

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA PRÁVNICKÁ

Katedra veřejné správy

Diplomová práce

Odměňování zaměstnanců veřejné správy

Předkládá: Martin Toupal

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Helena Sequensová

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin TOUPAL**

Osobní číslo: **R17N0035P**

Studijní program: **N6807 Veřejná správa**

Studijní obor: **Veřejná správa**

Název tématu: **Odměňování zaměstnanců veřejné správy**

Zadávací katedra: **Katedra veřejné správy**

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

1. Úvod
2. Definice odměňování
3. Formy odměňování
4. Odměňování zaměstnanců veřejné správy dle zákoníku práce
5. Odměňování zaměstnanců veřejné správy dle Zákona o státní službě
6. Komparace odměňování zaměstnanců veřejné správy dle Zákoníku práce a Zákona o státní službě
7. Odměňování jako zdroj motivace
8. Úloha vedoucího pracovníka (manažera) a personálního oddělení v rámci odměňování zaměstnanců
9. Dotazníkové šetření
10. Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **cca 60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

viz zvláštní seznam

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Helena Sequensová**
Katedra veřejné správy

Datum zadání diplomové práce: **31. března 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. března 2019**



Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 17. srpna 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Odměňování zaměstnanců veřejné správy“ zpracoval samostatně a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Plzni 26. 3. 2018

.....

Podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkovat své vedoucí diplomové práce Mgr. Heleně Sequensové za užitečné rady a připomínky k diplomové práci. Dále bych z rodiny rád poděkoval Zuzaně Nunvářové, Petře Nunvářové a Zuzaně Medved'ové za důkladnou korekturu práce.

Obsah

ÚVOD	4
1. DEFINICE ODMĚŇOVÁNÍ.....	6
2. FORMY ODMĚŇOVÁNÍ	7
2.1 Struktura platu	8
2.1.1 Tvorba tarifních stupňů.....	9
2.2 Strategie odměňování	10
2.3 Politika odměňování	13
2.4 Systémy odměňování	15
2.4.2 Nástroje systému odměňování.....	25
2.5 Faktory ovlivňující odměňování.....	29
2.6 Benefity	31
2.6.2 Druhy benefitů.....	33
2.6.4 Caffeteria systém	36
3. ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY DLE ZÁKONÍKU PRÁCE	39
4. ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY DLE ZÁKONA O STÁTNÍ SLUŽBĚ.....	48
5. KOMPARACE ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY DLE ZÁKONÍKU PRÁCE A ZÁKONA O STÁTNÍ SLUŽBĚ	51
6. ODMĚŇOVÁNÍ JAKO ZDROJ MOTIVACE	54
6.1 Pravidla a nástroje motivace	54
6.2 Metody motivace	56

6.3	Motivace při zadání úkolu	57
6.4	Postupy při hmotné a nehmotné motivaci	57
6.5	Selhání motivace	58
7.	ÚLOHA VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA (MANAGERA) A PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ V RÁMCI ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	61
8.	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	62
	ZÁVĚR	64
	RESUMÉ	66
	LITERATURA	67
	PRÁVNÍ PŘEDPISY	69
	SEZNAM PŘÍLOH	73

Úvod

Diplomovou práci na toto téma jsem si vybral, protože jsem se mu krátce věnoval již ve své práci bakalářské, zajímá mě a chtěl jsem se mu věnovat více dopodrobna. Za cíl práce jsem si určil zjistit, zda jsou do odměňování zaměstnanců veřejné správy samotní zaměstnanci zainteresováni více než jen jako koneční příjemci odměny, ať už je prezentována v jakékoliv podobě.

Práce je strukturována do celkem osmi kapitol, z nichž sedm je teoretických a jedna praktická.

V první kapitole se definuje co vlastně pojem „odměňování zaměstnanců veřejné správy“ znamená.

V druhé a zároveň nejdelší kapitole věnující se formám odměňování se kromě nich budeme věnovat i věcem s tím souvisejícími. Nejprve prozkoumáme platovou strukturu a v podkapitole pak tvorbu tarifních stupňů, jakožto jednoho z klíčových elementů platových tarifů. Následovat bude strategie odměňování a navazující politika odměňování jako jeden ze strategických nástrojů. Další podkapitolou pak budou systémy odměňování, kde se dozvíme, co konkrétně tvoří jejich základ a čím jsou doplňovány z hlediska evropského i mezinárodního práva. Jaké jsou jeho jednotlivé formy a jak se samotný systém vytváří, před tím, než bude moci být řádně využíván. Souvisejícím tématem pak jsou faktory, které mohou odměňování ovlivnit, jak pozitivně, tak naopak. Poslední podkapitola rozebere problematiku benefitů, respektive jejich základní princip fungování a jednotlivé druhy. V podstatě kapitolou sám pro sebe je v jistém smyslu tzv. Caffeteria systém odměňování, který je v současné době čím dál tím víc populárnější. Povíme si, co tento systém vlastně je, jak funguje a jak jej lze využít.

V kapitole třetí a čtvrté se budu věnovat odměňování dle zákoníku práce, respektive služebního zákona. Přesněji se bude jednat o interpretaci vybraných ustanovení příslušných částí věnující se dané problematice ve výše zmíněných právních předpisech.

Kapitola pátá bude o komparaci ustanovení předpisů z předchozích dvou kapitol a to konkrétně z hlediska jejich podobností, odlišností a případných spojitostí, které nemusejí být na první pohled zřejmé.

V šesté kapitole zabrousíme kromě práva také do psychologie, kde se budeme zabývat odměňováním jako zdrojem motivace. Postupně si projdeme motivační pravidla a nástroje, jejich metody. Poté probereme konkrétní nástroj, kterým je motivace při zadání úkolu, následně konkrétní postupy v případě, že se užívá hmotná či nehmotná motivace a poslední podkapitola přiblíží konkrétní projevy selhání motivace.

