizovat pracovníky, které firma potřebuje,
- odměňovat pracovníky podle významu a náročnosti jimi vykonávané práce,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti, tedy za všechno, co do firmy vnášejí,
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení firmy na trhu práce,
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální a přiměřené možnostem firmy,
- vést pracovníky k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a vůbec schopností pracovníků,
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány.“

Celková odměna

Každý zaměstnanec by měl od organizace získávat různé druhy peněžních a nepeněžních odměn, které tvoří komplexní odměnu za práci. Dalším členěním odměn je rozdělení na hmotné a nehmotné složky. Do hmotných složek odměny patří jak peněžní, tak nepeněžní forma platu (Čopíková a Horváthová, 2010).

Armstrong (2009) tvrdí, že do *hmotné odměny* lze zahrnout základní fixní plat či mzdu, proměnlivou odměnu na základě zásluh pracovníka, která zahrnuje různé příplatky a bonusy. Poslední kategorií jsou různé výhody pro zaměstnance, mezi které patří dovolená, pružná pracovní doba či péče o zaměstnance.

Nehmotná složka odměňuje pracovníka za získávání nových znalostí, zkušeností, dovedností a celkově za jeho růst. Také je zde možné zařadit pracovníkův postup v hierarchii organizace, ocenění dosažených výsledků, kvalitní vybavení kanceláře, způsob řízení zaměstnanců, zajímavou náplň práce, otevřenou komunikaci mezi personálem a managementem či respektování osobního života pracovníků a tedy nepřetěžování prací.

Smyslem peněžních odměn je přilákání a udržení si kvalitních pracovníků, kdežto nepeněžní odměny mají za úkol navyšování významu peněžních odměn. Ideálním stavem je samozřejmě situace, kdy organizace využívá oba druhy odměn.

Nepeněžní odměna

Jak již bylo uvedeno výše, nepeněžní odměna může mít více podob. Jedná se o neméně důležitou složku odměny, protože finanční odměna, prostřednictvím níž jsou uspokojovány základní potřeby zaměstnanců, není dostačující. Pracovníkům záleží také na pracovních podmínkách, vztazích nejen s vedením organizace, ale také se spolupracovníky. Navíc má každý jedinec kromě základních potřeb také potřebu něčeho dosáhnout či být úspěšným a uznávaným pracovníkem. Proto by každá organizace neměla důležitost nepeněžních odměn opomíjet (Nelson, 2012).

Armstrong (2009) uvádí, že mezi důležitou nepeněžní odměnu patří například **možnost vzdělávání** pro pracovníky, které zaměstnancům umožňuje navýšit své znalosti, schopnosti a dovednosti pro vykonávání své práce. Na základě získání nových způsobilostí může navíc dosáhnout vyšší peněžní odměny.

Výše zmíněné vzdělávání má vliv na celkový **kariérní rozvoj** pracovníků. Prostřednictvím růstu zaměstnanců může docházet k navyšování jejich odpovědnosti v pracovním procesu. Mohou dosáhnout na vyšší pracovní pozici, či mohou začít pomáhat svým slabším kolegům prostřednictvím funkce mentora. Ne každý pracovník má však potřebu růstu. Je nutné zjistit, které podněty daného zaměstnance stimulují a zaměřit se na ně.

Významnou nepeněžní odměnou je také **způsob vedení** zaměstnanců. Manažer je totiž osobou, která ovlivňuje motivaci pracovníka a tím jeho výkon. Velmi důležité je zaměstnancům poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu, aby se zaměstnanec dozvěděl, co se od něj očekává. Každý pracovník by měl být také pochválen za splnění zadaného úkolu. Také je velmi nutné dosáhnout dobrých vztahů na pracovišti a zajistit otevřenou komunikaci.

Pro některé pracovníky je důležité, aby byla prostřednictvím nepeněžních odměn uspokojena jejich **potřeba úspěchu**. Tuto potřebu mají všichni zaměstnanci, avšak v jiné míře. Záleží tedy nejen na pracovníkovi samotném, ale také na zaměstnavateli, zda svému personálu zajišťuje příznivé prostředí a podmínky pro dosažení úspěchu. Pokud je to možné, je vhodné takto motivovanému zaměstnanci neustále předkládat nové příležitosti, výzvy a poskytnout mu určitou nezávislost, kontrolu něčeho či někoho anebo mu umožnit stát se uznávaným odborníkem i mimo danou instituci.

Úspěch zaměstnance či naplnění vytýčeného cíle by mělo být také náležitě oceněno pochvalou, a sice buď formálně či neformálně. Armstrong tvrdí, že by se udělování pochval mělo řídit určitými pravidly jako je například spravedlnost, častost a formálnost. Každý zaměstnanec by měl mít zároveň pocit, že na pochvalu může dosáhnout. Pochvaly mohou mít samozřejmě více podob. Každého pracovníka určitě potěší forma veřejného ocenění prostřednictvím podnikového serveru, vystavením této informace v prostorách podniku např. v podobě vyhodnocení nejlepšího pracovníka v rámci stanoveného časového období či vytištěním této pochvaly ve firemním tisku.

Příkladem pracovníkova chování, jež by mělo být odměněno pochvalou, může být například situace, kdy zaměstnanec pomáhá svým spolupracovníkům s nadměrným množstvím práce, aniž by o to byl požádán.

Zaměstnanec by měl být dále určitě odměněn za práci vykonávanou mimo proplacenou pracovní dobu z důvodu významného pracovního úkolu, u kterého se blíží termín jeho dokončení. Uznávány by měly být také pracovníkovy nápady vedoucí ke zlepšení pracovních postupů či procesů v rámci organizace.

Hay Group Engaged Performance Model

Nepeněžními odměnami se zabývá také tento model angažovaného výkonu, který vznikl v 90. letech 20. století na základě spolupráce mezi poradenskou organizací Hay Group a dalšími celosvětově působícími společnostmi. V rámci tohoto modelu je definováno 5 nejdůležitějších skupin nehmotných odměn, které mají nejvýznamnější vliv na odvedený pracovní výkon zaměstnanců. Mezi těchto pět skupin patří kvalita práce, rovnováha pracovního a osobního života, hodnoty organizace, pracovní prostředí a možnost růstu a rozvoje. Do každé skupiny je pak zařazeno několik konkrétních nehmotných odměn, které by měly být v organizaci uplatňovány, jak je možné vidět na následující tabulce č. 3.3.

Tabulka 3.3 Nehmotné odměny modelu Hay Group

Kvalita práce	Rovnováha pracovního a osobního života	Hodnoty organizace	Pracovní prostředí	Růst a rozvoj
<ul style="list-style-type: none"> ▪ smysluplnost ▪ zajímavost ▪ úspěch ▪ nezávislost ▪ pracovní vytížení ▪ pracovní vztahy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podpora okolí ▪ rovnováha života ▪ jistota příjmu ▪ sociální prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ styl vedení ▪ chování nadřízených ▪ pověst organizace ▪ uznání ▪ komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vybavenost ▪ vzdělávání k současné práci ▪ přístup k informacím ▪ ochrana zdraví 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vzdělávání nad rámec současné práce ▪ kariérní postup ▪ zpětná vazba

Zdroj: HAY GROUP. Engage Employees and Boost Performance. 2011. s. 7. [online]. [28.3.2015]. Dostupné z: <http://www.haygroup.com/us/downloads/details.aspx?id=7343>

3.10 Faktory ovlivňující systém odměňování

Armstrong (2009) tvrdí, že na tvorbu a fungování systému odměňování působí celá řada vlivů, jež musí být každou organizací brány v úvahu. Tyto faktory je možné rozdělit na vnitřní a vnější. Jak je možné odvodit z názvů, vnitřní vlivy vycházejí z organizace samotné, zatímco vnější jsou způsobeny působením okolí podniku.

3.10.1 Vnitřní faktory

Mezi vnitřní faktory je možné zařadit **kulturu organizace**. Každý podnik má pro sebe charakteristickou kulturu, která je postavena na určitých zásadách, pravidlech, hodnotách, postojích, např. také způsobem oblékání, ale také specifickým chováním. V podnikové kultuře je jednoduše obsaženo to, co je pro organizaci nejlepší a jak by se každý zaměstnanec měl chovat nejen k lidem uvnitř podniku, ale také mimo něj.

Pokud jsou v podniku jako celku zakotveny hodnoty jako spravedlnost, transparentnost a zajištění rovných příležitostí, je zřejmé, že na stejných hodnotách bude vytvořen i systém odměňování pracovníků.

Dalším vnitřním faktorem je **typ organizace**. Velkým rozdílem je samozřejmě skutečnost, zdali se jedná o ziskovou či neziskovou organizaci. Dále má na systém odměňování vliv také obor podnikání. Druh organizace má vliv samozřejmě také na podnikem uznávané hodnoty. Například u organizací, které vystupují ve veřejném sektoru, se navyšování platů pracovníků provádí zpravidla na základě počtu odpracovaných let. Odměňování na základě dosažených výsledků nebývá v těchto organizacích zvykem.

Vliv na systém odměňování mají také **lidé** pracující v podniku. Záleží například na tom, zdali v organizaci pracují vysoce kvalifikovaní lidé. V takovém případě roste důležitost znalostí a schopností pracovníků pro podnik. Každá organizace by se měla snažit mít lepší zaměstnance než konkurence. Zároveň je však nutné zaměstnance za jejich výkon spravedlivě odměňovat a vážit si jich, aby nedošlo k jejich odchodu k jiným organizacím.

Systém odměňování by měl být samozřejmě také v souladu se **strategií organizace**, tak aby docházelo k naplňování cílů, na základě nichž byla organizace zřízena.

Při vytváření systému odměňování je rovněž nutné vycházet z **potřeb a očekávání zaměstnanců**. Také je důležité vzít v úvahu názory všech zúčastněných stran, kterými může být i vláda (Armstrong, 2009).

3.10.2 Vnější faktory

Do vnějších vlivů, jež ovlivňují systém odměňování, je možné zařadit **poptávku po určitých druzích práce**, jak tvrdí Armstrong (2009). Je logické, že v případě nízké poptávky po dané pozici bude hodnota nabízené odměny pravděpodobně nižší, než je tomu u žádaných pracovníků, kterých je na pracovním trhu nedostatek. Všeobecně se dá říci, že je na trhu nedostatek vysoce kvalifikovaných specialistů, kteří disponují širokou škálou znalostí, schopností a zkušeností.

Dalším vnějším faktorem působícím na organizaci je **vývoj obyvatelstva**, který má na každý podnik významný vliv. Narůstající délka života obyvatelstva a klesající porodnost mohou do budoucna způsobit velké problémy v podobě nedostatku nejen pracovní síly, ale i zákazníků. Například v případě školství bude mít v budoucnu každá taková instituce čím dál tím méně žáků a studentů, což má negativní vliv na množství finančních prostředků. Taková situace se samozřejmě může projevit i na odměňování pedagogických pracovníků.

Vliv na tvorbu systému odměňování mají také **platné zákony**, které stanovují pravidla pracovněprávních vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem včetně podmínky vyplácení např. minimální odměny.

Na každou organizaci působí samozřejmě **existence konkurenčních firem**. V případě vysoké konkurence na trhu je nutné, aby se organizace v rámci svých možností snažila přilákat a udržet kvalitnější zaměstnance než má konkurence. Lidé jsou totiž jádrem každé organizace, kteří zajišťují její fungování a úspěšnost.

3.11 Odměňování kvalifikovaných zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že na dnešním trhu práce rok od roku přibývá vzdělaných uchazečů o zaměstnání, je nutné na základě tohoto trendu přizpůsobit také systém odměňování, jak uvádí Armstrong (2009). Za kvalifikovanou pracovní sílu jsou všeobecně považováni odborníci disponující rozsáhlými znalostmi a zkušenostmi, které jsou nutné k výkonu daných pracovních činností.

Mezi tuto skupinu zaměstnanců patří například pedagogové s vysokoškolským vzděláním, právníci, lékaři, či specialisté na informační technologie.

Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou specialisty ve svém oboru, jsou taktéž vysoce zaměstnatelní. Proto je nutné nastavit takový systém odměňování, který tyto pracovníky přiláká, udrží je v dané organizaci a zároveň je bude motivovat. Tato skupina zaměstnanců mívá obvykle jiné potřeby, mezi které patří zajištění takového pracovního prostředí, v němž mohou plně využívat svých znalostí a mohou dosáhnout osobního růstu. Dále pro ně bývá důležitá nezávislost při provádění pracovních činností. Těmto zaměstnancům by neměly být zadávány úkoly, jež nejsou pro organizaci dostatečně důležité. Zaměstnanec by je mohl vnímat jako nekvalitní v souvislosti se svou odborností.

3.12 Mzdové/platové tarifní stupnice

Při odměňování zaměstnanců se často hlavně ve velkých organizacích dle používají tzv. tarifní stupnice, v rámci nichž dochází k přiřazení všech pracovních míst do příslušného mzdového/platového tarifu (Armstrong, 2009; Čopíková a Horváthová, 2010).

Vytvoření této struktury má pro danou organizaci řadu **výhod**. Její jednoduchost a přehlednost zajišťuje snadnou orientaci v zařazení jednotlivých pracovních míst a umožňuje kalkulaci správné a spravedlivé výše celkové odměny pro daného pracovníka. V každém mzdovém/platovém tarifu bývá zpravidla stanovena nejen výše základních odměn, ale také výhod, které je možné pracovníkům poskytnout.

Mzdové/platové tarifní stupnice mají však i své **nevýhody**. Při zařazování jednotlivých pracovních míst do příslušných tarifních stupňů může být využita značná subjektivita. Uspořádání tarifů do tarifní stupnice je také značně nepružné, což znesnadňuje možnost případně nutných úprav vyplývajících ze situace na trhu. Problémem v rámci motivace je také skutečnost, že v případě, kdy daný pracovník dosáhne horní hranice svého tarifu, je dalšího navýšení odměny možné dosáhnout pouze přeřazením do vyššího tarifního stupně. K zařazení do vyššího stupně však zpravidla dochází získáním vyšší pracovní pozice, což bývá u většiny organizačních struktur nereálné.

Navýšení odměny je všeobecně možné prostřednictvím určitého rozpětí v rámci každého tarifu. Toto rozpětí umožňuje odměňovat pracovníky, jež podávají např. vyšší pracovní výkon. Každý tarif má tedy stanovenou minimální a maximální hodnotu odměny. Při stanovení odměny vymezené v tarifech jsou organizacemi zpravidla brány v úvahu také tržní sazby vyplácené na obdobných pracovních pozicích.

Existují mzdové/platové struktury s překrývajícím či nepřekrývajícím se rozpětím tarifu. Prostřednictvím rozpětí, která se nepřekrývají, je tedy možné při dosažení horní hranice odměny danému zaměstnanci navýšit mzdu/plat pouze přeřazením do vyššího stupně. U překrývajících se rozpětí může nastat situace, kdy jedinec zařazený v nižším mzdovém/platovém stupni dosáhne vyšší odměny než pracovník přiřazený do vyššího stupně.

V organizaci může dojít k vytvoření pouze jedné mzdové/platové tarifní stupnice, která je aplikována na všechny zaměstnance. Můžou být však vymezeny speciální stupnice zvlášť pro jednotlivé úrovně řízení na základě organizační struktury podniku. Management organizace zpravidla nebývá do těchto tarifních stupnic zařazován. Pro tyto účely jsou používány zvláštní systémy odměňování (Armstrong, 2009; Čopíková a Horváthová, 2010).

Čopíková a Horváthová (2010, s. 62) tvrdí, že „mzdové/platové struktury by měly:

- být v souladu s kulturou, charakteristickými rysy a potřebami organizace a jejich zaměstnanců,
- usnadňovat řízení mzdových relací a dosahování spravedlnosti, důslednosti, slušnosti a transparentnosti v řízení odměňování zaměstnanců,
- být schopny se přizpůsobit změnám tržních sazeb a nedostatku zaměstnanců s určitou kvalifikací na trhu práce,
- usnadňovat flexibilitu ve vykonávání práce a neustálý rozvoj,
- umožňovat odměňování podle výkonu, přínosu a přírůstku schopností a dovedností,
- vyjasňovat příležitosti týkající se odměňování a kariéry,
- být vytvořeny logicky, srozumitelně a jasně tak, aby principy, na kterých jsou založeny, mohly být jednoduše a srozumitelně sděleny a vysvětleny zaměstnancům.“

3.13 Role vedoucích pracovníků a personálního útvaru v hodnocení a odměňování

Personální útvar provádí řadu personálních činností, mezi které patří například personální plánování, získávání pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, vzdělávání, zajištění vhodných pracovních podmínek, vztahů na pracovišti a další péče o zaměstnance včetně zaměstnaneckých výhod a interní komunikace. Personální útvar je podřízen vedení organizace a pomáhá managementu realizovat jejich plány a žádosti. Hlavní úlohou tohoto útvaru je tedy naplňovat cíle v oblasti lidských zdrojů, jež jsou stanoveny vedoucími pracovníky.

Personální oddělení se podílí na tvorbě personální strategie, ale také například systému hodnocení a odměňování, nicméně hlavní odpovědnost nese vedení organizace. To však neznamená, že personální útvar nemá žádnou odpovědnost. Úroveň odpovědnosti záleží hlavně na úloze a významu personálního oddělení v organizaci.

Co se týče hodnocení a odměňování pracovníků, personální útvar vytváří tyto systémy, zajišťuje jejich fungování v organizaci, stanovuje kritéria hodnocení a odměňování, kontroluje míru nezájatosti při provádění hodnocení a odměňování, vybírá vhodné metody pro realizaci těchto personálních činností a organizuje tyto činnosti. Personální útvar zajišťuje tedy administrativu personálních funkcí. V rámci systému odměňování personální oddělení navíc kontroluje udělování výhod zaměstnancům a zajišťuje, aby docházelo ke spravedlivému vyplácení mezd/platů.