Poslední kapitola v rámci teoretické části popíše kooperaci vedoucího pracovníka (managera) a personálního oddělení organizace v rámci odměňování.

V osmé kapitole oslovím několik institucí veřejné správy a v rámci dotazníkového šetření se pokusit zjistit, jaké benefity jsou užívány a proč, jejich výhody a nevýhody, případně zjistit aktuální trendy.

1. Definice odměňování

Než se začneme věnovat problematice odměňování více do hloubky v nadcházející kapitole, považuji za vhodné, pojem „odměňování“ jako takový definovat. Odměňování zaměstnanců veřejné správy v nejjednodušším slova smyslu by se dalo označit jako „kompenzace za provedenou práci“.

V širším pojetí pak odměňování zahrnuje formy jako hmotné/nehmotné odměny, peněžní/nepeněžní nebo vnitřní/vnější odměny a další.

Do jisté míry samostatnou, ale stále více využívanou formou odměny jsou pak zaměstnanecké benefity. Všem výše uvedeným formám odměňování jejich uplatňováním a aspektům s tím spojených se budeme věnovat v následujících kapitolách práce¹.

¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 stran. ISBN 978-80-7261-288-8., s. 283

2. Formy odměňování

V následující kapitole si uvedeme základní formy odměňování ve veřejné správě, a co konkrétně je reprezentuje. Protože formy odměňování sami o sobě by nemohly dost dobře fungovat, rozhodl jsem se do jednotlivých podkapitol zařadit témata, která s formami odměňování úzce souvisí, ať už věcně nebo procesně. Postupně se tak mimo jiné dozvíme, jak vypadá konkrétní struktura platu, jak probíhá proces tvorby platových tarifů a jednotlivých tarifních stupňů.

Dále pak, jak probíhá proces vzniku, implementace a fungování strategie a politiky odměňování, ze které pak vznikají a řídí se konkrétní systémy odměňování. Následně se zaměříme na tvorbu systému odměňování a jeho nástroje, které se v rámci systému odměňování mohou uplatňovat.

Poté si představíme faktory, které mohou na systém odměňování působit buď pozitivně, či negativně. Dalším tematickým celkem v rámci forem odměňování budou benefity, konkrétně pak jejich jednotlivé druhy a způsoby jakými je lze zaměstnancům poskytovat.

Předposlední podkapitola se pak dotkne tzv. Caffeteria systému benefitů, jeho fungování, využití v rámci systému odměňování a jeho výhod a nevýhod. Posledním tématem kapitoly pak budou problémy, které mohou při odměňování nastat.

Formy odměňování existují ve dvou typech:

- 1) **Peněžní odměna** – Forma platu, odměny, prémie, příplatku atd.
- 2) **Nepeněžní odměna** – Forma benefitů, pochvaly, možnosti kariérního rozvoje a postupu, seberealizace, participace.

Výše uvedené formy odměňování by měly plnit primární účel, kterým je účinná stimulace pracovníka za účelem provedení práce včetně odpovídajícího výkonu, který by měl být objektivně ohodnocen.

2.1 Struktura platu

Plat je strukturován do 3 složek:

- 1) **Pevná složka** – Ta je tvořena na základě tzv. platového tarifu, který se skládá z tarifních tříd a stupňů, kam je zaměstnanec na základě řady kritérií umístěn. O tvorbě tarifů bude blíže pojednáno v následující podkapitole.
- 2) **Pohyblivá složka** – pohyblivá složka se dělí na 3 kategorie:
 - a) **Osobní ohodnocení** – Jedná se o nedílnou součást platu, na kterou má zaměstnanec nárok a jeho účelem je ocenit nadprůměrný výsledek a kvalitu práce.
 - b) **Příplatky** – Dělí se na povinné a nepovinné. Povinné jsou předepsány zákonem a nepovinné může zaměstnavatel uložit na základě volného uvážení.
 - c) **Odměny** – Poskytuje se za práci organizace jako celku, částka je nespecifikovaná a vyplácí se zpravidla jednorázově.
- 3) **Náhrady platu** – Jsou zaměstnanci vypláceny buď v souvislosti s výkonem práce, nebo naopak v případě, kdy zaměstnanec z určitých důvodů práci vykonávat nemohl (např. pohřeb či dovolená). Náhrady jsou přesně stanovené zákonem².

Celkovou hodnotu platových složek určuje cena práce, poptávka po ní ze strany potenciálních zaměstnavatelů a míra zaměstnanosti respektive nezaměstnanosti na místní, regionální či celostátní úrovni.

² SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4., s. 105-108

2.1.1 Tvorba tarifních stupňů

Tarifní stupně se tvoří za účelem jednodušší práce s platovými tarify a celkové redukce platové agendy (např. kvůli plánování odměňování). Proto jsou podobně hodnocené práce zařazeny do tarifních stupňů tvořících jednotlivé třídy a skupiny. V případě bodového hodnocení jsou jednotlivé stupně diferencovány bodovými rozdíly, zatímco při faktorové analýze se rozpětí odlišuje peněžní hodnotou.

Každému tarifnímu stupni náleží nejnižší a nejvyšší rozsah platového tarifu, podle kterého se pak určuje případná výše platu. Tarifní stupně a rozpětí platového tarifu tvoří strukturu platu. Organizace může konkrétní tarifní stupně přizpůsobit svým potřebám, i když se spíše nabízí brát v potaz dané zvyklosti pro snadnější analýzu odměňování. Je možné tak buď vytvořit mnoho stupňů s identickou výší tarifů pro všechny práce uvnitř stupně a nebo naopak málo stupňů s relativně bohatou výší tarifu v každém stupni. Zpravidla se ale platové struktury pohybují ve středu obou výše zmíněných variant. Správně zvolené rozpětí platového tarifu by mělo mít za následek patřičné platové rozdíly zaměstnanců co do výkonu, zásluh a schopností zaměstnanců. Zpravidla se ale uplatňuje princip seniority, či složitost získání nebo ustálení příslušných rozpětí v organizaci

Možnosti rozpětí tarifních stupňů jsou různé. Obvykle mají všechny stupně stejnoměrnou bodovou šíři a nejinak tomu je u platového tarifu. Možná je také progresivní rozpětí jednotlivých stupňů, při stále stejném relativním navyšování bodů hodnoty práce v rozpětí stupňů. Třetí možností je zachovat bodové rozmezí hodnot práce ve stupních a přidělovat jim různé šíře platového tarifu.

Výsledkem může být pohodlnější odměňování výkonu, zásluh a schopností zaměstnanců v určitých tarifních stupních. Z hlediska možných problémů při povyšování, kdy už dané tarify neposkytují odpovídající prostor pro navýšení odměny, se doporučuje užít vyšší míru rozpětí platových tarifů v rámci nejvyšších tarifních stupňů.

Struktura platu může být dvojího typu: V prvním případě rozpětí platových tarifů na sebe navazují, a proto při dosažení limitu rozpětí onoho stupně je umožněno navýšení platu zaměstnance jen za předpokladu jeho

přeřazení do dalšího platového stupně. V druhém případě, kdy se tarifní stupně vzájemně kryjí, tak se otvírá prostor pro efektivnější odměňování nadprůměrných zaměstnanců zařazených v nižším stupni, nežli průměrných až podprůměrných zaměstnanců pohybujících se ve vyšších platových stupních³.

2.2 Strategie odměňování

Cílem strategie odměňování je zaměstnancům zaručit dle platných právních předpisů a výsledků hospodaření spravedlivé a efektivní odměňování, které dokáže:

- Přijmout a udržet pracovitě a motivované zaměstnance
- Odměňovat reálně provedenou práci a dávat za ní odpovídající výši odměny
- Vytvořit platovou diferenciaci zaměstnanců podporující konkurenceschopnost a respektující aktuální legislativu
- Efektivně spravovat pracovní náklady a financování systému odměňování

Správně nastavená strategie odměňování má za následek plnění individuálních zájmů zaměstnanců a zároveň strategických cílů organizace⁴.

Samotná kostra strategie odměňování, která následně ovlivňuje podobu a uplatňování politiky a systému odměňování, se vytváří v top managementu, konkrétně vedoucími zaměstnanci organizace, managery, odborníky v oboru odměňování či externími spolupracovníky. Otázkou je, zda do tak složitého a klíčového procesu zapojovat i řadové zaměstnance. Spíše by bylo vhodné je zapojit až do případného

³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 stran. ISBN 978-80-7261-288-8.,s. 306-307

⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 207 s. Management. ISBN 978-80-247-4151-2., s. 124

vyhodnocování, kdy by každý vyjádřil svůj názor a na základě toho by se provedla evaluace a případná modifikace strategie.

Při vytváření konkrétní strategie by se vedení organizace mělo držet zásad, jako je odměňování zaměstnanců na základě jejich hodnoty pro organizaci, portfolio odměn dostatečně atraktivních pro přilákání potenciálně nových zaměstnanců a udržení těch stávajících, stimulace k nadstandardnímu pracovnímu nasazení, konkurenceschopnost a spravedlivost peněžního odměňování. Dále pak tvorba a realizace systému odměňování transparentního, efektivního a spravedlivého pro každého, tvorba a realizace politiky odměňování korespondující se strategií organizace, delegování rozhodovací pravomoci při odměňování na řadové zaměstnance a optimální pružnost ve fungování systému odměňování a volby benefitů pro zaměstnance⁵. Samotná náplň představuje také velmi diskutabilní a složité téma. Stejně tak jak se mění podmínky, v nichž organizace působí, tak by se měla patřičně měnit i strategie odměňování. V prostředí veřejné správy to může znamenat složitější problém než v soukromém sektoru, ať už kvůli povaze organizace a jejího odlišného chování a také kvůli její přísnější vázanosti na platnou legislativu. Dalším zásadním úskalím, se kterým se organizace může střetnout, je rivalita některých aspektů uplatňované strategie, jako je například zajištění konkurenceschopnosti a zároveň spravedlnosti odměňování. Už jenom myšlenka řešení této problematiky představuje pro management cestu na tenký led. Musí vymyslet takovou metodiku, která bude diferencovat jednotlivé zaměstnance dle jejich schopností, dovedností, znalostí a dalších faktorů a zajistí, aby všechny tyto skupiny byly adekvátně finančně ohodnoceny, aniž by vznikaly interní konflikty a křivdy a organizace jako celek zůstala maximálně efektivní, konkurenceschopná, produktivní a plnila nastavené cíle. Proto by strategie odměňování měla být formulována v obecné rovině, případně si organizace může jako podpůrný nástroj definovat konkrétní kroky, které by měly pokrýt či alespoň minimalizovat případná

⁵ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.,s. 414

rizika, která v souvislosti s odměňováním mohou v průběhu času nastat.

Může se jednat například o:

- Obměnu aktuálního odměňování dle seniority, či nefunkčního systému pracovního hodnocení
- Analýzu a evaluaci systému odměňování z hlediska spravedlnosti
- Evoluci institutu benefitů a celkové odměny
- Implementaci institutu výkonnostního odměňování/pochvaly či uznání za plnění povinností
- Implementaci nového složení peněžních odměn a platových tarifů (uplatnění tohoto aspektu není v moci vedení organizace, ale konkrétní vlády, která iniciuje případnou změnu příslušných právních předpisů).