Management naopak využívá tyto systémy v organizaci, jež jsou na žádost a ve spolupráci s vedením vytvářeny personálním útvarem na základě podmínek stanovených právě managementem. Vedoucí pracovníci stanovují cíle v těchto podnikových oblastech. V rámci hodnocení management vede rozhovory s pracovníky a vytváří shrnutí této činnosti. Vedoucí pracovníci tedy hodnotí vykonanou práci zaměstnanců a odměňují je dle předem stanovených pravidel a kritérií (Dvořáková et al, 2012; Kocianová, 2012).

Shrnutí teoretické části

V teoretické části této diplomové práce byla vysvětlena problematika hodnocení a odměňování zaměstnanců. V rámci hodnocení došlo k seznámení se se základní charakteristikou, výhodami a nevýhodami této personální činnosti, ale také byly definovány druhy hodnocení včetně metod a kritérií, jež je nutné stanovit. Další podkapitoly byly věnovány hodnocení odlišných typů pracovníků, tedy s jinou mírou pracovních výsledků a dále bylo nastíněno, jak vyhodnocovat výsledky hodnocení a jak je využívat, aby bylo dosaženo personálních cílů a motivace zaměstnanců.

Druhá část teoretických východisek byla věnována odměňování pracovníků, kde nejprve došlo k definování pravidel, jimiž se tento systém musí řídit. Poté byla vysvětlena struktura celkové odměny s podrobnějším zaměřením na nehmotnou složku odměňování. Faktory ovlivňující systém odměňování byly taktéž uvedeny a rozděleny na vnitřní a vnější. Nezbytností bylo také zaměření se na odměňování kvalifikovaných zaměstnanců, kterých je v dnešní době čím dál tím více. Definovány byly taktéž mzdové/platové tarifní stupnice. Poslední podkapitola teoretické části byla věnována roli vedoucích pracovníků a personálního útvaru v hodnocení a odměňování zaměstnanců.

4 Charakteristika obchodní akademie

Tato diplomová práce je vypracována ve spolupráci se střední odbornou školou, jejíž název je Obchodní akademie a Vyšší odborná škola sociální, Ostrava-Mariánské Hory, příspěvková organizace. Zde byla v roce 2013 vypracována i bakalářská práce na téma Spokojenost zaměstnanců obchodní akademie s vybranými stimuly. Tato vzdělávací instituce se nachází v Ostravě-Mariánských Horách, přesněji na ulici Karasova 16 a byla zřízena prostřednictvím Moravskoslezského kraje. Pod současným názvem tato škola funguje od 1. listopadu 1990.

Organizace jako celek je schopna pojmout 1290 studentů. Obchodní akademie se skládá také z Domova mládeže, který disponuje kapacitou pro 100 studentů a nachází se taktéž na ulici Karasova. Součástí je i Vyšší odborná škola sociální, která je však situována v Moravské Ostravě na ulici Zelená 40A. Tato Vyšší odborná škola sociální nabízí vzdělávání pro 490 studentů.

Personální činnosti jsou na této střední škole prováděny ředitelkou školy a personalistkou, kterou je zástupkyně paní ředitelky. Organizační strukturu celé této organizace je možné vidět v příloze č. 1.

Analýza systémů hodnocení a odměňování pedagogických pracovníků bude provedena přímo na Obchodní akademii z důvodu nejvyššího počtu zaměstnaných osob. Data uveřejněna v tomto oddílu diplomové práce byla čerpána z vnitřních zdrojů, jež byly zpřístupněny vedením této střední školy, kterou je paní ředitelka Ing. Eva Kazdová. Čerpáno bylo taktéž z webových stránek školy www.oao.cz.

4.1 Historie obchodní akademie

Historie této obchodní akademie není zrovna jednoduchá. Škola musela být velmi průbojná, aby si vybojovala místo vedle německých škol, kterých se ve 20. století na území Ostravy nacházelo nemalé množství. Německé školy měly v této době velmi silné postavení. Obchodní škola byla nakonec přece jen založena 7. září 1905 v Ostravě-Mariánských Horách. Konkrétně se jednalo o dvoutřídní ekonomickou školu, která byla zpočátku určena pouze pro chlapce, o rok později však bylo studium na této škole umožněno i dívkám. Jednalo se však pouze o první krok

v existenci této školy. S postupem času došlo k několika nezbytným změnám v názvu, umístění, ale i studijním oborům školy.

Od roku 1913 v Moravské Ostravě fungovala Obchodní akademie, k níž byla roku 1937 připojena výše zmíněná dvoutřídní ekonomická škola. V průběhu druhé světové války však došlo k dvouletému uzavření těchto obchodních škol a pokračování jejich existence bylo znovuoobnoveno až po válce. V roce 1949 byly obě ekonomické školy donuceny ke změně názvů. Dvouletá Obchodní škola byla přejmenována na Hospodářskou školu a Obchodní akademie získala název Vyšší hospodářská škola.

Po dalších 12 letech, tedy v roce 1961, byla provedena další změna názvů škol. Z Vyšší hospodářské školy se stala čtyřletá Střední ekonomická škola a dvouletá Hospodářská škola byla přejmenována na Ekonomickou školu. Vedle změn v názvech škol došlo také ke změně ve studijních oborech, v rámci nichž došlo poprvé k vyučování předmětů zaměřených na obecnou ekonomiku, korespondenci v cizím jazyce a administrativu.

Ke vzdělávání žáků však docházelo ve dvou různých částech města Ostravy, a sice v Porubě a Moravské Ostravě. Bylo tedy přijato rozhodnutí, že dojde k rozdělení těchto škol a vznikly dvě na sobě nezávislé instituce – Obchodní akademie Poruba a Obchodní akademie v Moravské Ostravě, která se později přemístila do Mariánských Hor, kde funguje až do současnosti (OA a VOŠS Historie školy).

4.2 Činnosti obchodní akademie

Vzhledem k tomu, že Obchodní akademie je střední odbornou školou, nejvýznamnější funkcí této školy je vzdělávání na dané úrovni, které je zakončeno maturitní zkouškou. Vyšší odborná škola sociální, která je součástí této organizace, poskytuje specifické vzdělávání na vyšším stupni. Studenti mají rovněž možnost využít služeb ubytování, které škola nabízí. Ubytovat je zde však možné i veřejnost, která si majetek školy může i pronajmout.

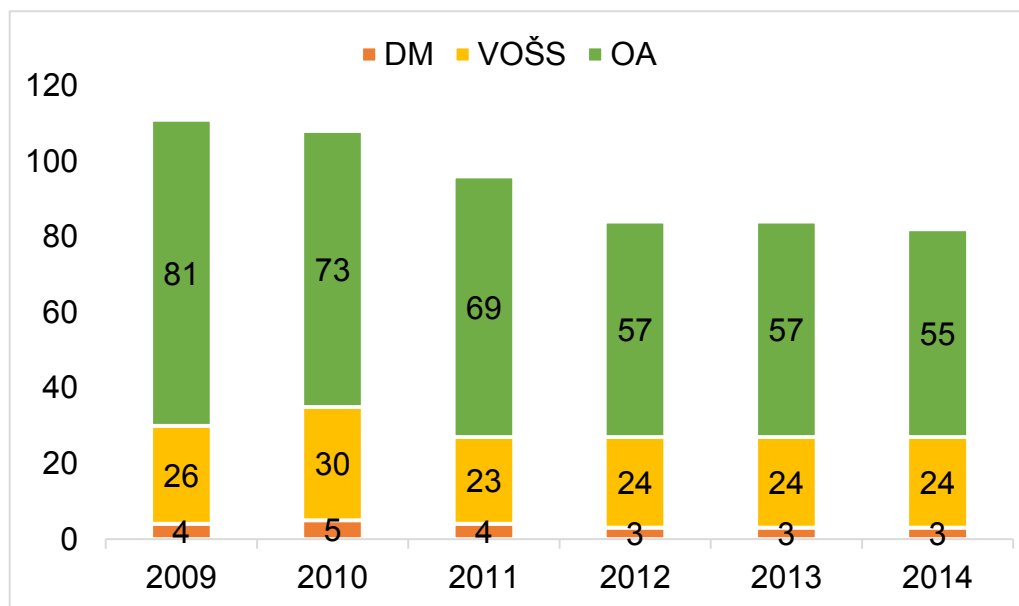
Vedlejšími činnostmi této organizace je zajištění, ale také realizace kurzů zaměřených na získání další kvalifikace a vzdělávání. Škola pořádá také různé specializované semináře a provádí nakladatelskou činnost. Zasluhou školy vznikla v roce 2006 dvě občanská sdružení s názvem Pro školu a Sdružení učitelů pro rozvoj

klávesnicové a informační gramotnosti. Obě sdružení jsou doplňkově financována jak firemními celky, tak rodiči studentů, kteří společně napomáhají k vylepšování kvality vzdělávání. Tyto finanční prostředky jsou pro Obchodní akademii a Vyšší odbornou školu sociální velmi důležité.

4.3 Personál obchodní akademie

Nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou na Obchodní akademii samozřejmě pedagogičtí pracovníci, jak je možné vidět na následujícím grafu č. 4.1. Součástí jsou však také technickohospodářští pracovníci, mezi které patří například mzdová účetní, ekonomka či sekretářky. Mezi další pracovníky patří technické, údržbářské, vrátní a uklízečky.

Graf 4.1 Vývoj v počtu zaměstnanců v rámci celé organizace

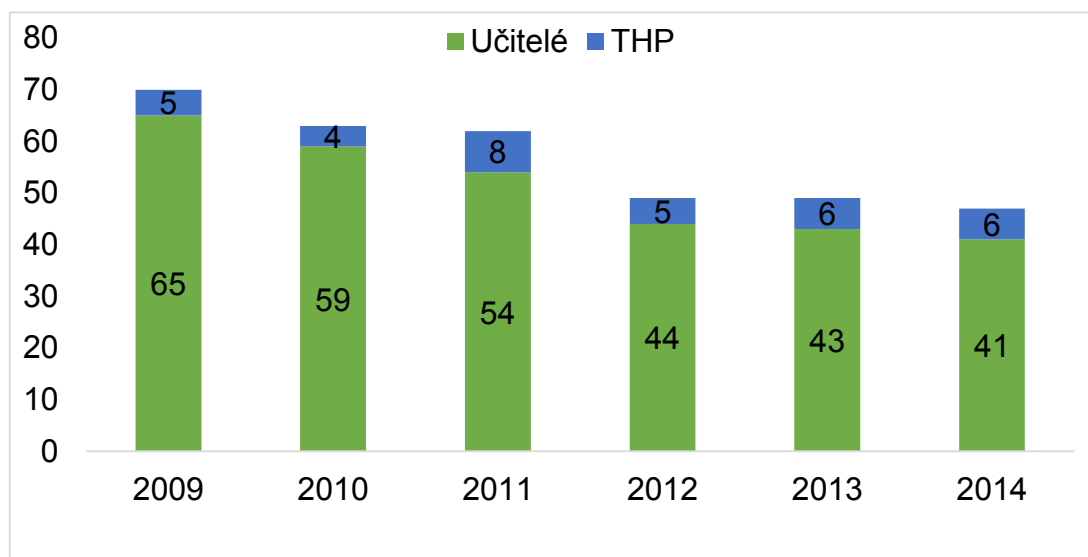


Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vnitřních zdrojů OA

K největšímu poklesu došlo u zaměstnanců Obchodní akademie v roce 2012, kdy škola zaznamenala snížení stavu o 12 pracovníků. Počty zaměstnanců však nepřetržitě klesají i v ostatních letech. K významným změnám došlo také v roce 2010, kdy organizace propustila 8 zaměstnanců na OA, avšak navýšila stavy na Vyšší odborné škole sociální a taktéž v Domově mládeže. V letech 2013-2014 k výrazným změnám v počtu zaměstnanců nedošlo, organizaci však opustili 2 pedagogové.

K těmto redukcím dochází zpravidla z důvodu nedostatečné výše peněžních prostředků. Významný vliv má však také neustále klesající počet studentů navštěvujících tuto organizaci. Někteří zaměstnanci však tuto střední školu opouštějí z důvodu odchodu do penze či přestěhování se.

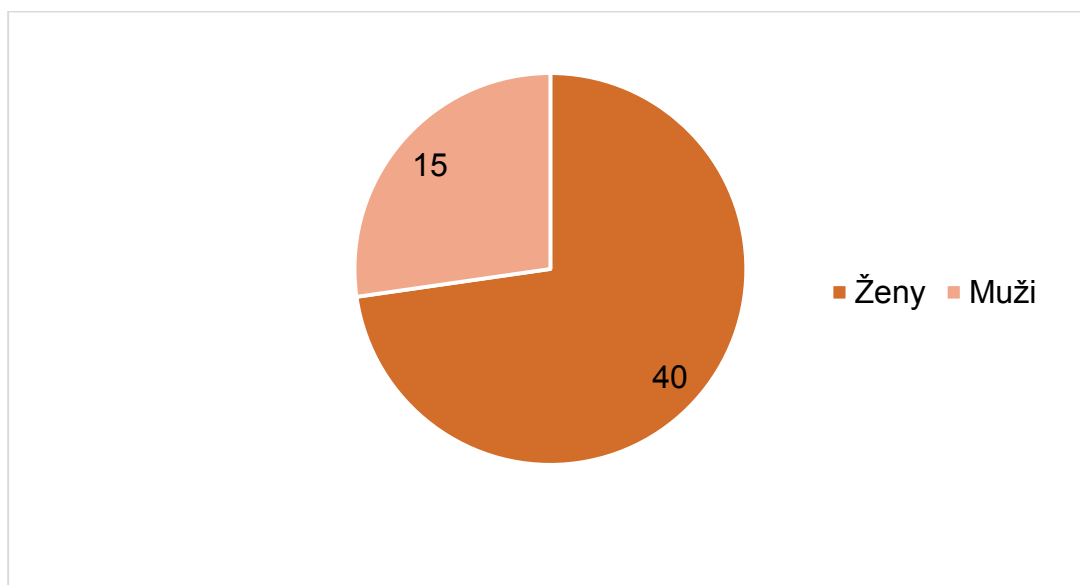
Graf 4.2 Vývoj v počtu učitelů a THP na OA



Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vnitřních zdrojů OA

Na výše zobrazeném grafu č. 4.2 je opět možné vidět výše zmíněný trend v poklesu zaměstnanců, v tomto případě hlavně tedy pedagogických pracovníků. Největší pokles byl zaznamenán v roce 2012, kdy školu opustilo 10 učitelů. K velkému navýšení naopak došlo u THP v roce 2011, kdy byl jejich stav zvýšen o 4 zaměstnance. V letech 2013-2014 k výrazným změnám nedošlo, školu však opustili další 2 pedagogičtí pracovníci.

Graf 4.3 Přehled zaměstnanců dle pohlaví na OA v roce 2014



Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vnitřních zdrojů OA

Z grafu č. 4.3 je možné zjistit, že v této organizaci jsou jednoznačně zaměstnány hlavně ženy, a sice v celkovém počtu 40. Mužů, kteří se podílejí na chodu této školy, je zde pouze 15.

5 Analýza současných systémů hodnocení a odměňování pedagogických pracovníků

V této kapitole bude nejprve popsán současný systém hodnocení, v rámci kterého budou nastíněny metody hodnocení, jež jsou na Obchodní akademii aplikovány. Dále budou popsána kritéria, která se při hodnocení pedagogických pracovníků používají. Druhá část kapitoly je věnována současnému systému odměňování, kde bude pozornost zaměřena na nárokové a nenárokové složky platu pedagogů. Na konci této kapitoly jsou definovány vnitřní a vnější faktory ovlivňující systém odměňování na Obchodní akademii.

5.1 Současný systém hodnocení pedagogických pracovníků na OA

Hodnocení pedagogů je jakožto jedna z personálních činností na Obchodní akademii prováděna v současné době pouze ředitelkou školy z důvodu nedostatku finančních prostředků. V případě pozitivní situace v oblasti financí mohou činnost hodnocení provádět také dva zástupci ředitelky školy působící na OA a garanti předmětů. Základními metodami, které jsou při hodnocení využívány, jsou pozorování, rozhovor, auto evaluace a srovnávací testy.

Pozorování vykonávané práce pedagogickými pracovníky je realizováno prostřednictvím **hospitací** neboli přítomností ředitelky školy ve vyučovacích hodinách. K tomuto hodnocení dochází pravidelně jednou za akademický rok, pokud je však podána případná stížnost, je hospitace provedena ihned. Tato forma hodnocení je prováděna na základě hodnotícího formuláře, který je k dispozici v příloze č. 2.

K **hodnotícímu rozhovoru** mezi ředitelkou školy a hodnoceným zaměstnancem dochází jednou za 2 roky. Hodnocení se týká vzdělávacího procesu, inovací v něm, využití cizího jazyka v odborných předmětech, vztahů učitele k žákům a rodičům a vztahů v rámci pracovního kolektivu. Učitelé se v rámci hodnotícího rozhovoru rozhodují, čeho by se chtěli v následujícím období účastnit. Pedagogové se mohou zapojit do různých soutěží, projektů a dalšího vzdělávání. Dochází tedy ke stanovení rozvojových cílů. V této fázi se pedagogičtí pracovníci mohou také rozhodnout, zda se chtějí stát třídním učitelem, či které předměty chtějí vyučovat, pokud jsou pedagogy odborných ekonomických předmětů.

Dochází zde tedy ke stanovování také výkonových cílů. V následujícím hodnotícím období je samozřejmě činnost třídního učitele vyhodnocena.

Součástí hodnotícího rozhovoru je taktéž **sebehodnocení** pedagogického pracovníka, které je prováděno na základě hodnotícího formuláře uvedeného v příloze č. 3.

Výsledky hodnocení na základě hodnotícího rozhovoru však nemají vliv na odměňování daného pedagogického pracovníka. Smyslem tohoto rozhovoru je hlavně zjistit názory pedagogů na aktivity školy, řízení organizace, problémy, se kterými se daný učitel při výkonu své práce potýká a využití nápadů, o které může být obohacena výuka a vzdělávací proces. K tomuto druhu hodnocení není používán žádný standardizovaný hodnotící formulář. Ředitelka školy si jej vytváří na základě aktuální situace a toho, co si přeje zjistit.

Pracovní výsledky pedagogických pracovníků jsou taktéž nepřímo zjišťovány pomocí **srovnávacích testů studentů**, jejichž provádění je doporučováno zřizovatelem školy, tedy Moravskoslezským krajem, který tuto činnost zároveň i financuje. Smyslem srovnávacích testů je zjistit přidanou hodnotu žáků mezi prvním a třetím ročníkem studia, a sice v matematice, českém jazyce a cizím jazyce. Výsledky těchto testů vedou k zintenzivnění práce se studenty v jednotlivých probíraných tématech. Prostřednictvím této aktivity jsou zkoumány nejen vědomosti žáků, ale také je možné nepřímo vyhodnotit výkon daných pedagogů. Výsledky srovnávacích testů však nemají vliv na odměňování pedagogických pracovníků.

5.1.1 Kritéria hodnocení pedagogických pracovníků

V rámci **hospitací** jsou stanoveny následující 3 oblasti kritérií:

1. **Profesní úroveň** – Tato oblast se zaměřuje na kritéria jako odborné znalosti, profesionální informovanost, pedagogické zkušenosti, pracovní styl, vyjadřovací schopnosti, učitelovy otázky, hlasové schopnosti, grafický projev učitele, reakce na situaci ve třídě a chování učitele.
2. **Kontakt se žáky** – Zde se hodnotí učitelům vztah k žákům, podpora žáků, práce se žáky, převládající činnost žáků, postoje, sociální dovednosti a návyky žáků, studijní dovednosti a návyky, znalost žáků a záznam v sešitech.

3. **Efektivita výuky** – Tato skupina kritérií hodnotí plánování výuky, hodnocení žáků, časové využití hodiny, organizace hodiny, pracovní tempo, motivace žáků, vyučovací metody, podání učiva a připravenost na hodinu.

Hodnotící formulář používaný k hodnocení pedagogických pracovníků na Obchodní akademii prostřednictvím hospitací je možné vidět v příloze č. 2.

Jak již bylo uvedeno na začátku této kapitoly, **hodnotící rozhovor** není prováděn na základě žádného standardizovaného hodnotícího formuláře. Ten si ředitelka vytváří co 2 roky dle aktuální situace a toho, co chce zjistit. Obecně se však dá říci, že se v rámci tohoto hodnocení objevují kritéria týkající se vzdělávacího procesu, inovací v něm, využití cizího jazyka v odborných předmětech, vztahů učitele k žákům a rodičům a vztahů v rámci pracovního kolektivu.

V rámci hodnotícího rozhovoru dochází také k **sebehodnocení** pedagogického pracovníka. Mezi kritéria, která se v hodnotícím formuláři objevují, patří úroveň vzdělání, vztahy v pracovním kolektivu, vztahy se studenty, seberealizace pracovníka, aktivity školy, účast na školních akcích, erudovanost, spokojenost s činnostmi administrativních pracovníků, pracovní vytíženost, vykonávání činností navíc, možnost sebevzdělávání, spokojenost s vedením školy, spravedlnost při řízení kolektivu a spokojenost se zaměstnáním. Celý dotazník je možné vidět v příloze č. 3.

Veškeré informace v této podkapitole byly získány prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s paní ředitelkou. Konkrétní otázky jsou k dispozici k nahlédnutí v příloze č. 4.

5.2 Současný systém odměňování pedagogických pracovníků na OA

K odměňování na Obchodní akademii dochází na základě příslušných právních předpisů, jelikož se jedná o školské zařízení, tedy neziskovou příspěvkovou organizaci, jejíž činnost je spolufinancována z veřejných zdrojů. Jelikož se jedná o nepodnikatelskou sféru, zaměstnancům je zde vyplácen plat, nikoli mzda. Tento plat je financován hlavně z prostředků MŠMT, a sice z 82 %. Na zbytku financování se z necelých 14 % podílí zřizovatel školy, kterým je Moravskoslezský kraj a přibližně 4 % pochází z EU a statutárního města Ostrava.

Odměňování je jako jedna z personálních činností zajišťována ředitelkou školy, která rozhoduje o zařazení pedagogických pracovníků do platových tarifů a o výši příplatků. Dále se na této činnosti podílí samozřejmě mzdová účetní.

System odměňování zde funguje na základě několika následujících zásad:

- při odměňování dochází k posuzování úrovně komplikovanosti, zodpovědnosti a náročnosti práce, jež je prováděna; dále jsou při stanovování výše odměny samozřejmě nezbytné výsledky a výkon daných zaměstnanců,
- práce, jež vykazují totožnou náročnost, musejí být začleněny do obdobných platových kategorií,
- hlavní složka každého platu je představována odměnou, na kterou má zaměstnanec nárok (Metodický výklad k odměňování pedagogických pracovníků č.j. MŠMT-11705/2013-201, 2013).

Plat zaměstnanců Obchodní akademie je rozdělen na **nárokovou a nenárokovou část**. Do nárokové složky platu je zařazován samozřejmě fixní plat, který je stanoven na základě platových tarifů a dále také různé příplatky, které jsou stanoveny v zákoníku práce (dále ZP).

Mezi **nárokové** složky platu pedagogických pracovníků patří:

1. **Platový tarif**, který je určen platovou třídou a platovým stupněm v platových tabulkách (§ 123 ZP a NV č. 564/2006 Sb). Do *platové třídy* jsou pedagogičtí pracovníci zařazováni podle úrovně dosaženého vzdělání a také nejnáročnější práce, jejíž výkon je po učitelích vyžadován. Platové třídy jsou stanoveny v rozmezí 4 – 14. Jejich celkový počet je tedy 11. Obchodní akademie je samozřejmě střední odbornou školou, a proto musejí mít pedagogové na OA ukončené minimálně vysokoškolské vzdělání a bývají tak zařazováni zpravidla do 12. platové třídy.

Platový stupeň odráží počet let započitatelné praxe daného učitele, která může být nižší než 6 let či delší než 27 let. Platových stupňů je celkem 5. Pedagogičtí pracovníci OA tedy na základě počtu let své praxe mohou dosáhnout na plat v rozmezí 21 000 Kč – 26 350 Kč, jak je možné vidět v příloze č. 5 této diplomové práce.

2. **Příplatek za vedení u vedoucích zaměstnanců** (§ 124 a § 11 odst. 4 ZP). Tento příplatek mohou kromě vedoucích pracovníků získat také jejich zástupci, a sice ve výši 5 – 50 % z platového tarifu na základě úrovně vedení. Příplatek za vedení se však vztahuje také na pracovníky, kteří vedou a dohlížejí na práci jiných zaměstnanců, a sice ve výši 5 – 15 % z platového tarifu na základě náročnosti vedení.
3. **Příplatek za noční práci** (§ 125 ZP). Výše tohoto příplatku činí 20 % průměrného hodinového platu.
4. **Příplatek za práci v sobotu a v neděli** (§ 126 ZP). Příplatek je stanoven na 25 % průměrného hodinového platu.
5. **Plat nebo náhradní volno za práci přesčas**, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na náhradním volnu místo platu za práci přesčas. Pedagogovi v tomto případě za 1 odpracovanou hodinu přesčas náleží část platového tarifu, osobního a zvláštního příplatku a příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového platu (§ 127 ZP).
6. **Plat nebo náhradní volno za práci ve svátek** (§ 135 ZP) Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku ve výši průměrného hodinového výdělku za hodinu práce ve svátek či na poskytnutí náhradního volna.
7. **Zvláštní příplatek** (§ 129 ZP, § 8 a příloha NV č. 564/2006 Sb.) Tento příplatek se vyplácí zaměstnancům, kteří vykonávají práce podle míry neuropsychické zátěže nebo s jiným možným rizikem ohrožení zdraví nebo života. Patří zde například pedagogové, kteří jsou třídními učiteli či koordinátoři ICT, ŠVP, EVVO a preventista sociálně patologických jevů.
Výše příplatku činí 400 Kč – 2 000 Kč měsíčně, a sice na základě skutečnosti, zda pedagog učí žáky prvního či posledního studijního ročníku a také zda se jedná o žáky denního či kombinovaného studia.
8. **Příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah** (§ 132 ZP a NV č. 75/2005 Sb.) Výše tohoto příplatku činí dvojnásobek průměrného hodinové platu za hodinu přímé pedagogické činnosti, kterou daný učitel odpracuje nad rámec hodin, jenž je stanoven ředitelkou školy.
9. **Specializační příplatek pedagogického pracovníka** (§ 133 ZP a § 9 vyhlášky č. 317/2005 Sb.) Tento příplatek náleží pedagogickým pracovníkům, kteří vedle přímé pedagogické činnosti vykonávají ještě specializované činnosti,

k nimž je nutné dosáhnout dalších specifických způsobilostí prostřednictvím studia v minimální délce 205 vyučovacích hodin zakončeným závěrečnou prací. Výše specializačního příplatku činí 1 000 Kč – 2 000 Kč měsíčně. Specializovanou činností může být například činnosti v oblasti informačních technologií či spolupráce při tvorbě vzdělávacích programů školy (Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., 2006; Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., 2005; Vyhláška č. 317/2005 Sb., 2005; Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, 2006).

Mezi **nenárokové** složky platu pedagogických pracovníků patří:

1. **Osobní příplatek** (§ 131 ZP), který je pedagogickým pracovníkům udělován za dlouholeté velmi dobré pracovní úspěchy či v případě, že daný zaměstnanec vykonává větší množství pracovních činností v porovnání s ostatními pracovníky. Za toto zaměstnanci náleží osobní příplatek ve výši až 50 % platového tarifu. Mezi činnosti, jež jsou zaměstnancem vykonávány navíc, může být zařazen výkon funkce garanta předmětu, koordinátora evaluace či výchovného poradce, tiskového mluvčího, vedoucího fotoarchivu či vedoucího začínajícího pedagoga.
V případě, že je pedagogický pracovník uznávaným specialistou ve svém oboru, je možné tomuto zaměstnanci udělit osobní příplatek ve výši 100 % platového tarifu.
2. **Odměny** (§ 134 a § 224 odst. 2) jsou pedagogickým pracovníkům udělovány za výkon mimořádných činností či úloh, jež je pro organizaci velmi důležité. Odměny je možné poskytnout také u příležitosti životních a zaměstnaneckých jubileí či za pomoc při mimořádných situacích. Pedagogický pracovník může být odměněn například za opravu důležitých písemných prací u příležitosti maturitní či přijímací zkoušky. Odměněna je však také pomoc s inventarizací či organizací školních výletů (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, 2006).

Procentuální rozdělení platu pedagogických pracovníků na jednotlivé nárokové a nenárokové složky je možné vidět v tabulce 5.1 na následující straně.

Tabulka 5.1 Průměrná výše nárokových a nenárokových složek platu pedagogů na Obchodní akademii

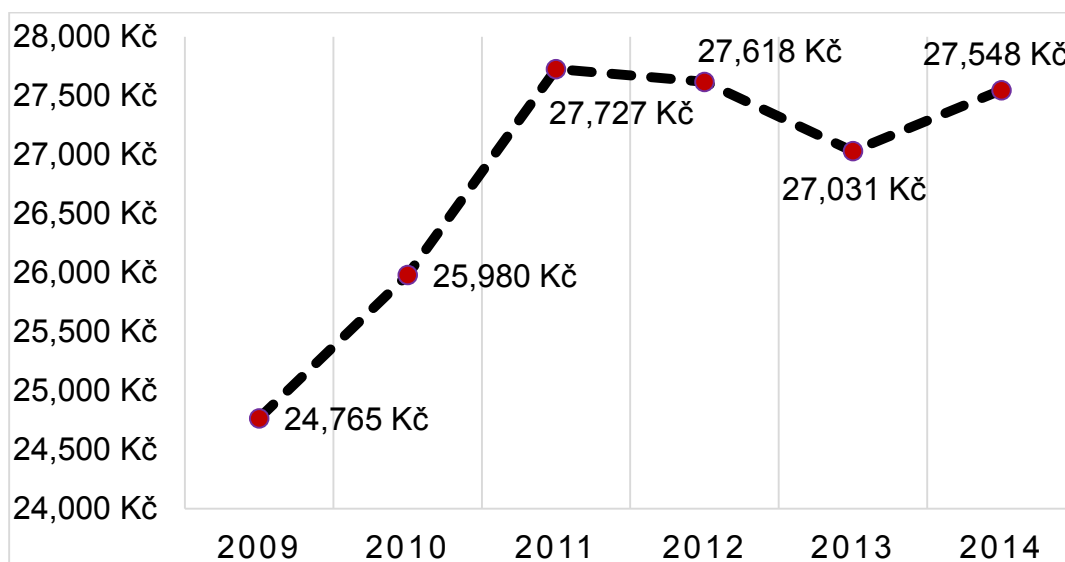
Složky platu v %	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nárokové:	87,35	90,53	89,24	91,99	90,95	91,45
platový tarif	64,41	68,17	67,00	70,00	70,89	71,16
příplatek za vedení	1,41	1,47	1,58	1,35	1,24	1,21
náhrady platu	15,79	16,13	16,18	16,40	15,60	16,30
odměny za přespočetné hodiny	4,36	3,46	3,27	2,91	1,97	1,70
zvláštní příplatek	1,03	1,00	0,98	1,05	0,94	0,68
ostatní příplatky	0,35	0,30	0,23	0,28	0,31	0,40
Nenárokové:	12,65	9,47	10,76	8,01	9,05	8,55
osobní příplatky	6,10	4,23	4,70	5,01	4,42	3,94
odměny	6,55	5,24	6,06	3,00	4,63	4,61

Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vnitřních zdrojů OA

V tabulce je možné vidět neustálý mírný nárůst platového tarifu, který tvoří hlavní nárokovou složku pedagogů na OA. Na základě této skutečnosti je zřejmé, že nenárokové složky platu naopak neustále klesají. Pro pedagogy je nárůst fixní složky platu v podobě platového tarifu určitě pozitivní, jelikož mají jistotu, že tyto peněžní prostředky jim budou každý měsíc vyplaceny. Další 20 – 25 % platu tvoří příplatky nárokové složky platu, z nichž některé jsou udělovány za náročnou psychickou práci, či za absolvování dalšího studia. Nenárokové složky platu, které mají vliv na motivaci zaměstnanců, však neustále mírně klesají s výjimkou v roce 2011, kde oproti minulému období došlo k růstu. Zaměstnanci tedy pravděpodobně nejsou motivováni k výkonu pracovních činností navíc.

V následujícím grafu číslo 5.1 je možné vidět rozdíly ve vývoji průměrného celkového platu pedagogických pracovníků na OA.

Graf 5.1 Vývoj průměrného celkového platu pedagogů na Obchodní akademii



Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vnitřních zdrojů OA

Z grafu je zřejmé, že do roku 2011 docházelo k neustálému nárůstu celkového průměrného platu pedagogů, nicméně poté je do roku 2014 možné vidět spíše negativní vývoj. V roce 2014 sice došlo k opětovnému nárůstu celkového platu, avšak jeho výše je pořád na nižší úrovni než tomu bylo v roce 2011, kdy bylo dosaženo maxima 27 727 Kč.

Nehmotné odměny nejsou v systému odměňování organizace dle slov paní ředitelky používány. Dochází zde sice ke vzdělávání pedagogických pracovníků, nicméně jedná se o povinnost učitelů dosáhnout požadované kvalifikace, která tedy nemůže být považována za nehmotnou složku odměny.

5.2.1 Vnitřní a vnější faktory ovlivňující systém odměňování na OA

Mezi **vnitřní faktory**, které mají největší vliv na odměňování pedagogických pracovníků, patří jednoznačně **typ organizace**, vzhledem k tomu, že se jedná o neziskovou příspěvkovou organizaci. Obchodní akademie je tedy financována pomocí dotací a příspěvků ze státního rozpočtu, konkrétně prostřednictvím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (81,61 %), z rozpočtu zřizovatele, tedy Moravskoslezského kraje (13,86 %), dále prostřednictvím projektů EU (3,18 %) a z rozpočtu statutárního města Ostrava (1,35 %). Předešlé procentuální údaje se vztahují k financování z roku 2014.

Tato skutečnost má například vliv na výši různých osobních příplatků určených pro zaměstnance. MŠMT totiž stanovuje tzv. normativ na žáka, neboli objem prostředků, který se dle slov ředitelky školy neustále snižuje.

Navíc také dochází k neustálému snižování počtu žáků, což je znázorněno níže na grafu č. 5.3. Výsledkem této situace je tedy nedostatek finančních prostředků na osobní ohodnocení pedagogů.

Dalším faktorem, který má vliv na odměňování pedagogických pracovníků, jsou určitě samotní **lidé** v organizaci. Vzhledem k tomu, že všichni učitelé musejí mít ukončené minimálně vysokoškolské vzdělání, jedná se o vysoce kvalifikované zaměstnance, kteří disponují velkým množstvím nejen znalostí, ale také zkušeností z praxe, což je také povinné. Čím vyšší má daný pracovník dosažené vzdělání a delší počet let vykonané praxe, má nárok na vyšší úroveň platu.

Mezi **vnější faktory** ovlivňující odměňování na Obchodní akademii jednoznačně patří platná **legislativa**. Na odměňování v každém školském zařízení má vliv například zákoník práce a hlavně nařízení vlády, která pevně stanovují výši platových tarifů a také určují rozmezí příplatků, na něž má každý pedagogický pracovník nárok. Na odměňování působí nejen státní zákony, ale stát samotný, konkrétně množství finančních prostředků, které jsou k dispozici k financování škol.

Na systém odměňování dále působí určitě **vývoj obyvatelstva**, jehož trend je dle Českého statistického úřadu bohužel klesající. V současné době je dle Národního vzdělávacího fondu sice čím dál tím větší poptávka po středním a vyšším vzdělání, nicméně skutečný počet studentů nejen na Obchodní akademii, ale v celé ČR rok od roku klesá, jak je možné vidět níže na grafech č. 5.2 a 5.3.