Při procesu vytváření konkrétní strategie odměňování by měla organizace vyřešit řadu problémů jako například způsob její realizace a přidané hodnoty, kdo bude zainteresován do procesu, časovou/materiální náročnost a jejich dostupnost, potenciální potřebu a dostupnost souvisejících procesů, zapojení zaměstnanců do tvorby strategie a koordinaci jejich činností, eliminaci/minimalizaci nevýhod strategie odměňování a jejich možných negativních dopadů na zaměstnance atd. Zároveň pro zajištění co možná nejhladšího průběhu vytváření strategie odměňování by měla být vyřešena komunikace všech zainteresovaných a role vedoucích pracovníků organizace. K tomu může dopomoci vytvoření rámce strategie odměňování. (Příloha A)

Pro samotnou realizaci se musí alokovat potřebné personální zdroje a dbát na odsouhlasené návrhy vzešlé z fáze vytváření. V průběhu se také samozřejmě mohou objevit problémy. Nejčastěji je to přílišná sofistikovanost zpravidla ze strany top managementu, dále desynchronizace způsobená odlišnými strategiemi organizace a zaměstnanců či špatnou komunikací zainteresovaných subjektů a také příliš úspěšná implementace strategie bez hlubší konzultace a otestování dohodnutých procesů a postupů. Možnosti eliminace či minimalizace problémů jsou dvě. Buď se zavedená

strategie před ostrým provozem vyzkouší na předem daném vzorku zaměstnanců, nebo se implementují jednotlivé komponenty strategie ve fázích, pokud byl takový postup zamýšlen a schválen.

Vzhledem k výše uvedeným úskalím a náročnosti celého procesu návrhu, vytvoření a následné implementace a fungování strategie odměňování, by měl top management s určitou mírou zapojení svých zaměstnanců, provádět pravidelná hodnocení fungování strategie odměňování s ohledem na konkrétní dopady na systém odměňování⁶.

2.3 Politika odměňování

Politika odměňování zahrnuje opatření a zásady mající dopad na institut odměňování jako takového a systém odměňování, který z jejího fungování vychází. Aby bylo její správné fungování zajištěno, měla by se organizace zabývat následujícím:

- 1. Plnění motivační, antidiskriminační a kontrolní funkce odměňování (vnitřní i vnější)**
- 2. Respekt k platné legislativě**
- 3. Míra transparentnosti údajů o odměňování**
- 4. Vytváření a alokace financí na odměňování a dopad na celkové náklady organizace**
- 5. Množství peněz alokovaných na roční růst platů, včetně definování postupů pro navyšování a určení rozhodovacího orgánu**
- 6. Určení rozmezí jednotlivých peněžních odměn s ohledem na různé pracovní pozice (manageři, externí/vedoucí/řadoví zaměstnanci)**

⁶ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7., s. 416-419

7. **Rozpětí peněžních odměn (minimum/maximum) s respektováním faktorů jako je platná legislativa, aktuální situace na pracovním trhu, kolektivní vyjednávání a finanční možnosti organizace**
8. **Vyjednávací prostor pro odchylky v platových tarifech při diskuzi se zaměstnanci**

Zásady přispívající k efektivitě systému odměňování jsou uvedeny v **kapitole 2.4.1**, zabývající se tvorbou systému odměňování⁷.

Kromě výše uvedených otázek by se organizace měla věnovat několika pojmům/institutům spojených s odměňováním, které jí mohou způsobit případné problémy, ať už z vnějšku či vnitřku prostředí.

Jedná se například o **transparentnost, rovnost příležitostí (antidiskriminace), diferenciaci, interní spravedlnost, konkurenceschopnost platů, smluvní/variabilní plat, celková odměna, individuální/skupinové odměňování, benefity**.

Dále pak například **struktura** (určuje rigiditu/flexibilitu systému odměňování a rozdělování zaměstnanců do různých skupin), **priority** (schopnost organizace správně rozlišit vysoce kvalifikované a cenné zaměstnance a adekvátně je odměňovat), **flexibilita** (ve velké míře má negativní dopad na transparentnost, motivační funkci odměňování a způsobuje nepružnost odměňovacích procesů atd.), **univerzalita** (širší jednotného užívání struktury platů a politiky odměňování, ve vyšší míře podporuje vnitřní spravedlnost), **delegace** (přenesení rozhodování ohledně odměňování na řadové zaměstnance), **centralizace (opak delegace)**⁸.

⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 stran. ISBN 978-80-7261-288-8.,s. 291-292

⁸ PITRA, Zbyněk. *Management III: management lidských zdrojů: management změny - organizační transformace firmy*. Praha: SVŠES, 2003. 274 s. Učební texty pro třetí ročník studia studijního programu 62-08-R Ekonomika a management. ISBN 80-86744-04-3., s. 136-139

2.4 Systémy odměňování

Systém odměňování je zahrnut zejména v platové struktuře tvořené veškerými podpůrnými systémy a nástroji, a k tomu ještě odměnami nehmotnými. Jinak řečeno jsou to pozitivní požitky poskytované zaměstnanci jeho zaměstnavatelem, tvořící harmonickou a uspořádanou skupinu prvků.

Co se týče legislativního zakotvení, tak je systém odměňování obsažen v zákoně číslo **262/2006 Sb. zákoník práce** a v zákoně číslo **234/2014 Sb. o státní službě**, přičemž odměňování zaměstnanců je plně v gesci zaměstnavatelů včetně odpovědnosti za něj. Musejí se samozřejmě držet mantinelů, které jim zákon ukládá (např. stanovení platového tarifu, příplatků, odměn atd.)⁹.

Institutům odměňování ve výše uvedených zákonech tvořících systém odměňování bude pojednáno v pozdějších kapitolách práce.

Nyní bych rád zmínil důležité instituty ústavního, mezinárodního a evropského práva, které jsou pro ČR závazné a přispěly a stále tak přispívají nemalou měrou k ovlivnění a vývoji systému odměňování.