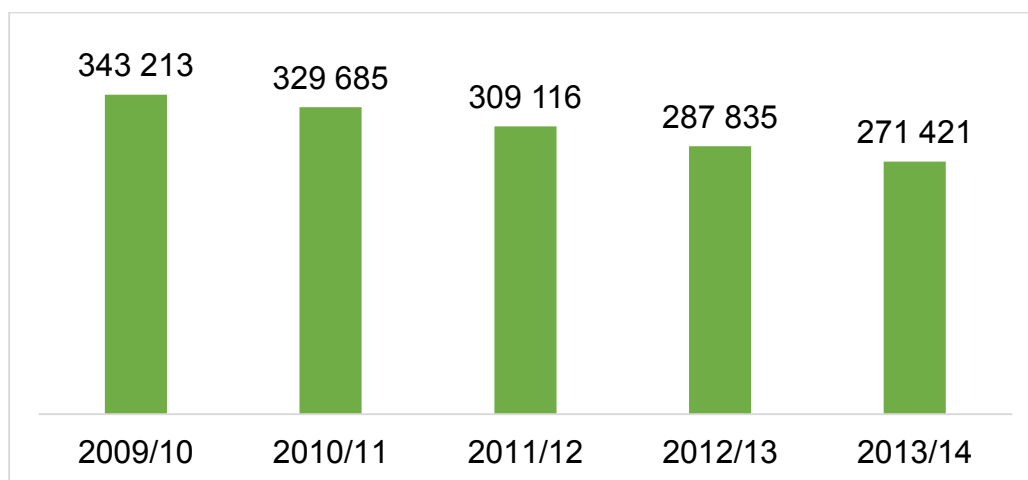
Toto má samozřejmě negativní dopad na rozpočet Obchodní akademie. Tato situace má za následek také snižování v počtu pedagogických pracovníků, jak bylo možné vidět v grafu č. 4.2 (ČSÚ Obyvatelstvo, 2015; NVF Budoucnost odvětví vzdělávání, 2015; MŠMT Výkonová data o školách a školských zařízeních, 2014).

Z této situace je možné odvodit, že dalším vnějším faktorem, který může ovlivnit odměňování pedagogů je **poptávka po učitelích**. Vzhledem k negativnímu vývoji v počtu obyvatel a tím potenciálních studentů je možné říci, že poptávka po učitelích mírně klesá. Pokud dochází k poklesu poptávky po určité pozici, je zřejmé, že zaměstnavatelé jsou ochotni za tuto pracovní sílu zaplatit nižší odměnou, než by tomu bylo v případě velmi žádané pracovní síly. Tento trend je taktéž možné vidět ve snižujícím se počtu pedagogických pracovníků na grafu č. 4.2.

Jako poslední vnější faktor je možné uvést **konkurenci v odvětví**. Vzhledem ke klesajícímu počtu potenciálních studentů středních škol vlivem populačního vývoje dochází ke konkurenčním bojům mezi těmito školami. Obchodní akademie se v tomto boji snaží zdůrazňovat své kvality v podobě nabídky certifikátů v anglickém jazyce, kde jako jediní v Moravskoslezském kraji umožňují získání certifikátu EFB v obchodní angličtině. Dále je možné získat certifikáty v účetnictví, účastnit se práce ve fiktivních firmách i v zahraničí, vyjet na bezplatnou odbornou zahraniční stáž a jiné.

Nyní bude na dvou níže uvedených grafech č. 5.2 a 5.3 znázorněn vývoj v počtu studentů v celé České republice a následně na Obchodní akademii.

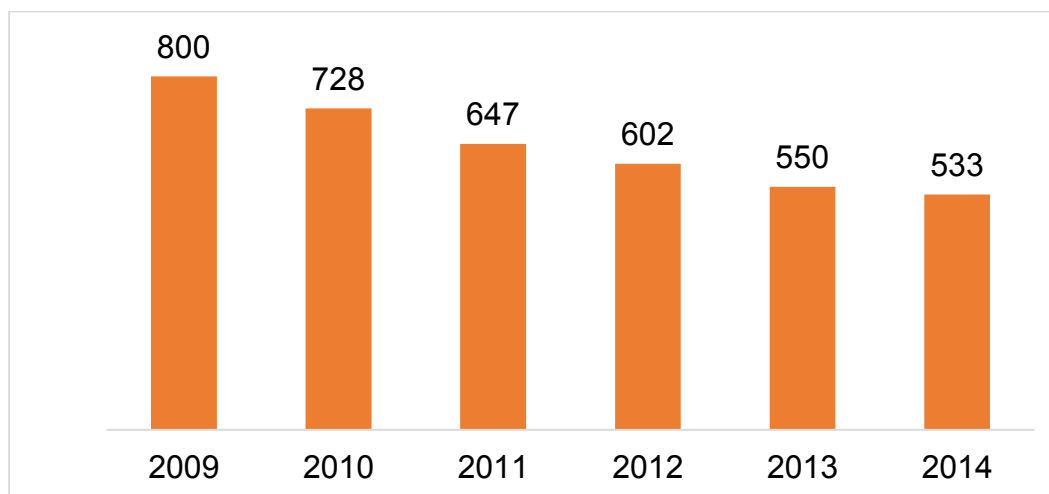
Graf 5.2 Vývoj v počtu studentů středních odborných škol v ČR



Zdroj: Vypracováno autorkou dle údajů MŠMT

Graf č. 5.2 zobrazený na předešlé straně potvrzuje výše zmíněný klesající trend v populačním vývoji, jehož vliv je bohužel zaznamenán taktéž ve snižujícím se počtu žáků na středních odborných školách v ČR.

Graf 5.3 Vývoj v počtu studentů na Obchodní akademii



Zdroj: Vypracováno autorkou na základě vnitřních zdrojů OA

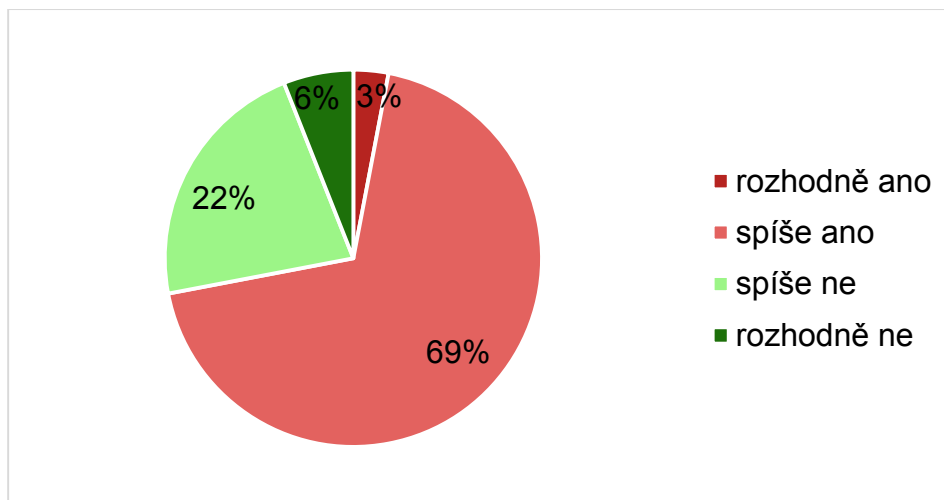
Z výše znázorněného grafu je možné vidět, že trend v počtu žáků na Obchodní akademii je bohužel klesající. K největšímu poklesu došlo v roce 2011, kdy byl zaznamenán nižší stav v počtu studentů o 81 oproti předešlému roku. Jak již bylo řečeno, tento stav má negativní vliv na organizaci jako celek z důvodu klesajících finančních prostředků v rozpočtu školy.

5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření na OA

Ke splnění vytýčených cílů této diplomové práce bylo realizováno dotazníkové šetření mezi všemi pedagogickými pracovníky na Obchodní akademii. Dotazník obsahoval 19 otázek týkajících se systémů hodnocení a odměňování a byl vytvořen s pomocí odborné literatury. Dotazník byl zaslán pedagogům v elektronické podobě na pracovní emailové adresy. Podobu dotazníku je možné vidět v příloze č. 6.

Před samotným spuštěním dotazníkového šetření proběhl předvýzkum s 5 pedagogickými pracovníky, aby bylo zajištěno porozumění a správnost všech položených otázek. Učitelé měli na vyplnění dotazníku 5 pracovních dní. Celkem bylo získáno 36 vyplněných dotazníků z celkového počtu 41 pedagogických pracovníků, což představuje 88 % návratnost. Výsledky šetření byly zpracovány prostřednictvím programu MS Excel, jak je možné vidět v příloze č. 7 a 8.

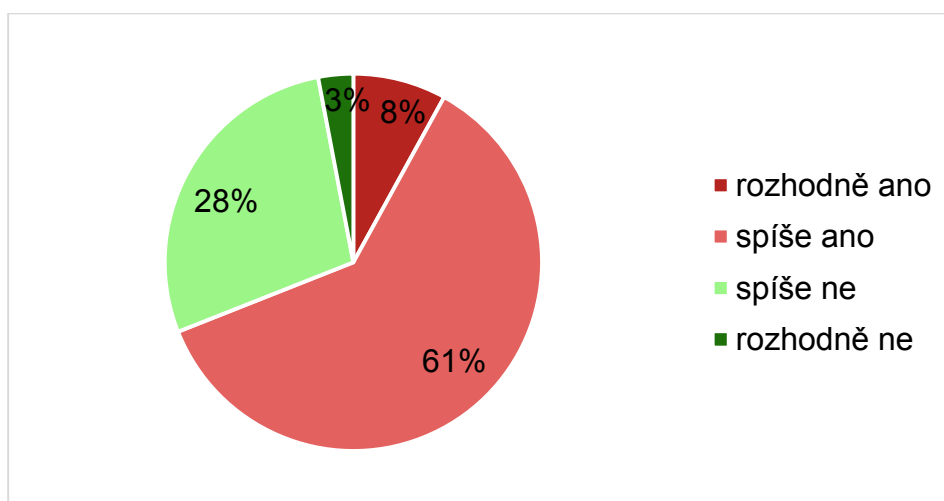
Graf 5.4 Otázka č. 1 Jste celkově spokojeni se systémem hodnocení zaměstnanců?



Zdroj: Autorka

Z grafu č. 5.4 je zřejmé, že 69 % (25) pedagogických pracovníků je spíše spokojeno se systémem hodnocení zaměstnanců. 22 % (8) pedagogů je pak spíše nespokojeno s daným systémem. Skutečnost, že je většina zaměstnanců se systémem hodnocení spokojena, považují za velmi pozitivní, jelikož je důležité, aby zaměstnanci tento systém považovali za dobře nastavený a správný.

Graf 5.5 Otázka č. 2 Jste spokojeni s metodami používanými při hodnocení zaměstnanců?

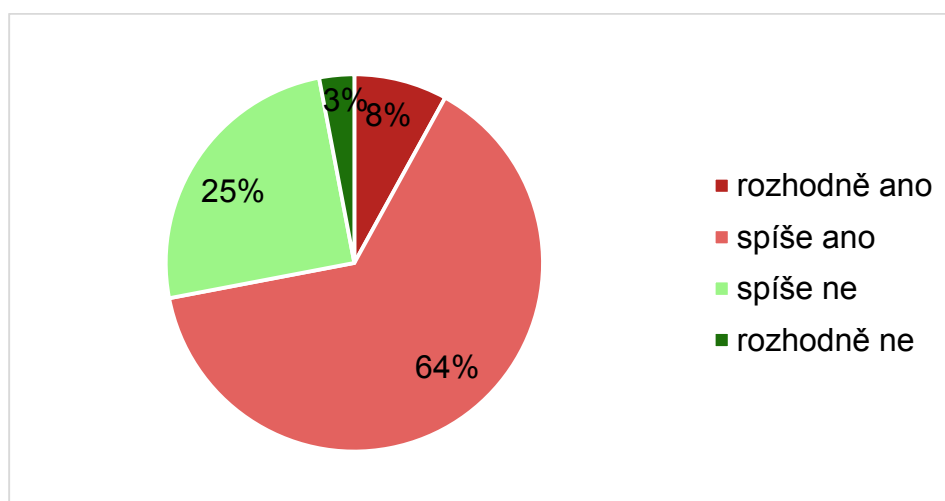


Zdroj: Autorka

Z výše uvedeného grafu č. 5.5 je možné vyčíst, že 61 % (22) učitelů OA je spíše spokojeno s metodami používanými při hodnocení zaměstnanců, kdežto 28 % (10) je spíše nespokojeno. Výsledek této otázky je taktéž kladný, vzhledem k tomu, že většina pedagogů je s metodami hodnocení spokojena. V opačném případě by výběr nesprávných metod mohl negativně ovlivnit výkon daného zaměstnance.

Součástí této otázky byla také podotázka, se kterými metodami nejsou zaměstnanci spokojeni v případě, že odpověděli ‚spíše ne‘ či ‚rozhodně ne‘. 6 pedagogů bylo nespokojeno se srovnávacími testy žáků, 5 s hodnotícím rozhovorem, 4 s hospitacemi a 3 se sebehodnocením.

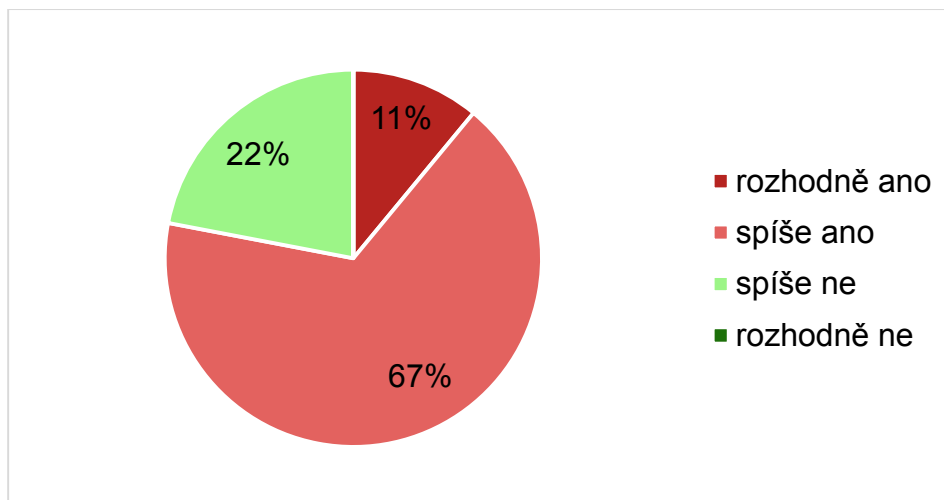
Graf 5.6 Otázka č. 3 Považujete metody používané při pracovním hodnocení za objektivní?



Zdroj: Autorka

Graf č. 5.6 uvádí, že 64 % (23) pedagogů považuje metody hodnocení za spíše objektivní, avšak 25 % (9) odpovědělo spíše ne. Většina zaměstnanců považuje metody používané při hodnocení za objektivní, což je velmi pozitivní. V opačném případě by si zaměstnanci mohli např. myslet, že budou hodnoceni na základě subjektivního názoru vedení na jejich osobnost, či chování k vedení.

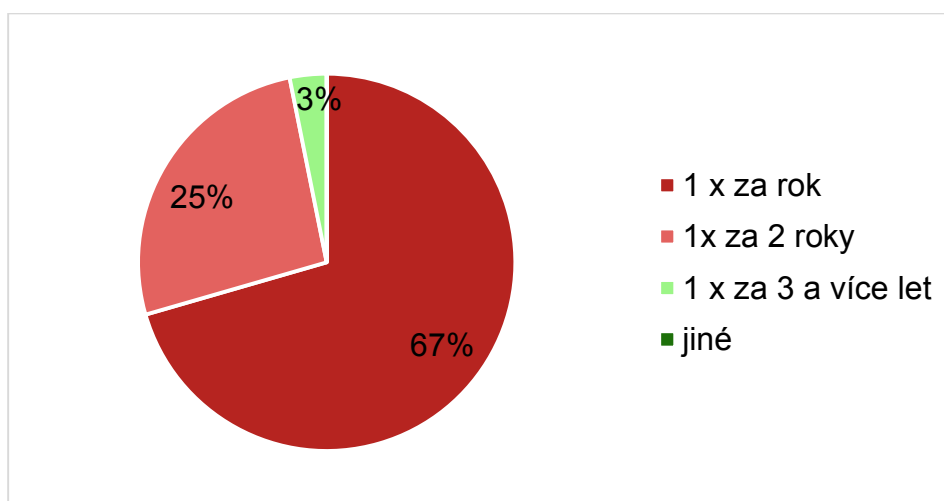
Graf 5.7 Otázka č. 4 Považujete kritéria používaná při pracovním hodnocení za objektivní?



Zdroj: Autorka

Z grafu č. 5.7 je zřejmé, že 67 % (24) učitelů považuje kritéria používaná při pracovním hodnocení za spíše objektivní, 22 % (8) pedagogů však odpovědělo spíše ne. Je důležité, že výsledek této otázky je kladný, protože stanovení kritérií je zásadní činností v procesu tvorby systému hodnocení. Kritéria se totiž snaží zajistit, aby byl systém hodnocení objektivní.

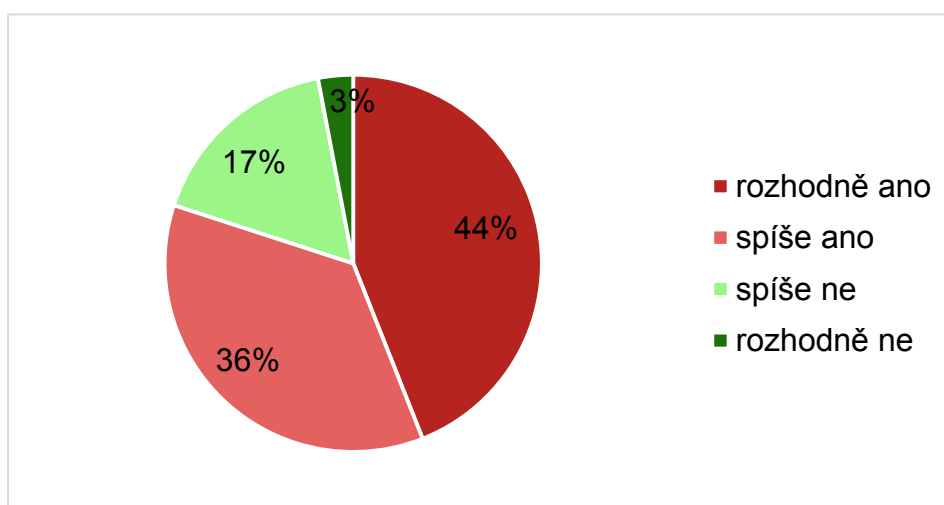
Graf 5.8 Otázka č. 5 V jakých časových intervalech dochází k formálnímu hodnocení Vašich pracovních výsledků?



Zdroj: Autorka

Jak je možné vidět z grafu č. 5.8, 67 % (24) pedagogů tvrdí, že k formálnímu hodnocení pracovních výsledků dochází jednou za rok, kdežto 25 % (9) uvádí, že je realizováno jednou za dva roky. Pedagogové zde měli také možnost napsat svou odpověď. Jeden pedagog zde odpověděl nikdy, další pak několikrát během školního roku.

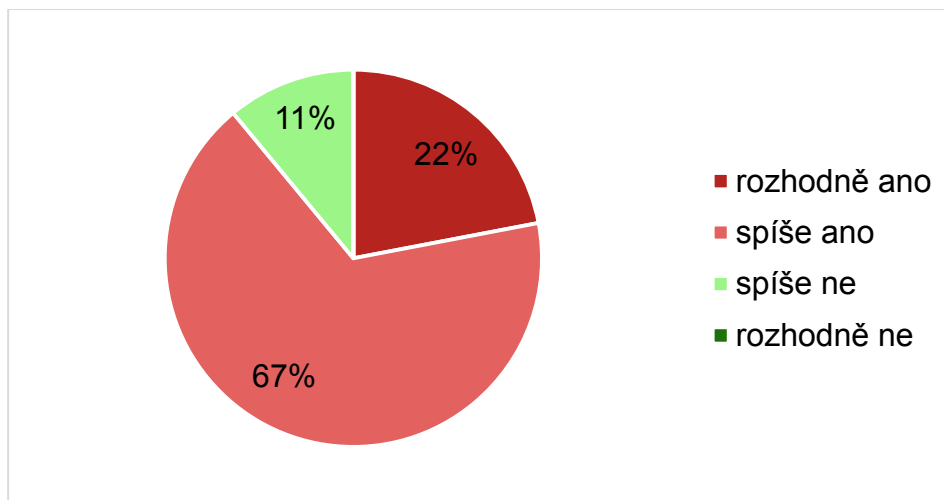
Graf 5.9 Otázka č. 6 Máte v rámci hodnotícího rozhovoru dostatečné množství času na vyjádření se ke svým pracovním výsledkům?



Zdroj: Autorka

Z grafu č. 5.9 je možné vidět, že většina pedagogů, konkrétně 80 % (29) mají dostatečné množství času na vyjádření se ke svým pracovním výsledkům. Pouze 17 % (6) učitelů odpovědělo spíše ne. Je důležité, aby zaměstnanci měli možnost vyjádřit se ke svému pracovnímu výkonu. Většina pedagogů na OA tuto možnost má, což považují za pozitivní. V opačném případě by nebylo možné odhalit různé obtíže a překážky bránící správnému provedení pracovních úkolů. Na pracovní výkon zaměstnance má totiž vliv nejen pedagog samotný, ale také kolegové, atmosféra na pracovišti, vybavenost prostředí či studenti.

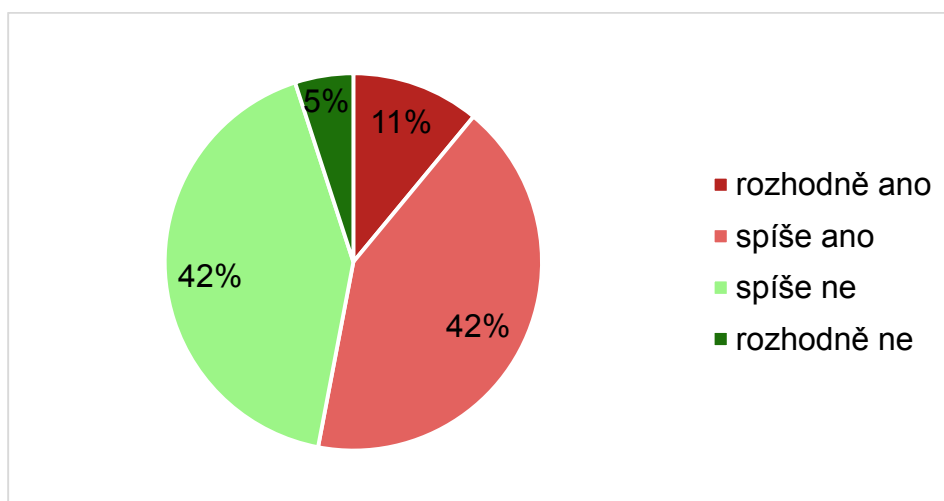
Graf 5.10 Otázka č. 7 Získáváte od nadřízeného pracovníka zpětnou vazbu ihned po provedení zadaného úkolu?



Zdroj: Autorka

Z výše znázorněného grafu č. 5.10 vyplývá, že 89 % (32) pedagogických pracovníků získává od nadřízeného pracovníka zpětnou vazbu ihned po provedení zadaného úkolu. Pouze 11 % (4) pracovníci tvrdí, že spíše ne. Zpětná vazba je pro každého zaměstnance velmi důležitá. Aby se zaměstnanec mohl poučit ze svých chyb a rozvíjet se, je důležité, aby znal názor nadřízeného pracovníka na svůj pracovní výkon. Výsledek této otázky je velmi pozitivní.

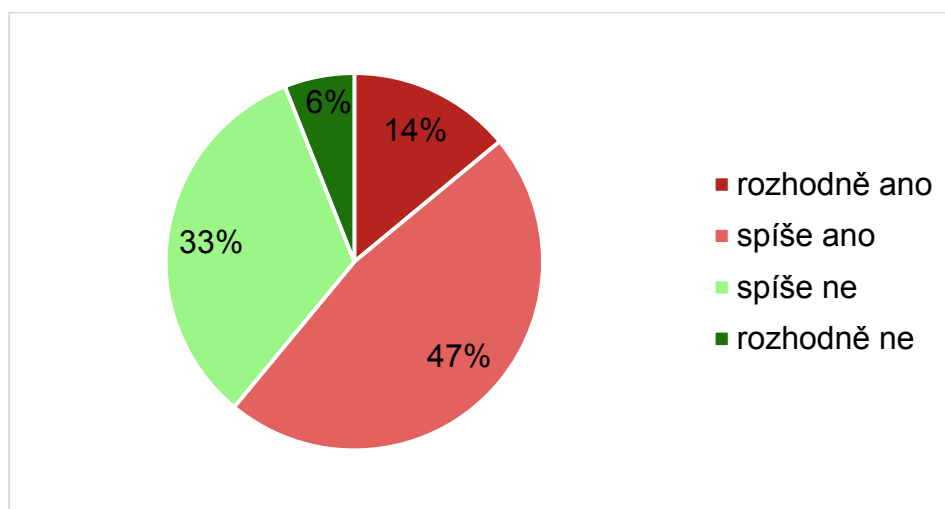
Graf 5.11 Otázka č. 8 Jste celkově spokojeni se systémem odměňování?



Zdroj: Autorka

Graf č. 5.11 uvádí, že 53 % (19) pedagogů je spokojeno se systémem odměňování, avšak 47 % (17) je nespokojeno. Systém odměňování má velký vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale například také na loajalitu k zaměstnavateli. Skoro polovina zaměstnanců je se systémem odměňování nespokojena, což považují za velmi negativní a problematické.

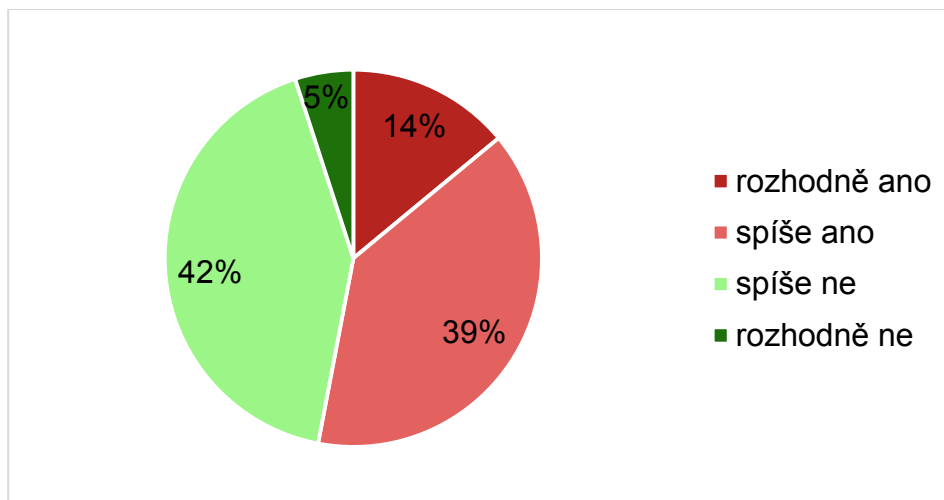
Graf 5.12 Otázka č. 9 Myslíte si, že je současný systém odměňování spravedlivý?



Zdroj: Autorka

Z grafu č. 5.12 je zřejmé, že 61 % (22) pedagogických pracovníků považuje systém odměňování za spravedlivý, avšak 39 % (14) učitelů odpovědělo ne. Vysoké procento pedagogů tedy považuje systém odměňování za nespravedlivý. Tito zaměstnanci mohou mít pocit, že nejsou odměňováni dle svých zásluh, či že jiní zaměstnanci jsou odměňováni lépe i přesto, že vykonávají stejně náročnou práci.

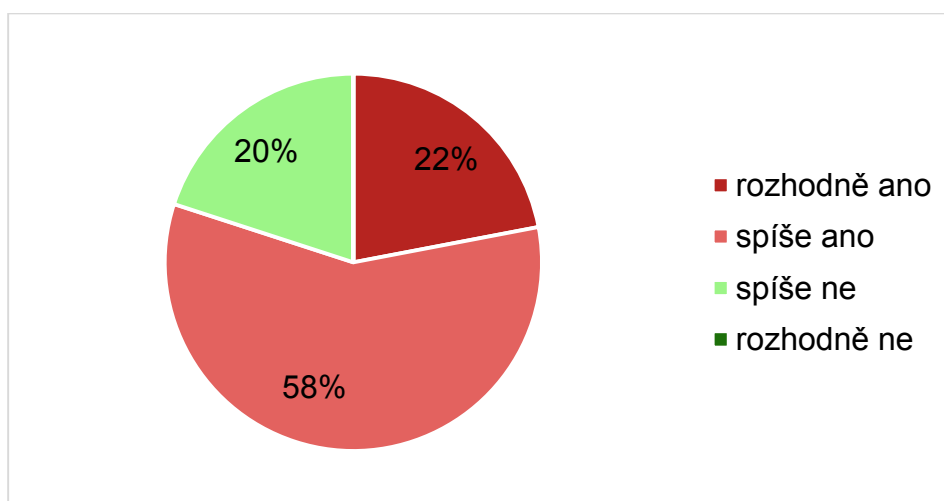
Graf 5.13 Otázka č. 10 Myslíte si, že je současný systém odměňování motivující?



Zdroj: Autorka

Graf č. 5.13 uvádí, že 53 % (19) učitelů si myslí, že je systém odměňování motivující, avšak 47 % (17) pedagogů odpovědělo, že ne. Pro každou organizaci je důležité, aby byli její zaměstnanci motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu. Skoro polovina pedagogů na OA však motivována prostřednictvím systému odměňování není.

Graf 5.14 Otázka č. 11 Myslíte si, že má Vaše hodnocení vliv na odměňování?



Zdroj: Autorka

Výše zobrazený graf č. 5.14 uvádí, že 80 % (29) pedagogů si myslí, že má jejich hodnocení vliv na odměňování. 20 % (7) učitelů uvedlo, že spíše ne. Odměňování by samozřejmě mělo být prováděno na základě hodnocení, nicméně ředitelka školy tvrdí, že hodnocení nemá na odměňování vliv, což nepovažuji za správné.

Tabulka 5.2 Otázka č. 12 Ohodnoťte následující skupiny nehmotných odměn dle důležitosti (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité):

Nehmotná odměna	Nejpočetnější důležitost	Průměrná důležitost
Kvalita práce	1	2
Rovnováha pracovního a osobního života	1	2
Hodnoty organizace	2	2
Pracovní prostředí	1	2
Růst a rozvoj	2	3

Zdroj: Autorka

Z výše uvedené tabulky č. 5.2 je zřejmé, že nejvíce důležitými skupinami nehmotných odměn je kvalita práce, rovnováha pracovního a osobního života a pracovní prostředí. Vedení organizace by se tedy na tyto skupiny nehmotných odměn mělo zaměřit.

Tabulka 5.3 Otázka č. 13 Ohodnoťte následující složky nehmotných odměn v rámci oblasti KVALITA PRÁCE dle důležitosti (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité):

Kvalita práce:	Nejpočetnější důležitost	Průměrná důležitost
Smysluplnost	1	1
Zajímavost	1	2
Možnost úspěchu	2	2
Nezávislost	1	2
Míra pracovní vytížení	2	2
Pracovní vztahy	2	2

Zdroj: Autorka

Tabulka č. 5.3 uvádí, že pedagogičtí pracovníci považují za nejdůležitější složky nemotných odměn v rámci oblasti kvalita práce smysluplnost, zajímavost a nezávislost při výkonu pracovních činností. Pokud je to možné, vedení školy by se mělo snažit zajistit neopakování pracovních činností nebo alespoň jejich obohacení. Také by si vedení mělo dát pozor na příliš velké množství příkazů. Pedagogové by totiž uvítali raději volnost při provádění pracovních činností, aby mohli mít možnost seberealizovat se.

Tabulka 5.4 Otázka č. 14 Ohodnoťte následující složky nemotných odměn v rámci oblasti ROVNOVÁHA PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA dle důležitosti (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité):

Rovnováha pracovního a osobního života:	Nejpočetnější důležitost	Průměrná důležitost
Podpora okolí	1	2
Rovnováha života	1	2
Jistota platu	1	2
Sociální prostředí	2	2

Zdroj: Autorka

Z tabulky č. 5.4 je zřejmé, že nejdůležitějšími složkami nemotných odměn v rámci oblasti rovnováha pracovního a osobního života jsou pro pedagogické pracovníky podpora okolí, rovnováha života a jistota platu. Vedení organizace by se tedy mělo snažit nabídnout svým zaměstnancům pomoc v případě negativních událostí při provádění pracovních činností. Zároveň by měli podporovat silné stránky zaměstnanců, příliš je nezatěžovat náročnými úkoly či jejich velkým množstvím a pokud možno dát pedagogům pocit jistoty platu.

Tabulka 5.5 Otázka č. 15 Ohodnoťte následující složky nehmotných odměn v rámci oblasti HODNOTY ORGANIZACE dle důležitosti (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité):

Hodnoty organizace:	Nejpočetnější důležitost	Průměrná důležitost
Styl vedení	2	2
Chování nadřízených	1	2
Pověst školy	2	2
Uznání za práci	1	2
Komunikace	2	2

Zdroj: Autorka

Tabulka č. 5.5 uvádí, že mezi nejdůležitější složky nehmotných odměn v rámci oblasti hodnoty organizace dle pedagogů patří chování nadřízených a uznání za práci. V rámci chování je možné říci, že by vedení organizace mělo ke svým podřízeným přistupovat s úctou, individuálně, spravedlivě a objektivně. Každý zaměstnanec by měl samozřejmě být ohodnocen dle svých zásluh a žádoucí pracovní výkon by měl být pochválen.

Tabulka 5.6 Otázka č. 16 Ohodnoťte následující složky nehmotných odměn v rámci oblasti PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ dle důležitosti (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité):

Pracovní prostředí:	Nejpočetnější důležitost	Průměrná důležitost
Pracovní prostředí	2	2
Vybavenost	2	2
Vzdělávání potřebné k současné pozici	1	2
Přístup k informacím	2	2
Ochrana zdraví při práci	3	2

Zdroj: Autorka

Z tabulky č. 5.6 je možné vidět, že nejdůležitější složkou nehmotných odměn v rámci oblasti pracovní prostředí je pro pedagogy vzdělávání potřebné k současné pozici. Na druhém místě se pak umístilo pracovní prostředí, vybavenost a přístup k informacím. Vedení školy by tedy mělo zajistit, aby měli pedagogové možnost získávat nové znalosti a zkušenosti potřebné k výkonu svých pracovních činností.

Tabulka 5.7 Otázka č. 17 Ohodnoťte následující složky nehmotných odměn v rámci oblasti RŮST A ROZVOJ dle důležitosti (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité):

Růst a rozvoj:	Nejpočetnější důležitost	Průměrná důležitost
Vzdělávání nad rámec současné pozice	2	2
Kariérní postup	3	3
Zpětná vazba	2	2

Zdroj: Autorka

Tabulka č. 5.7 uvádí, že nejdůležitějšími složkami nehmotných odměn v rámci oblasti růst a rozvoj je pro pedagogické pracovníky vzdělávání nad rámec současné pozice a zpětná vazba. Kariérní postup nepovažují pedagogové za až tak důležitý. Vedení školy by tedy mělo pedagogům umožnit rozvíjet se, získávat nové znalosti a dovednosti, jež mohou využít v budoucnu při vykonávání náročnějších pracovních úkolů. Také by měla být poskytována dostatečná zpětná vazba, aby každý pedagog věděl, jaké jsou jeho silné a slabé stránky.