Čl. 28 Listiny základních práv a svobod, která je součástí Ústavy ČR, zakládá zaměstnancům právo spravedlivé odměny za odvedenou práci spolu s uspokojujícími pracovními podmínkami, jejichž detaily stanoví zákon. Konkrétním ustanovením onoho zákona je **§ 109 zákoníku práce**, jehož první odstavec říká, že pokud tento nebo jiný právní předpis neurčí jinak, tak zaměstnanci za vykonanou práci náleží mzda, plat či odměna s dohody. Toto ustanovení pak dále rozšiřuje antidiskriminační ustanovení **paragrafu 110**, kde první odstavec zakotvuje stejnou mzdu, plat či odměnu s dohody za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty a to všem zaměstnancům. Dalšími důležitými ustanoveními zákoníku práce jsou pak první odstavce **paragrafu 111, respektive 112**, hovořící o minimální a zaručené mzdě. Minimální mzda je definována jako nejnižší možná odměna za práci **a to v základním pracovněprávním vztahu.**

⁹ SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4., s. 110

Právo na plat či mzdu vzniklé na základě mzdového/platového výměru, vnitřního předpisu či zákoníku práce je považováno za zaručenou mzdu. Nejnižší sazba minimální a zaručené mzdy je v současnosti stanovena na **79,80 Kč/hod, respektive 13 350 Kč/měsíc dle § 2 a 3 nařízení vlády č. 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.**

Z mezinárodního hlediska pak za práci stejné hodnoty zajišťuje spravedlivou mzdu a stejnou odměnu, jako odměnu minimální pro všechny pracovníky **Čl. 7 Mezinárodního paktu o hospodářských, sociálních a kulturních právech** u nás publikovaného jako vyhláška Ministerstva zahraničních věcí č. 120/1976 Sb. o Mezinárodním paktu o občanských a politických právech a Mezinárodním paktu o hospodářských, sociálních a kulturních právech. Dále se pak problematikou odměňování zabývají například některé úmluvy Mezinárodní organizace práce, jako např. úmluva č. 26 (zavedení metod stanovení minimálních mezd), č. 95 (ochrana mzdy) a č. 100 (stejně odměňování pracujících mužů a žen za práci stejné hodnoty)¹⁰. Na evropské úrovni právo na spravedlivou odměnu za práci řeší v rámci primárního práva zejména **Evropská sociální charta** publikovaná pod č. 14/2000 Sb.m.s., ve svém čtvrtém článku. **Dodatkový protokol k chartě č. 15/2000 Sb.m.s. v odstavci prvním Části I a Článku 1 Části II** pojednává o právu na rovné příležitosti a na rovné zacházení v záležitostech zaměstnání a povolání bez diskriminace na základě pohlaví. Z práva sekundárního je to například **směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání**¹¹.

¹⁰ ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, ©2014. 551 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-887-1., s. 19-20

¹¹ ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, ©2014. 551 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-887-1., s. 23

Abychom mohli systém odměňování považovat za dobře nastavený a tudíž i koherentní s uplatňovanou strategií organizace, měl by splňovat následující podmínky:

- a) **Jednoduchost** – Zásady, postupy a formy odměňování, které jsou pro zaměstnance jasně podané a vědí tak, jakým způsobem a za jaké výkony jim odměna náleží.
- b) **Spravedlnost** – Odměňování na základě složitosti, namáhavosti a odpovědnost a také dle pracovních podmínek a odvedeného pracovního výkonu.
- c) **Motivace** – Schopnost systému odměňování přimět zaměstnance k výkonu práce a řádné plnění požadovaných výkonových standardů organizace.
- d) **Efektivita** – Účinné spravování pracovních nákladů a dostatek prostředků na udržitelnost systému odměňování zajištěných z kladného výsledku hospodaření organizace¹².

Systémy odměňování mají 3 složky a konkrétní formy:

- I. **Peněžní odměny – Platy, mzdy, odměny, osobní ohodnocení, podíl na výsledku hospodaření, prémie (obsahují pevnou a pohyblivou část)**
- II. **Nepeněžní odměny – Vouchery, šeky atd.**
- III. **Benefity**

Konkrétní možný model strategie odměňování je uveden v Příloze B.

O některých vybraných formách resp. způsobech peněžního odměňování bych se rád nyní zmínil podrobněji.

- a) **Časový plat** – Obvykle se setkáváme s intervaly jako hodinový, týdenní či měsíční plat. U zaměstnanců veřejné správy se odměna vyplácí na základě kontraktu s měsíční periodicitou. Jedná se o nejčastěji užívanou formu odměňování a tvoří většinu celkového příjmu, případně může být obohacena o formy odměny zaměřené na výkonnost. Jeho jednoduchost

¹² NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8., s. 75

pro zaměstnance představuje snadnou determinantu v hodnocení, zda je odměňování organizace spravedlivé a komparativní. Proto by na tuto formu měly být organizace obzvláště zaměřeny, protože to odráží image organizace a přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a udržitelnosti systému odměňování. Aby odměňování mohlo být spravedlivé a komparativní, je třeba jeho složení a systematizaci provázat s institutem pracovního místa a pracovního výkonu zaměstnance.

Vedení organizace by se tak mělo zabývat následujícími otázkami:

- **Jaký je minimální přípustný platový tarif pro dané pracovní místo?**
- **Jaký platový tarif poskytnout stávajícím zaměstnancům, aby u nás setrvali?**
- **Zahrnout do určujících kritérií časového platu faktor seniority, zásluh či schopností?**
- **Zařadit zaměstnance vykonávající stejnou/podobnou práci do jednoho či více platových tarifů?**
- **Jak definovat klíčové kritérium platového tarifu u pracovních míst, kde je nutná různá úroveň intelektu, schopností, odpovědnosti a povinností?**
- **Zahrnout mezi kritéria stanovování platů nebezpečné/obtížné pracovní podmínky?**
- **Odlišné navyšování platů u odlišných hodnot jednotlivých pracovních míst**
- **Dává organizace zaměstnancům prostor pro kariérní růst?**
- **Umožňuje legislativa a politika odměňování organizace odchylky od minima a maxima platových tarifů?**
- **Existuje možnost adaptability systému odměňování při plošných změnách platů, které nezahrnují faktory seniority, výkonnosti,**

odpovědnosti a povinnosti zaměstnance? (například zvyšující se životní náklady).

Časový plat může mít tzv. čistou formu, která má ale nevýhodu v tom, že u zaměstnance z hlediska jeho pracovního výkonu neexistuje z jeho strany jakákoliv motivace ke zvyšování, protože odměna za výkon není vázána na platový tarif odměňující reálně odpracovanou dobu. Proto se užívá buď více platových tarifů pro stejnou práci a dle výkonu se tak výše platu mění v závislosti na pracovním výkonu, nebo se užívá klasická forma časového platu s možnými příplatky reflektujícími pracovní výkon a chování zaměstnance¹³.

- b) Osobní ohodnocení** – Individuální forma odměňování, která je ve veřejné správě zpravidla nedílnou součástí základního platového tarifu. Je vypočteno jako procentní podíl základního platu, přičemž je určeno jeho maximum. Na konci roku v rámci evaluace pracovních výkonů či při postupu v rámci tarifních tříd jej lze revidovat.

Na závěr bych dodal, že systémy odměňování zákoník práce rozlišuje dva a to **Odměňování v podnikatelském (soukromém) prostředí**, kde je primární odměnou mzda a **Odměňování v nepodnikatelském (veřejném) prostředí**. Tam je hlavní odměnou plat¹⁴.

Cílem platového systému je určit takové výše platů, které budou korespondovat s platovou politikou organizace. V případě správného užívání systému odměňování tak vznikne platová diferenciacie, kvůli faktorům jako je složitost práce a její dostupnost na trhu práce, odlišné pracovní výsledky jedince i pracovní skupiny a s tím souvisejících dopadů na výsledek hospodaření organizace.

¹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 stran. ISBN 978-80-7261-288-8.,s. 309-311

¹⁴ SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4., s. 110

Výše uvedená rozdílnost platů pak slouží jako nezanedbatelný ukazatel stimulačního efektu platu¹⁵.

c) **Plat za přínos** – Tato forma platu je hybridem odměňování za výsledky a odměňování za schopnosti. Poskytuje se za prováděné pracovní výkony zaměstnance stejně jako za úsilí respektive schopnosti vynaložené k dosažení cíle organizace. Využívá se především při koncepci tzv. řízení pracovního výkonu. Odměna se vyplácí jednak za pravidelné získávání a prohlubování znalostí a jednak za provádění a zvyšující se pracovní výkon, který byl předmětem dohody zaměstnance a vedoucího pracovníka. Výhodou metody je její motivační funkce pro zaměstnance, kdy jsou stimulováni k neustálému zvyšování pracovního výkonu a získávání stále nových schopností s tím spojených a zároveň přispívá ke stabilizaci stávajících zaměstnanců a získávání potenciálně nových adeptů na zaměstnání.

d) **Prémie** – Prémie se užívají jako nadstavba k časovému platu a je ve většině organizací hojně využívána. První variantou je prémie poskytována pravidelně za určitý časový úsek a její vyplacení závisí na výkonu zaměstnance. Typickými znaky je předem stanovená sazba, časový úsek vyplacení a determinanty, na které je výplata prémie vázána. Samotná prémie jako celek a pravidla k jejímu dosažení je zakotvena v prémiovém řádu, který vzniká dohodou s odbory. Determinantami pro vyplacení prémie mohou být například kvantum a kvalita pracovního výkonu, ušetření času, využití zdrojů, dodržování termínů atd. V případě, že by organizace chtěla zvýšit interní konkurenci a s tím i související pracovní výkon, tak může zavést kolektivní prémie. Musí ale vymyslet systematiku jejího vyplacení jednotlivcům a pečlivě zvážit, zda se zrovna v jejím pracovním prostředí vyplatí tento systém užít, aby se vyvarovala případnému opačnému efektu.

Druhou variantou je jednorázová prémie, nebo-li také bonus, či mimořádná odměna, která se poskytuje za vícero aktivit jako

¹⁵ KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. xv, 264 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-389-2., s. 69

třeba nadstandardní výkon, výborná pracovní morálka, angažovanost či vynikající dokončování pracovních povinností. Může mít hmotnou i nehmotnou povahu (kulturní akce, dovolená atd.). I když se jednorázová prémie obecně považuje za odměnu individuální povahy, lze jí poskytovat i kolektivně. Za samostatnou kategorii by mohly být považovány prémie určené managerům či vedoucím pracovníkům organizace, které se pochopitelně poskytují v závislosti na výkonu organizace jako celku, či skupiny zaměstnanců, které mají na starosti. I když by se na první pohled nabízelo tyto prémie poskytovat v rámci skupinových odměn, jak kvůli redukci pracovních nákladů, tak kvůli zásadnímu postavení managerů a vedoucích zaměstnanců a jejich významnému vlivu na výkonnost celé organizace, tak se zpravidla vyplácejí individuálně. V zahraničí se tyto prémie poskytují za výkon v dlouhodobém časovém horizontu a je vázán na strategické cíle organizace, které mají časové rozpětí 3-5 let. Proto se využívají jako odměna středního a top managementu.