18. Máte nějaké návrhy ke změnám v rámci systému hodnocení?

U této otázky měli pedagogičtí pracovníci možnost vyjádřit se k systému hodnocení, a sice konkrétně k tomu, co by změnili. Většina zaměstnanců se k této otázce nevyjádřila, což je škoda vzhledem k tomu, že 20 % – 30 % pedagogů vyjádřilo nespokojenost v souvislosti s metodami, kritérii a celkově systémem hodnocení. Někteří pedagogové jako důvod uvedli, že žádné změny nejsou možné a proto je zbytečné vyjadřovat svůj názor. Nicméně jedním z návrhů bylo zavedení kritérií založených na bodovacím škále. Dále by hodnocení mělo být prováděno dle pedagogické práce, přístupu ke studentům, přizpůsobivosti pedagoga, flexibility

a loajalitě. Důležitým kritériem by měl být nejen vztah k žákům, tedy zdali danému učiteli záleží na tom, co studenti umí a znají, ale také vztah učitele ke škole samotné.

19. Máte nějaké návrhy ke změnám v rámci systému odměňování?

K této otázce se taktéž vyjádřilo pouze málo pedagogických pracovníků i přesto, že 40 % – 50 % zaměstnanců není se systémem odměňování spokojeno. Jedním z návrhů bylo, aby vedení mělo k dispozici tým odborníků, jejichž návrhy a rady by měly být brány v úvahu při odměňování daného učitele. Dále by pedagogové uvítali více prostředků na pohyblivé složky platu, aby měli možnost být odměněni za práci a činnosti navíc, což by je motivovalo k rozvoji. Zkušenější a aktivnější pracovníci by měli být výrazněji lépe hodnoceni. A posledním návrhem bylo navýšení osobního ohodnocení na úkor odměn.

5.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Otázky zaměřené na systém hodnocení zaměstnanců byly v dotazníku zařazeny do otázek č. 1 – 7, jak je možné vidět v příloze č. 6. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 60 % – 70 % pedagogických pracovníků, což odpovídá počtu 22 – 25, je více či méně spokojeno s celým systémem hodnocení, metodami a taktéž kritérii formálního hodnocení. 10 zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni s metodami hodnocení, uvedli, že nejvíce nespokojeni jsou se srovnávacími testy žáků a hodnotícím rozhovorem. Nicméně 4 pedagogové nejsou spokojeni s hospitacemi a 3 se sebehodnocením.

Taktéž 60 % - 70 % učitelů považuje jak metody, tak kritéria hodnocení za objektivní. 80 % (29) pedagogických pracovníků uvedlo, že mají v rámci hodnotícího rozhovoru dostatečné množství času na vyjádření se ke svým pracovním výsledkům. 89 % (32) pracovníků dále odpovědělo, že získávají od nadřízeného pracovníka zpětnou vazbu ihned po provedení zadaného úkolu. V rámci otázky č. 18 měli zaměstnanci možnost vyjádřit své názory ke změnám systému hodnocení. Většina pedagogů se k této otázce nevyjádřila i přesto, že 30 % - 40 % učitelů, což odpovídá počtu 11 - 15, je se systémem hodnocení a jeho prvky nespokojeno. Mezi názory zaměstnanců se však objevil nápad zavést kritéria hodnocení založená na bodovací škále. Dále by si pedagogové přáli, aby byli hodnoceni dle odvedené učitelské práce, přístupu k žákům, flexibility a adaptivnosti a také oddanosti samotné.

Do kritérií by zařadili vztah a přístup ke studentům, skutečnost, zda je pro učitele podstatné, jaké mají studenti vědomosti na základě jeho odvedené práce a také vztah pedagoga k zaměstnavateli.

Názory pedagogických pracovníků na systém odměňování byly zjišťovány otázkami 8 – 17. Zhruba polovina učitelů, tedy 18, je celkově nespokojena se systémem odměňování, který zároveň považují za nemotivující. 40 % (15) pedagogických pracovníků si myslí, že je systém odměňování nespravedlivý. 80 % (29) učitelů zastává názor, že má jejich hodnocení vliv na odměňování.

Otázkami 12 – 17 bylo zjišťováno, které skupiny a složky nehmotných odměn jsou pro pedagogické pracovníky nejdůležitější. Bylo zjištěno, že z 5 uvedených skupin nehmotných odměn jsou pro pedagogy nejdůležitější *kvalita práce, rovnováha pracovního a osobního života a pracovní prostředí*. V rámci skupiny *kvalita práce* je pak pro pedagogy nejdůležitější, aby byla jejich práce smysluplná, zajímavá a aby měli v provádění pracovních činností jistou volnost. Co se týče oblasti *rovnováhy pracovního a osobního života*, je pro učitele nejdůležitější podpora okolí, rovnováha života a jistota platu. Skupina nehmotných odměn obsahující *hodnoty organizace* by dle pedagogů měla obsahovat chování vedoucích pracovníků a uznání za odvedenou práci. Nejdůležitější složkou nehmotných odměn v rámci skupiny *pracovní prostředí* je pro pedagogické pracovníky vzdělávání potřebné k současné pozici. V oblasti *růstu a rozvoje* by se vedení organizace mělo zaměřovat hlavně na vzdělávání nad rámec současné pozice a zpětnou vazbu.

Poslední otázka č. 19 poté nabídla pedagogickým pracovníkům možnost vyjádřit se k systému odměňování. Pedagogové navrhují, aby za sebou vedení organizace mělo tým odborníků zabývajících se hodnocením a odměňováním. Vedení by rady a návrhy těchto odborníků mělo uplatňovat při hodnocení a odměňování pedagogů. Dále by si pedagogičtí pracovníci přáli více prostředků na pohyblivé složky platu za provádění činností navíc, což by vedlo k jejich rozvoji a motivaci. Dalším návrhem bylo, aby byli pedagogové provádějící více činností a disponující většími zkušenostmi výrazněji lépe hodnoceni. Poslední návrh se týkal navýšení osobního ohodnocení na úkor odměn.

6 Návrh upravených systémů hodnocení a odměňování pedagogických pracovníků

Jak bylo uvedeno v podkapitole 5.4, 60 % – 70 % pedagogických pracovníků je sice více či méně spokojeno celkově se systémem hodnocení, metodami a kritérii hodnocení, nicméně dle mého názoru se zde nachází několik nedostatků, které budou podrobněji popsány níže a následně budou navržena doporučení ke zlepšení daného systému.

6.1 Úprava dotazníku sebehodnocení

Podkapitola 5.1 uvádí, že metodami používanými k hodnocení pedagogických pracovníků na Obchodní akademii jsou hospitace, hodnotící rozhovor, sebehodnocení a srovnávací testy žáků. Osobně vidím nedostatky v metodě sebehodnocení, jelikož dotazník, který je k tomuto druhu hodnocení používán, není dle mého názoru sestaven správně. Jak je možné vidět v dotazníku (viz. Příloha č. 3), jsou zde obsaženy otázky, které se nevztahují k sebehodnocení daného pracovníka. **Doporučuji tyto otázky z dotazníku odstranit.** Jedná se o následující otázky:

6. Domníváte se, že spousta aktivit, které škola nabízí, do školy nepatří?
8. Domníváte se, že na OA jsou všichni kolegové pro výuku erudovaní?
9. Vyhovují Vám administrativní pracovníci školy?
15. Ubírá se v současnosti škola správným směrem?
21. Prosím, uveďte 3 věci, které nejvíce na OA oceňujete.
22. Uveďte 3 věci, které Vám nevyhovují nebo částečně vadí.

Již ze samotného názvu této metody, tedy sebehodnocení, je zřejmé, že zde pedagogický pracovník má hodnotit sám sebe, tedy svůj pracovní výkon a pracovní chování. Proto si myslím, že dotazy na aktivity, silné stránky a směřování školy, vzdělanost kolegů a práci administrativních pracovníků by v tomto hodnotícím formuláři neměly být obsaženy. Na tyto informace je možné se daného zaměstnance zeptat v rámci hodnotícího rozhovoru, kde jsou tyto otázky přípustné.

Otázku č. 22 bych pozměnila na: Uveďte překážky či jakékoli nedostatky, které Vám brání ve správném provedení pracovních činností.

Následně uvádím seznam otázek, které doporučuji doplnit do dotazníku určeného k sebehodnocení pedagogických pracovníků:

- Jakého úspěchu se Vám za poslední 2 roky podařilo dosáhnout?
- Co se Vám v minulém hodnotícím období naopak nepodařilo?
- Máte pocit, že k výkonu svých pracovních činností potřebujete získat další dodatečné znalosti? Uveďte, v čem konkrétně.
- Uveďte, co by Vám pomohlo k tomu, abyste dosahoval/a lepších pracovních úspěchů?
- Disponujete znalostmi a dovednostmi, které dle Vašeho názoru nejsou při Vaší práci využity? Uveďte kterými a důvod jejich nevyužití.
- Co Vás nejvíce motivuje k podávání dobrých pracovních výsledků?

Pedagogické pracovníky je nutné ujistit, že informace získané na základě sebehodnocení mají napomoci k odstranění případných překážek v pracovním procesu, odhalení silných a slabých stránek pedagogů a že potenciální nedostatky na straně pedagogů nebudou mít negativní vliv na jejich odměňování.

Nově vytvořený hodnotící formulář pro sebehodnocení pedagogů je možné nalézt v příloze č. 9.

6.2 Vytvoření standardizovaného formuláře

Podkapitola 5.1 dále uvádí, že ředitelka školy k hodnotícímu rozhovoru nepoužívá žádný standardizovaný formulář. Hodnotící formulář je vytvářen na základě aktuální situace a toho, co si ředitelka školy přeje zjistit. **Dle mého názoru by však měl být k hodnotícímu rozhovoru vytvořen standardizovaný formulář, ke kterému může být přidán seznam doplňujících otázek týkajících se například činností školy, vztahů se spolupracovníky a studenty, jež mohou být dle situace obměňovány.** Prostřednictvím standardizace je možné jednoduše sledovat vývoj v pracovním výkonu a chování pedagogických pracovníků. Taktéž to usnadní přípravu zúčastněných stran k hodnotícímu rozhovoru.

Standardizovaný formulář bude tedy obsahovat 11 kritérií hodnocení včetně vyhodnocení cílů a vzdělávacích a rozvojových aktivit daného pedagogického pracovníka za předešlý časový úsek.

Dále budou stanoveny cíle, vzdělávací a rozvojové aktivity na další období. Následně bude vyhodnoceno sebehodnocení daného pedagoga a hodnocení nadřízeným pracovníkem. Poté budou uvedeny doplňující otázky týkající se aktivit a směřování školy, vzdělanosti pedagogů a spokojenosti učitelů s personálem. Tyto doplňující otázky mohou být samozřejmě obměňovány dle aktuální situace a toho, co si ředitelka školy přeje zjistit.

Ke konci hodnotícího formuláře bude mít daný zaměstnanec možnost vyjádřit se ke svým pracovním výsledkům a poté dojde k celkovému vyhodnocení pracovního výkonu nadřízeným pracovníkem. Hodnotící formulář určený pro hodnocení pedagogických pracovníků ředitelkou školy je možné nalézt v příloze č. 10.

6.3 Zavedení nové metody hodnocení

V rámci systému hodnocení dále doporučuji zavedení nové metody, a sice 360° zpětné vazby. Doposud byl pracovní výkon pedagogických pracovníků hodnocen pouze ředitelkou školy a pedagogy samotnými. Myslím si však, že by pracovní výkon a pracovní chování jednotlivých učitelů mohlo být hodnoceno také spolupracovníky, vzhledem k tomu, že společně usilují o úspěšné předávání vědomostí studentům. Hodnocení spolupracovníky by bylo anonymní.

Navrhuji tedy zavést hodnotící formulář s příslušnými kritérii, jejichž hodnocení bude provádět ředitelka školy, spolupracovníci a samotní pedagogové. Tímto tedy dojde k obohacení dotazníku určeného pro sebehodnocení pedagogických pracovníků, který, jak již bylo uvedeno, je možné nalézt v příloze č. 9. Hodnotící formulář určený pro spolupracovníky pedagogických pracovníků je možné vidět v příloze č. 11.

Hodnotící formuláře určené pro ředitelku školy, samotné pedagogy a spolupracovníky obsahují vždy 11 kritérií hodnocení, které budou v rámci 360 stupňové zpětné vazby vyhodnocovány jednou za dva roky. Formuláře pro ředitelku školy a sebehodnocení pracovníků jsou samozřejmě obohaceny o více otázek, jak bylo možné vidět v příslušných přílohách.

6.4 Zavedení modelu nehmotného odměňování

Podkapitola 5.4 také uvádí, že polovina, tedy 18 pedagogických pracovníků je celkově nespokojena se systémem odměňování, který zároveň považují za nemotivující. Dále zhruba 40 % pedagogů si myslí, že je systém odměňování nespravedlivý. Toto zjištění považují za velmi závažné. **Aby byl systém odměňování pro pedagogické pracovníky opět motivující, navrhuji zavedení modelu nehmotného odměňování** vzhledem k tomu, že navýšení peněžních odměn je z důvodu omezeného množství financí ve státním rozpočtu nemožné.

Z dotazníkového šetření bylo v podkapitole 5.3 prostřednictvím otázek 12 – 17 zjištěno, které skupiny a složky nehmotných odměn jsou pro pedagogické pracovníky nejdůležitější. **Na základě výsledků dotazníkového šetření navrhuji zavést následující model nehmotného odměňování:**

Tabulka 6.1 Model nehmotného odměňování pro OA

Kvalita práce	Rovnováha pracovního a osobního života	Pracovní prostředí	Hodnoty organizace	Růst a rozvoj
<ul style="list-style-type: none">▪ smysluplnost▪ zajímavost▪ nezávislost	<ul style="list-style-type: none">▪ podpora okolí▪ rovnováha života▪ jistota příjmu	<ul style="list-style-type: none">▪ vybavenost▪ vzdělávání k současné práci▪ přístup k informacím	<ul style="list-style-type: none">▪ chování nadřízených▪ uznání	<ul style="list-style-type: none">▪ vzdělávání nad rámec současné práce▪ zpětná vazba

Zdroj: Autorka

Vedení organizace by se mělo snažit zadávat pedagogickým pracovníkům smysluplné a zajímavé úkoly, prostřednictvím níž se mohou seberealizovat, uplatnit svůj potenciál a své zkušenosti. Zadávat činnosti, jež je baví či skrz které mohou dokonce ovlivnit chod organizace. Takovou pracovní činností může být například spolupráce pedagogického pracovníka na tvorbě vzdělávacích materiálů pro studenty. Pro pedagogy je také důležitá volnost při provádění pracovních činností, kterou lze do jisté míry uplatnit i u tvorby výukových materiálů.

Dále by se vedení mělo své zaměstnance snažit podporovat v průběhu pracovního procesu a pomáhat jim s odstraněním případných překážek.

Taktéž by zaměstnanci neměli být přetěžováni příliš velkým množstvím pracovních úkolů či jejich náročností, které pro pracovníky nemusí být časově zvladatelné. Je důležité respektovat také osobní život zaměstnanců.

Nezbytnou nehmotnou odměnou je pro pedagogické pracovníky vybavenost pracovního prostředí, proto by se vedení mělo dle stavu rozpočtu snažit poskytnout zaměstnancům takové vybavení, které je nutné k vykonávání jejich pracovních činností a zároveň výkon těchto činností usnadňuje. Dále je pedagogům nutné poskytnout vzdělávání, které je potřebné k výkonu pracovních činností. Každý pedagogický pracovník bude jednoznačně snadněji vykonávat svou práci, pokud bude mít volný přístup k informacím, které jsou pro jeho práci důležité. Tímto získá daný zaměstnanec také pocit důvěry.

Důležité je také chovat se ke svým zaměstnancům s úctou a chválit je za řádné dokončení pracovního úkolu, splnění cíle či za sdílení nových zajímavých nápadů. Jako odměnu je možné nabídnout příležitost účastnit se důležité události organizace, pomáhat novým či slabším učitelům jako mentor či jej veřejně dostatečně pochválit a vyjádřit důležitost daného zaměstnance pro celou organizaci.

Mezi další odměny patří vzdělávání nad rámec současné pozice. Pedagogům by v rámci možností mělo být umožněno získávat nové znalosti a dovednosti a připravit se tak na výkon náročnějších pracovních činností v budoucnu. Další odměnou je jednoznačně zpětná vazba, jelikož komunikace je důležitým nástrojem, díky kterému se zaměstnanci mohou dozvědět své silné a slabé stránky a na základě tohoto zjištění se mohou dále rozvíjet.

Zavedení výše uvedeného modelu nehmotného odměňování by mělo zajistit, aby byl systém odměňování znovu motivující.

Jak již bylo uvedeno výše, výsledkem dotazníkového šetření bylo také zjištění, že 40 % (15) pedagogických pracovníků vnímá systém odměňování jako nespravedlivý. **Doporučuji blíže prozkoumat, na základě čeho konkrétně pedagogové pociťují nespravedlnost systému odměňování. Vedení organizace by také mělo pedagogům připomenout, že jejich odměňování je ovlivněno hlavně úrovní dosaženého vzdělání, počtem let praxe a také činnostmi, které dobrovolně vykonávají navíc, což zaručuje spravedlnost systému odměňování.**

7 Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na systémy hodnocení a odměňování na Obchodní akademii. Nejprve byly v teoretické části detailně popsány oba tyto systémy prostřednictvím odborné literatury. Konkrétně zde byly uvedeny výhody a nevýhody systému hodnocení, druhy a metody hodnocení včetně výčtu kritérií, která je možná v rámci tohoto systému stanovit. Dále bylo popsáno, jak přistupovat k hodnocení různých typů pracovníků dle dosahovaného výkonu a jak vyhodnotit a využívat výsledky hodnocení zaměstnanců. V rámci systému odměňování došlo k objasnění základní charakteristiky, pravidel tohoto systému a byla uvedena struktura celkové odměny s bližším zaměřením na nehmotné složky odměňování. Dále byly představeny faktory ovlivňující systém odměňování, postup k odměňování pracovníků s vysokou kvalifikací a výhody a nevýhody mzdové/platové tarifní stupnice. Poslední podkapitola byla zaměřena na roli vedoucích pracovníků a personálního útvaru v hodnocení a odměňování zaměstnanců.

V praktické části byla nejprve popsána Obchodní akademie včetně její historie, činností a personálu, u kterého byl blíže znázorněn vývoj v jejich počtu a složení. Dále byly popsány současné systémy hodnocení a odměňování pedagogických pracovníků na Obchodní akademii. Na základě dotazníkového šetření byla poté zjišťována spokojenost a názory všech pedagogických pracovníků na systémy hodnocení a odměňování. Z výsledků vyplynulo, že zhruba polovina (18) zaměstnanců je nespokojena se systémem odměňování, který zároveň považují za nemotivující. Se systémem hodnocení a jeho prvky bylo pak nespokojeno 30 % (11) - 40 % (15) pracovníků.

Na základě zjištěných nedostatků bylo v rámci systému hodnocení doporučeno změnit stávající dotazník určený pro sebehodnocení pedagogických pracovníků. Byly tedy navrženy nové otázky, které bylo doporučeno zahrnout do dotazníku. Dále bylo doporučeno zavést novou metodu hodnocení, a sice 360° zpětnou vazbu k níž byl následně vytvořen hodnotící formulář pro ředitelku školy, spolupracovníky a byl doplněn dotazník pro sebehodnocení pedagogů.

Z důvodu omezených finančních zdrojů v rozpočtu Obchodní akademie bylo vedení školy doporučeno zaměřit se na nehmotné složky v rámci systému odměňování pracovníků. Byl tedy vytvořen model nehmotného odměňování, který má zajistit, aby byl daný systém pro pedagogické pracovníky znovu motivující.

Na základě výše uvedených návrhů by tedy mělo dojít ke zlepšení systémů hodnocení a odměňování na Obchodní akademii a tím k navýšení spokojenosti pedagogických pracovníků, kteří jsou pro tuto školu důležitou základní jednotkou.

Seznam použité literatury

a) Odborné knihy

ARMSTRONG, Michael and Helen MURLIS. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. London: Kogan Page, 2007. ISBN 978-0-7494-4986-5.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada: 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

BYARS, Lloyd L. and Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.

ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FLEENOR, J., TAYLOR S. and C. CHAPPELOW. *Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback*. San Francisco: Pfeiffer, 2008. ISBN 978-0-470-18409-7.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

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

NELSON, Bob. *1501 Ways to Reward Employees*. New York: Workman, 2012. ISBN 978-0-7611-6878-2.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada: 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

SURYNEK, Alois et al. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VNOUČKOVÁ, Lucie a Hana KLUPÁKOVÁ. *Impact of motivation principles on employee turnover*. Ostrava: VŠB-TU, 2013. ISSN 1805-9481.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

b) Elektronické zdroje

Český statistický úřad. *Obyvatelstvo – časové řady*. [online]. ČSÚ [12. 3. 2015]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/oby_cr

HAY GROUP. *Engage Employees and Boost Performance*. 2011. s. 7. [online]. [28.3.2015]. Dostupné z: <http://www.haygroup.com/us/downloads/details.aspx?id=7343>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. [online]. MPSV [10. 2. 2015]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/3273/NV_plat.pdf

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce*. [online]. MPSV [15. 2. 2015]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_2

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Metodický výklad k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování do platových tříd podle katalogu prací, č.j. MSMT-11705/2013-201.* [online]. MŠMT [15. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/metodicky-vyklad-k-odmenovani-c-j-msmt-11705-2013-201>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.* [online]. MŠMT [12. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/narizeni-vlady-kterym-se-stanovi-rozsah-prime-vyucovaci-prime-vychovne-prime-specialne-pedagogicke-a-prime-pedagogicko-psychologicke-cinnosti-pedagogickych-pracovniku>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků.* [online]. MŠMT [13. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-317-2005-sb>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Výkonová data o školách a školských zařízeních – 2003/04-2013/14.* [online]. MŠMT [15. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/vykonova-data-o-skolach-a-skolskych-zarizenich-2003-04-2013>

Národní vzdělávací fond. *Budoucnost odvětví vzdělávání.* [online]. NVF [10. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/vzdelavani.html>

Obchodní akademie a Vyšší odborná škola sociální, Ostrava-Mariánské Hory, příspěvková organizace. *Historie školy.* [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.oao.cz/index.php/home/historie-skoly>

Seznam zkratk

BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
DM	Domov mládeže
EFB	English for Business
EU	Evropská unie
EVVO	Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta
ICT	Information and Communication Technologies
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NV	Nařízení vlády
OA	Obchodní akademie
ŠVP	Školní vzdělávací program
THP	Technickohospodářský pracovník
VOŠS	Vyšší odborná škola sociální
ZP	Zákoník práce

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Bc. Petra Krčmářová

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura školy

Příloha 2 Záznam o hospitaci

Příloha 3 Dotazník v rámci sebehodnocení zaměstnanců

Příloha 4 Strukturovaný rozhovor s ředitelkou OA

Příloha 5 Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro pedagogické pracovníky (v Kč měsíčně)

Příloha 6 Dotazník

Příloha 7 Zpracování výsledků dotazníkového šetření – 1. část

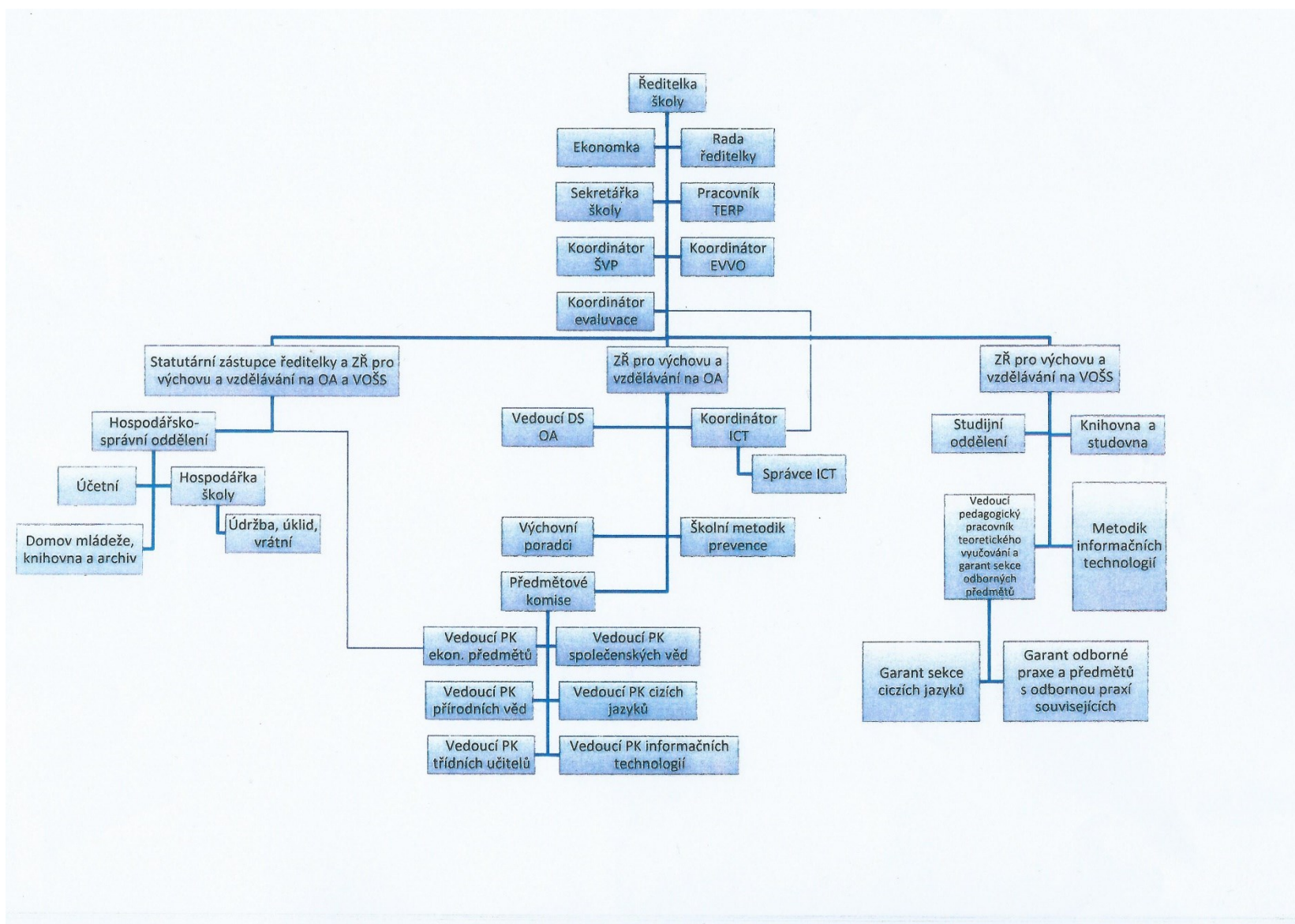
Příloha 8 Zpracování výsledků dotazníkového šetření – 2. část

Příloha 9 Hodnotící formulář pro sebehodnocení pedagogických pracovníků

Příloha 10 Hodnotící formulář pro ředitelku školy

Příloha 11 Hodnotící formulář pro spolupracovníky

Příloha 1 Organizační struktura školy



Příloha 2 Záznam o hospitaci

Vyučující:

Datum:

Předmět:

Třída:

Celkový počet žáků ve třídě:

Přítomno:

Téma hodiny:

Struktura hodiny:

Hospitoval:

Metody a formy výuky:

Monolog	Dialog	Praktické činnosti	Problém.projekt	Hra	Samostatná práce žáků	Procvičování	Ústní zkoušení	Písemné zkoušení
---------	--------	--------------------	-----------------	-----	-----------------------	--------------	----------------	------------------

I. PROFESNÍ ÚROVEŇ

1. Odborné znalosti:

- a) výtečné
- b) dobré
- c) nedostatečné

2. Profesionální informovanost:

- a) je uznávaným zdrojem informací
- b) pravidelně sleduje nové poznatky v daném oboru
- c) neuceleně se seznamuje s novými poznatky

3. Pedagogické zkušenosti:

- a) vytvořil si vlastní systém vyučovacích metod
- b) těží ze svých osobních zkušeností
- c) ke zlepšení metod dochází pouze náhodně

4. Pracovní styl učitele:

- a) demokraticky náročný
- b) liberalistický
- c) autokratický

5. Vyjadřovací schopnosti učitele:

- a) plynulé a spisovné vyjadřování
- b) neurovnané, ale spisovné
- c) hovorové

6. Učitelovy otázky:

- a) aktivizující myšlení
- b) nesprávně formulované
- c) neaktivizující bez zpětné vazby

7. Hlasové schopnosti:

- a) hlas výrazný, jasný
- b) hlas příliš silný
- c) hlas nevýrazný

8. Grafický projev učitele:

- a) zřetelný a úhledný
- b) zřetelný a neúhledný
- c) nezřetelný

9. Reakce na situaci ve třídě:

- a) pohotové, účinné, funkční
- b) pohotové, málo účinné
- c) pohotové, nevhodné

10. Chování učitele:

- a) výrazné, účelné
- b) nervózní
- c) pasivní, strnulé, flegmatické

II. KONTAKT SE ŽÁKY

1. Vztah k žákům:

- a) přátelský
- b) nadřazený
- c) bezvýrazný

2. Podpora žáků:

- a) fundovaně podporuje rozvoj jednotlivých žáků
- b) v mnoha případech reaguje na potenciál svých žáků
- c) nebere velký ohled na potenciál schopností žáků

3. Práce se žáky:

- a) zaměstná celou třídu (skupinu)
- b) zaměstná jen část kolektivu
- c) převládá pasivita

4. Převládající činnost žáků:

- a) aktivně střídají činnosti
- b) převážně píšou nebo naslouchají
- c) převážně naslouchají

5. Postoje, sociální dovednosti a návyky**žáků:**

- a) chování žáků je kultivované
- b) žáci pracují odpovědně
- c) žáci pracují samostatně

6. Studijní dovednosti a návyky:

- a) žáci se rychle soustředují a orientují se
- b) žáci dovedou účinně spolupracovat
- c) žáci se neorientují a nespolečně pracují

7. Znalost žáků:

- a) výborná
- b) dostatečná
- c) nedostatečná

8. Záznam v sešitech:

- a) systematický, přehledný a soustavný
- b) neurovnvaný
- c) žádný

III. EFEKTIVITA VÝUKY**1. Plánování výuky**

- a) obsah výuky je zaměřen na požadované dovednosti
- b) obsah výuky jen částečně odráží požad. dovednosti
- c) obsah výuky nesplňuje potřebné dovednosti žáků

2. Hodnocení žáků

- a) učitel k hodnocení využívá obvyklých postupů
- b) neformální postup při hodnocení
- c) žáci jsou jen omezeně informováni o svém hodnocení

3. Časové využití hodiny

- a) dodrženo standardní rozvržení
- b) schází čas
- c) nadbývá čas

4. Organizace hodiny, pracovní tempo

- a) tempo se řídí úspěchy žáků
- b) nepřiměřené
- c) pomalé

5. Motivace žáků

- a) žáci usilují o co nejlepší výsledky
- b) žáci se začínají aktivně zapojovat do výuky
- c) žáci nemají velký zájem o výuku

6. Vyučovací metody

- a) tvořivé a návazné
- b) tradiční
- c) improvizované

7. Podání učiva

- a) logické vyvození (asociace)
- b) sdělení (přednáška)
- c) dogmatický výklad

8. Přípravenost na hodinu

- a) plná
- b) částečná
- c) hodina nepřipravená

Negativa:

Pozitiva:

Připomínky vyučujícího (okolnosti, které negativně-pozitivně ovlivnily průběh hodiny):

Směry dalšího profesního růstu:

Sdělené závěry učiteli (doporučení, opatření, náměty, termíny, úkoly, ...)

Celkové hodnocení hodiny:

Velmi zdařilá	Zdařilá	Průměrná	Slabá	S vážnými chybami
---------------	---------	----------	-------	-------------------

Pohospitační pohovor proběhl dne

.....

Byl jsem seznámen s hodnocením

.....

Příloha 3 Dotazník v rámci sebehodnocení zaměstnanců

1. Zdá se Vám, že se od posledního hodnocení zlepšila úroveň vzdělávání? A N
2. Zdá se Vám, že se zlepšily vztahy v pracovním kolektivu? A N
3. Zdá se Vám, že se neustále zlepšují Vaše vztahy se studenty? A N
4. Jeví se Vám, že Jsou Vaše vztahy se studenty stále stejné? A N
5. Je Vám dána příležitost se na pracovišti realizovat? A N
6. Domníváte se, že spousta aktivit, které škola nabízí, do školy nepatří? A N
7. Je pro Vás zátěž na těchto akcích participovat? A N
8. Domníváte se, že na OA jsou všichni kolegové pro výuku erudovaní? A N
9. Vyhovují Vám administrativní pracovníci školy? A N
10. Obáváte se veřejně vyslovit svůj názor? A N
11. Máte v současnosti pocit přetíženosti? A N
12. Nabídl/a/ byste v současnosti svou volnou kapacitu zaměstnavateli? A N
13. Máte pocit, že Vám další sebevzdělávání zaměstnavatel neumožňuje? A N
14. Chcete se dále vzdělávat? A N
15. Ubírá se v současnosti škola správným směrem? A N
16. Jste nyní spokojen/a/ s vedením školy? A N
17. Vyhovují Vám při řízení školy a mají opodstatnění funkce vedoucího učitele teoretického vyučování, příp. další uvolněné pozice /ICT metodik/? A N
18. Domníváte se, že je nastaveno spravedlivé prostředí při řízení pracovního kolektivu, bez zvýhodňování jednotlivců? A N
19. Vyhovuje Vám spojení Vaší školy se střední odbornou školou? A N
20. Jste celkově spokojen/a/ ve svém zaměstnání? A N
21. Prosím, uveďte 3 věci, které nejvíce na OA oceňujete:
22. Uveďte 3 věci, které Vám nevyhovují nebo částečně vadí:

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Příloha 4 Strukturovaný rozhovor s ředitelkou OA

1. Jak často dochází k hospitacím?
2. Na jaká kritéria hodnocení se při hospitacích zaměřujete?
3. Používáte k hospitacím nějaký hodnotící formulář?
4. Jak přesně probíhá hodnotící rozhovor s pedagogy?
5. Jaká kritéria jsou při hodnotícím rozhovoru hodnocena?
6. Používáte v rámci hodnotícího rozhovoru nějaký hodnotící formulář?
7. Jak často dochází ke srovnávacím testům žáků?
8. Mají výsledky srovnávacích testů vliv na hodnocení a následně odměňování učitelů?
9. Do jakých platových tříd jsou pedagogové v rámci tříd 4-14 zařazováni?
10. Kdo rozhoduje o výši příplatků a odměn?
11. Jaké jsou uplatňovány nehmotné složky odměn?
12. Kdo zajišťuje personální činnosti v organizaci?

Příloha 5 Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro pedagogické pracovníky (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let praxe	Platová třída										
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	do 6 let	9 890	10 720	11 600	12 580	16 100	20 200	20 350	20 650	21 000	21 450	22 200
2	do 12 let	10 670	11 550	12 530	13 560	16 750	20 500	20 730	21 050	21 700	22 350	23 630
3	do 19 let	11 440	12 420	13 460	14 650	17 600	20 980	21 250	21 680	22 800	23 980	25 600
4	do 27 let	12 370	13 410	14 550	15 740	18 600	21 630	22 080	22 630	24 280	26 030	28 230
5	nad 27 let	13 300	14 440	15 630	16 980	19 700	22 550	23 100	23 900	26 350	28 500	31 250

Zdroj: Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. (2014, s. 10)

Příloha 6 Dotazník

Vážení pedagogové,

jsem bývalou studentkou Obchodní akademie a momentálně studuji 5. ročník na VŠB-TU Ostrava. Tímto bych Vás chtěla moc požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je anonymní. Jeho výsledky pomohou ke zpracování mé diplomové práce. Moc Vám děkuji za Váš čas a upřímnost při vyplňování tohoto dotazníku.