- e) **Odměny za zlepšovací návrhy** – Poskytují se za návrhy snižující především provozní náklady, které nemusí nutně být hmotného charakteru, ale může se též jednat o nejrůznější ideje či nové pracovní techniky a postupy. Může být poskytnuta jednorázově nebo opakovaně s ohledem na to, zda má zlepšovací návrh potenciální či reálnou působnost. Výhodou je možné utužení interních vztahů a zlepšení komunikace jak mezi řadovými zaměstnanci navzájem, tak mezi řadovými zaměstnanci a jejich vedoucími zaměstnanci/managery. Organizace by také měla přemýšlet nad správným nastavením takových odměn, aby nedošlo na situaci, kdy každý bude chtít „přispět svojí troškou do mlýna“, načež by vznikal za prvé, zbytečný balast bez užitku a za druhé by zde bylo i riziko naopak nárůstu celkových nákladů, pokud by se zaměstnanci v důsledku toho řádně nevěnovali svým běžným povinnostem. V prostředí veřejné správy by také bylo třeba zvážit, zda by vůbec tato forma odměňování byla realizovatelná, nebo aspoň do jaké míry, protože mnoho pracovních postupů je svázaná platnou legislativou a jejich neuvážená redukce

či úplná eliminace by mohla ve výsledku způsobit dalekosáhlé problémy například v podobě nesprávných úředních postupů.

- f) Podíly na výsledcích hospodaření organizace** – Jedná se o formu užívanou především v soukromé sféře, nicméně jedna z jejích variant by mohla být do určité míry využita ve veřejné správě a to konkrétně podíl z výkonu organizace, konkrétně zapříčiněný výše zmíněnou úsporou pracovních nákladů realizací zlepšovacích návrhů. Vyplacení této odměny by ovšem připadalo v úvahu za předpokladu, že by odměna za zlepšovací návrhy byla poskytována jednorázově. Na konci roku by tak mohla být poskytnuta tato odměna, pokud by se podařila prokázat příčinná souvislost mezi kladným výsledkem hospodaření a efektem zlepšovacího návrhu.
- g) Příplatky** – Jsou součástí základního platového tarifu, mající buď povinný či nepovinný charakter s ohledem na to, zda se jedná o výsledek legislativního procesu či kolektivního vyjednávání v rámci organizace. Povinné příplatky se vyplácí například za práci o víkendech, přesčasy nebo pracovní pohotovost. Nepovinné jsou pak například za dopravu, bydlení, stěhování, umístění dětí do školy atd.
- h) Ostatní** – Patří sem například různé příspěvky (Vánoce, dovolená, výročí, nábor potenciálních nových zaměstnanců, zvyšování kvalifikace atd.) nebo odstupné, u kterého může být diskutabilní, zda se skutečně jedná o odměnu¹⁶.

¹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 stran. ISBN 978-80-7261-288-8., s.313-318

2.4.1 Tvorba systému odměňování

V této kapitole se budu snažit pokud možno stručně nastínit problematiku tvorby systému odměňování, respektive učinit jakýsi drobný přehled důležitých aspektů při jeho tvorbě a otázek s tím spojených.

Systém odměňování by měl být vytvořen tak, aby byl pro zaměstnance přiměřený, spravedlivý a motivující. Proto musí splňovat požadavky obou zúčastněných stran. Aby organizace úspěšně dosáhla přijetí systému ze strany zaměstnanců, měla by se aktivně zasadit o to, aby byli zaměstnanci zapojeni do všech fází realizace (vytváření, zavedení a provoz). Tím se dosáhne i toho, že z odpovědnosti za řádné fungování nebude nikdo vyňat.

Nejdůležitějšími otázkami, kterými se organizace musí zabývat v první řadě, jsou:

- 1) **Cíl systému odměňování ze strany organizace?**
- 2) **Váha druhů odměn pro zaměstnance a jejich potřeby?**
- 3) **Vnější faktory působící na systém odměňování?**

ad 1) Může jím být např. udržení zaměstnanců, dosažení nutné úrovně pružnosti a tvořivosti, dosažení určité kvality práce, produktivity srovnatelné s konkurencí a předpokládaného úspěchu atd.

ad 2) Zaměstnanci zpravidla vyžadují spravedlivé odměňování, práci, která je baví, sociální jistotu/sociální stabilitu a výhled do budoucna, dobré zaměstnanecké vztahy a uspokojení potřeb svých i své rodiny.

ad 3) Jsou jimi například ekonomika a sociální politika vlády, inflace, daňová zátěž, demografie, aktuální vývoj trhu práce či úroveň odměňování a skladba benefitů u konkurence (lokální/regionální/celostátní).

Dalšími otázkami, kterými by se organizace měla zabývat, jsou například kolik financí lze vyhradit na odměňování zaměstnanců, které právní předpisy dodržovat, aktuální dění na trhu práce, dostatečná výše platů pro přilákání potenciálních zaměstnanců,

konkurenceschopnost platů, uspokojující platová hladina pro aktuální zaměstnance, názor zaměstnanců na diferenciaci platů atd. Konkrétními kroky po vypořádání se s výše uvedenými otázkami jsou například nastavení úrovně platů a jejich vnitřní uspořádání, řízení a kontrola platů, odměňování jednotlivců/specialistů/managerů a externích zaměstnanců, zaměstnanecké příplatky a benefity a nakonec volba jednotlivých druhů odměn a vytváření systému odměňování (to sebou nese pochopitelně další práci například v podobě průzkumu ohledně preferencí zaměstnanců, které mohou být ovlivněny řadou faktorů, jako je věk, rodinný stav, sociální postavení, životní úroveň, vzdělání, kvalifikace či doba zaměstnání a délka praxe).

Při samotném uplatňování odměňování zaměstnanců by měl být brán zřetel na respektování legislativy a lidských práv, vytváření principů pro tvorbu financí na odměňování s ohledem na celkové náklady organizace, vytvoření postupů pro alokaci financí na konkrétní druhy odměn, určení mantinelů růstu odměn a jeho kategorizace u různých typů pracovníků a nastavení podmínek vyjednávání s jednotlivci či pracovními týmy ohledně odchylek v tarifech nebo daného uspořádání odměn.

Uvedené otázky jsou klíčové pro úroveň interních pracovních vztahů, efektivnost, spravedlnost a motivační účinek systému odměňování.