Bc. Petra Krčmářová

U následujících otázek vyberte jednu z možných odpovědí.

1. Jste celkově spokojeni se systémem hodnocení zaměstnanců?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

2. Jste spokojeni s metodami používanými při hodnocení zaměstnanců?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

Pokud ne, zaškrtněte, prosím, se kterou metodou nejste spokojeni:

- a) hospitace b) hodnotící rozhovor c) sebehodnocení d) srovnávací testy žáků

3. Považujete metody používané při pracovním hodnocení za objektivní?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

4. Považujete kritéria používaná při pracovním hodnocení za objektivní?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

5. V jakých časových intervalech dochází k formálnímu hodnocení Vašich pracovních výsledků?

- a) 1 x za rok b) 1 x za 2 roky c) 1 x za 3 a více let d) jiné:

6. Máte v rámci hodnotícího rozhovoru dostatečné množství času na vyjádření se ke svým pracovním výsledkům?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

7. Získáváte od nadřízeného pracovníka zpětnou vazbu ihned po provedení zadaného úkolu?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

8. Jste celkově spokojeni se systémem odměňování?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

9. Myslíte si, že je současný systém odměňování spravedlivý?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

10. Myslíte si, že je současný systém odměňování motivující?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

11. Myslíte si, že má Vaše hodnocení vliv na odměňování?

- a) rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

12. Ohodnot'te následující skupiny nehmotných odměn dle důležitosti (1 - nejdůležitější, 5 - nejméně důležité):

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Kvalita práce (smysluplnost, zajímavost, úspěch, nezávislost, pracovní vytížení, pracovní vztahy) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Rovnováha pracovního a osobního života (Podpora okolí, rovnováha života, jistota platu, sociální prostředí) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Hodnoty organizace (styl vedení, chování nadřízených, pověst školy, uznání, komunikace) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Pracovní prostředí (vybavenost, vzdělávání k současné práci, přístup k informacím, ochrana zdraví) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Růst a rozvoj (vzdělávání nad rámec současné práce, kariérní postup, zpětná vazba) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**13. Ohodnoťte následující složky nehmotných odměn v rámci oblasti
KVALITA PRÁCE dle důležitosti (1 - nejdůležitější, 5 - nejméně důležité):**

a) Smysluplnost práce	1	2	3	4	5
b) Zajímavost práce	1	2	3	4	5
c) Možnost dosáhnout úspěchu	1	2	3	4	5
d) Nezávislost	1	2	3	4	5
e) Míra pracovního vytížení	1	2	3	4	5
f) Pracovní vztahy	1	2	3	4	5

**14. Ohodnoťte následující složky nehmotných odměn v rámci oblasti
ROVNOVÁHA PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA dle důležitosti
(1 - nejdůležitější, 5 - nejméně důležité):**

a) Podpora okolí	1	2	3	4	5
b) Rovnováha pracovního a osobního života	1	2	3	4	5
c) Jistota platu	1	2	3	4	5
d) Sociální prostředí	1	2	3	4	5

**15. Ohodnoťte následující složky nehmotných odměn v rámci oblasti
HODNOTY ORGANIZACE dle důležitosti (1 - nejdůležitější, 5 - nejméně
důležité):**

a) Styl vedení	1	2	3	4	5
b) Chování nadřízených	1	2	3	4	5
c) Pověst školy	1	2	3	4	5
d) Uznání za práci	1	2	3	4	5
e) Komunikace	1	2	3	4	5

**16. Ohodnoťte následující složky nehmotných odměn v rámci oblasti
PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ dle důležitosti (1 - nejdůležitější, 5 - nejméně
důležité):**

a) Pracovní prostředí	1	2	3	4	5
b) Vybavenost kancelář a tříd	1	2	3	4	5
c) Vzdělávání potřebné k současné pozici	1	2	3	4	5
d) Snadný přístup k informacím ovlivňujících mou práci	1	2	3	4	5
e) Ochrana zdraví při práci	1	2	3	4	5

**17. Ohodnoťte následující složky nehmotných odměn v rámci oblasti RŮST
A ROZVOJ dle důležitosti (1 - nejdůležitější, 5 - nejméně důležité):**

a) Vzdělávání nad rámec současné pozice	1	2	3	4	5
b) Kariéerní postup	1	2	3	4	5
c) Zpětná vazba	1	2	3	4	5

18. Máte nějaké návrhy ke změnám v rámci systému hodnocení?

19. Máte nějaké návrhy ke změnám v rámci systému odměňování?

Věk:

a) do 30 let b) 31-40 let c) 41-50 let d) 51 let a více

Délka praxe:

a) do 6 let b) 7-15 let c) 16-30 let d) 31 let a více

Ještě jednou moc děkuji za Vaši ochotu a čas! Bc. Petra Krčmářová

Příloha 7 Zpracování výsledků dotazníkového šetření – 1. část

Respondent/Otázk	1	2	2A	2B	2C	2D	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12A	12B	12C	12E	12F	13A	13B	13C	13D	13E	13F	14A	14B	14C	14D	15A	15B	15C	15D	15E	16A	16B	16C	16D	16E	17A	17B	17C			
1	4	3	0	0	0	1	3	3	1	4	3	1	1	1	3	3	4	4	2	3	4	2	4	3	5	3	4	5	4	3	5	3	2	4	4	2	2	2	2	1	2	4	4			
2	2	3	0	0	0	0	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1		
3	3	2	0	0	1	0	2	2	1	3	2	4	4	4	2	1	1	2	3	3	1	2	3	4	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2		
4	2	2	0	0	0	0	2	1	1	3	3	3	2	3	1	3	4	2	2	1	2	3	2	4	1	3	4	4	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	
5	2	2	0	0	0	0	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	1	2	1	2	1	1	2	3	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	3	3	
6	2	2	0	0	0	0	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	2	2	1	
7	4	4	0	0	1	0	4	3	1	1	2	3	3	3	2	4	1	2	5	3	1	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	4	2	2	2	1	3	3	2	1	3			
8	2	2	0	0	0	0	2	2	2	1	1	3	3	3	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	
9	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
10	3	3	1	1	0	0	3	3	3	2	1	2	2	2	2	3	1	2	4	5	1	4	4	3	5	2	4	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2		
11	2	2	0	0	0	0	2	2	1	1	1	2	2	3	1	2	1	1	3	3	1	2	4	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	4	5	4	
12	2	2	0	0	0	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	
13	2	2	0	1	0	0	2	2	2	1	1	3	3	3	3	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	1	2	1	3	2	2	1	2	3	2	2	1	1	3	1	3	1	3	2	
14	2	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	3	2	1	3	2	1	3	2	1	2	1	1	3	1	1	1	4	2	1	2	
15	3	3	0	0	0	1	2	2	1	2	2	2	3	2	1	1	3	2	1	2	1	2	3	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	
16	2	2	0	0	0	0	3	2	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
17	3	3	1	1	0	1	3	3	2	2	2	3	3	2	3	1	2	3	5	4	1	2	2	3	3	3	2	1	2	3	2	1	3	1	2	3	4	3	4	4	4	3	3	2		
18	3	3	0	0	0	0	3	3	2	1	2	2	2	3	1	2	2	1	3	3	1	1	3	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	
19	2	3	0	0	0	1	3	2	0	1	2	3	3	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	2	1	
20	2	2	0	0	0	0	2	2	1	2	2	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	
21	2	2	0	1	0	0	2	2	1	2	1	2	2	3	2	1	1	2	3	2	2	1	3	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	3	2	1	1	3	1	3	1	3	1	
22	2	2	0	0	0	0	2	2	1	2	2	3	2	3	2	1	2	4	2	1	1	3	4	2	1	2	1	1	2	2	1	4	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	1		
23	3	3	0	0	0	0	3	3	0	3	2	1	1	1	2	3	4	4	2	4	2	2	4	4	5	4	4	5	2	3	4	4	3	5	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4		
24	2	2	0	0	0	0	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	1	2	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	
25	2	1	0	0	0	0	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	
26	2	2	0	0	0	0	2	2	1	1	2	3	2	2	3	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	
27	2	2	1	0	0	0	2	2	0	3	3	3	3	3	2	1	1	2	2	1	2	3	1	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	5	2		
28	2	3	0	0	0	0	3	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	2	2	1	
29	2	2	0	0	0	1	2	3	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	
30	2	2	0	0	0	0	2	2	1	1	2	4	4	4	2	1	1	1	1	3	1	2	4	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	1
31	2	2	0	1	0	0	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	3	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	2		
32	3	2	0	0	0	0	2	1	1	1	2	3	3	2	3	1	1	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	1	3	1	3	1	3	2	3	3	3	1	1	3	
33	2	3	0	0	0	0	2	2	1	2	1	3	3	3	2	1	1	3	3	2	1	2	3	1	2	3	3	1	3	1	2	1	3	4	3	2	1	1	2	3	2	3	2	3	4	

Příloha 8 Zpracování výsledků dotazníkového šetření – 2. část

Respondent/Otázka	1	2	2A	2B	2C	2D	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12A	12B	12C	12E	12F	13A	13B	13C	13D	13E	13F	14A	14B	14C	14D	15A	15B	15C	15D	15E	16A	16B	16C	16D	16E	17A	17B	17C									
34	2	1	1	0	0	0	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	3	2	4	3	3	3	3	4	5	2	4	3	1	2	1	1	1	5	4	2	2	3	1	2	2	2	1									
35	2	2	0	0	0	0	2	3	1	2	2	2	2	3	1	1	1	4	5	5	1	1	2	1	5	2	1	5	4	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1	4	2	4	2								
36	3	2	0	0	0	0	2	2	1	1	3	3	3	2	2	2	4	2	2	4	4	2	1	4	2	2	2	4	2	3	4	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	4	5	2								
Respondent/Otázka	1	2	2A	2B	2C	2D	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12A	12B	12C	12E	12F	13A	13B	13C	13D	13E	13F	14A	14B	14C	14D	15A	15B	15C	15D	15E	16A	16B	16C	16D	16E	17A	17B	17C									
četnost 1	1	3	4	5	3	6	3	4	24	16	8	4	5	5	8	23	22	9	12	6	26	17	3	13	6	8	15	22	19	9	12	16	10	18	14	6	9	15	14	8	9	5	13									
četnost 2	25	22	0	0	0	0	23	24	9	13	24	15	17	14	21	5	6	21	10	13	6	15	19	9	20	20	12	6	13	14	19	16	21	11	16	20	19	13	15	12	19	11	15									
četnost 3	8	10	0	0	0	0	9	8	1	6	4	15	12	15	7	7	4	3	8	12	2	3	9	8	5	7	3	3	2	13	2	3	4	2	3	10	7	8	6	12	5	13	4									
četnost 4	2	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	2	2	0	1	4	3	3	3	2	1	5	6	0	1	6	2	2	0	2	1	1	3	3	0	1	0	1	4	3	3	4									
četnost 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	5	0	0	3	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0								
relativní četnost 1	3	8	11	14	8	17	8	11	67	44	22	11	14	14	22	64	61	25	33	17	72	47	8	36	17	22	42	61	53	25	33	44	28	50	39	17	25	42	39	22	25	14	36									
relativní četnost 2	69	61	0	0	0	0	64	67	25	36	67	42	47	39	58	14	17	58	28	36	17	42	53	25	56	56	33	17	36	39	53	44	58	31	44	56	53	36	42	33	53	31	42									
relativní četnost 3	22	28	0	0	0	0	25	22	3	17	11	42	33	42	20	19	11	8	22	33	6	8	25	22	14	19	8	8	6	36	6	8	11	6	8	28	19	22	17	33	14	36	11									
relativní četnost 4	6	3	0	0	0	0	3	0	0	3	0	5	6	5	0	3	11	8	8	8	6	3	14	17	0	3	17	6	6	0	6	3	3	8	8	0	3	0	3	11	8	8	11									
relativní četnost 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	6	0	0	0	0	14	0	0	8	0	0	3	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0								
															Modus	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	
															Průměr	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2

Příloha 9 Hodnotící formulář pro sebehodnocení pedagogických pracovníků

Jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance:

Hodnocení prováděno za časový úsek:

1. Jakého úspěchu se Vám za poslední 2 roky podařilo dosáhnout?

2. Co se Vám v minulém hodnotícím období naopak nepodařilo?

3. Zdá se Vám, že se od posledního hodnocení zlepšila úroveň vzdělávání? A N
4. Zdá se Vám, že se zlepšily vztahy v pracovním kolektivu? A N
5. Zdá se Vám, že se neustále zlepšují Vaše vztahy se studenty? A N
6. Jeví se Vám, že Jsou Vaše vztahy se studenty stále stejné? A N
7. Je Vám dána příležitost se na pracovišti realizovat? A N
8. Je pro Vás zátěží účastnit se školních akcí? A N
9. Obáváte se veřejně vyslovit svůj názor? A N
10. Máte v současnosti pocit přetíženosti? A N
11. Nabídl/a/ byste v současnosti svou volnou kapacitu zaměstnavateli? A N
12. Máte pocit, že Vám další sebevzdělávání zaměstnavatel neumožňuje? A N
13. Chcete se dále vzdělávat? A N
14. Jste nyní spokojen/a/ s vedením školy? A N
15. Vyhovují Vám při řízení školy a mají opodstatnění funkce vedoucího učitele teoretického vyučování, příp. další uvolněné pozice /ICT metodik/? A N
16. Domníváte se, že je nastaveno spravedlivé prostředí při řízení pracovního kolektivu, bez zvýhodňování jednotlivců? A N
17. Vyhovuje Vám spojení Vaší školy se střední odbornou školou? A N
18. Jste celkově spokojen/a/ ve svém zaměstnání? A N
19. Uveďte překážky či jakékoli nedostatky, které Vám brání ve správném provedení pracovních činností:

20. Máte pocit, že k výkonu svých pracovních činností potřebujete získat další dodatečné znalosti? A N Uveďte, v čem konkrétně.

21. Uveďte, co by Vám pomohlo k tomu, abyste dosahoval/a lepších pracovních úspěchů?

22. Disponujete znalostmi a dovednostmi, které dle Vašeho názoru nejsou při Vaší práci využity? Uveďte kterými a důvod jejich nevyužití:

23. Co Vás nejvíce motivuje k podávání dobrých pracovních výsledků?

Ohodnoťte následující kritéria dle níže uvedené hodnotící stupnice:

1 – Výborný 2 – Velmi dobrý 3 – Dostačující 4 – Nevyhovující

1. Pracovní činnost _____
2. Komunikace _____
3. Kooperace s kolegy _____
4. Vztah k žákům _____
5. Zvládnání komplikací a překážek _____
6. Rezistence vůči stresu _____
7. Přizpůsobivost _____
8. Oddanost _____
9. Schopnost organizování pracovních činností _____
10. Spolehlivost _____
11. Profesionální znalosti _____

Datum:

Děkuji za vyplnění hodnotícího formuláře.

Příloha 10 Hodnotící formulář pro ředitelku školy

Jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance:

Hodnocení prováděno za časový úsek:

Ohodnoťte následující kritéria dle níže uvedené hodnotící stupnice:

1 – Výborný 2 – Velmi dobrý 3 – Dostačující 4 – Nevyhovující

- 12. Pracovní činorodost ____
- 13. Komunikace ____
- 14. Kooperace s kolegy ____
- 15. Vztah k žákům ____
- 16. Zvládání komplikací a překážek ____
- 17. Rezistence vůči stresu ____
- 18. Přizpůsobivost ____
- 19. Oddanost ____
- 20. Schopnost organizování pracovních činností ____
- 21. Spolehlivost ____
- 22. Profesní znalosti ____

Popis cílů zaměstnance vytýčených v předešlém časovém úseku a ohodnocení jejich splnění dle výše uvedené hodnotící stupnice:

- 1.....
.....
- 2.....
.....

Vzdělávací a rozvojové aktivity předešlého časového úseku včetně ohodnocení jejich splnění:

1.....

.....

2.....

.....

Popis cílů zaměstnance vytýčených pro příští časový úsek:

1.....

.....

2.....

.....

Vzdělávací a rozvojové aktivity stanovené pro příští časový úsek:

1.....

.....

2.....

.....

Hlavní odlišnosti mezi auto evaluací zaměstnance a hodnocením nadřízeného pracovníka:

.....

.....

.....

Doplňující otázky:

1. Domníváte se, že spousta aktivit, které škola nabízí, do školy nepatří? A N
2. Domníváte se, že na OA jsou všichni kolegové pro výuku erudování? A N
3. Vyhovují Vám administrativní pracovníci školy? A N
4. Ubírá se v současnosti škola správným směrem? A N

Okomentování pracovních výsledků samotným zaměstnancem:

.....
.....
.....

Jméno, příjmení a podpis:

Vyhodnocení nadřízeného pracovníka:

.....
.....
.....

Podpis:

Datum:

Příloha 11 Hodnotící formulář pro spolupracovníky

Jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance:

Hodnocení prováděno za časový úsek:

Ohodnoťte následující kritéria dle níže uvedené hodnotící stupnice:

1 – Výborný 2 – Velmi dobrý 3 – Dostačující 4 – Nevyhovující

1. Pracovní činnost _____
2. Komunikace _____
3. Kooperace s kolegy _____
4. Vztah k žákům _____
5. Zvládnutí komplikací a překážek _____
6. Rezistence vůči stresu _____
7. Přizpůsobivost _____
8. Oddanost _____
9. Schopnost organizování pracovních činností _____
10. Spolehlivost _____
11. Profesní znalosti _____

Datum:

Děkuji za vyplnění hodnotícího formuláře.