Aby byl systém odměňování efektivní, měly by být dodržovány následující zásady:

- 1) Stabilita systému, kdy diferenciaci v odměňování se musí odvíjet od nároků spojených s výkonem práce**
- 2) Úroveň platů by měla odrážet aktuální situaci trhu práce**
- 3) Systém odměňování by měl pohlížet na práci jako takovou a pracovníka jako na dvě samostatné entity**
- 4) Dodržování principu zákazu diskriminace v případě, že několik zaměstnanců pracuje na totožné pozici**

- 5) **Být objektivní a užívat shodné nástroje při identifikaci individuálních rozdílů pracovníků co se týče jejich schopností a participace na výsledku organizace**
- 6) **Všichni zaměstnanci by měli být pravidelně a dostatečně informováni ohledně práce se systémem odměňování (postupy při určování platových tarifů, mantinely užívání benefitů atd.) a o způsobu odměňování na své pozici.**

Kromě odměňování zaměstnanců má systém ještě další funkce, jako je například přispívat ke konkurenceschopnosti organizace, přijetí pracovníků jak z hlediska motivační funkce, respektování veřejného zájmu, stimulování zaměstnanců ke zvyšování odbornosti, garance řádné kontroly s ohledem na výnosy a náklady organizace, přilákat potenciální nové zaměstnance a udržet již působící atd.¹⁷.

2.4.2 Nástroje systému odměňování

Aby veškeré nástroje, respektive složky systému odměňování fungovaly bezchybně, je třeba také efektivně využívat úzce spjaté nástroje managementu organizace. Protože platový systém je jen subsystémem odměňovacího systému, nemůžeme jej použít jako substitut za strategické či operativní řízení organizace jako celku. Snaha zvládat veškeré problémy, které v průběhu řízení organizace mohou nastat, prostřednictvím platového systému je nemožné, a měly by se v první řadě řešit především samotným managerem za užití managerských nástrojů, případně různých postihů či převedení na jiné pracovní místo. Pokud tak nečiní, tak buďto z alibismu či nedostatku vlastních kompetencí.

¹⁷ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. 248 s. Manažer. ISBN 80-247-0602-4., s. 157-161

Při utváření odměňovacích nástrojů by měl management brát v potaz vzhledem k aktuálnímu směřování ekonomiky, ve které organizace funguje, několik důležitých aspektů:

- Brát ohled na objektivní cenovou relaci práce na pracovním trhu (s přihlédnutím k regionům a profesím).
- Dle významu kvality práce zaměstnance pro organizaci, správně určit platovou hladinu.
- Základní premisou musí být fakt, že řízení a oceňování práce je považováno za motivačně efektivní systém řízení.
- V případě, že platové relace vzniklé z nezávislého hodnocení pracovního výkonu nemají za následek změnu chování pracovníka, pak se jedná o neúčinné řešení.

Na základě výše uvedeného by se měl určit cíl organizace v podobě její optimální výkonnosti coby primárního faktoru přežití v konkurenci ostatních organizací.

Jedním z prostředků pro splnění tohoto cíle je právě platové ohodnocení. Řízením výkonů pracovníků je pak pověřen management organizace, respektive jednotlivý vedoucí příslušných oddělení, kteří využívají institutu koučování, jako jednoho z nástrojů vedení zaměstnanců. Na základě platového systému je zaměstnanec ohodnocen a vedoucí pracovník zaměstnance má za úkol řádně jej vést správným směrem, přidělovat mu úkoly, motivovat ho k co nejlepším výkonům a tyto výkony pak objektivně zhodnotit. Za veškeré vyjmenované úkony je osobně odpovědný top managementu organizace.

Výkonové hodnocení tak odráží budoucí zaměstnancův vývoj a pracovní pozici v organizaci. Kritéria optimálního výkonu pro zajištění stanoveného cíle určuje management¹⁸.

¹⁸ KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. xv, 264 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-389-2., s. 71-72

„Plat je z hlediska řízení výkonu především odměnou jak za výkon, tak za disponibilitu pracovníka, jeho ochotu řešit problémy, zvyšovat si pracovní dovednosti a schopnosti a pozitivně ovlivňovat pracovní okolí“¹⁹.

Oproti běžnému výkonu by vyšší výkon měl být pro management impulsem například pro odměnu ve formě:

- Jednorázové finanční odměny
- Povýšení
- Delegování vyšších pravomocí
- Osobního, profesního a kariérního růstu

Ačkoli se řešení problémů výkonnosti pracovníků za pomoci platového systému může zdát jako nejlepší, nejspravedlivější a nejobjektivnější způsob, není tomu tak, protože platový systém sám o sobě nemůže vyřešit mezery managementu a v konečném důsledku může mít na výslednou výkonnost opačný efekt²⁰.

Nyní si ještě uvedeme několik trendů vhodných pro prostředí veřejné správy, které lze také případně zahrnout do systému odměňování a učinit jej tak více spravedlivým a flexibilním:

- 1) Přizpůsobení struktury platu dle hodnoty zaměstnance popřípadě pracovního týmu pro organizaci** – Zde by měl top management důkladně zvážit, jak bude pracovat s platovou strukturou napříč zaměstnanci. Pracovat v tomto směru by měl především s pohyblivou složkou platu (osobním ohodnocením) a benefity. Pevná složka platu (platové stupně) by se měla zvyšovat dle dosaženého stupně kvalifikace a vzdělání zaměstnanců.

¹⁹ KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. xv, 264 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-389-2., s. 71-72

²⁰ KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. xv, 264 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-389-2., s. 72-73

- 2) **Zvýraznění úlohy pohyblivé složky platu jako odměny za flexibilitu zaměstnance** – Ta by měla být kategorizována dle jednotlivých skupin zaměstnanců (řadoví zaměstnanci, střední management a top management) a konkrétní výše oné sumy by pak mohla záviset na příspěvích daných zaměstnanců na celkovém výkonu organizace. U některých zaměstnanců by více či méně mohla suplovat benefity či odměny jako nástroj odměňování.
- 3) **Odměňování managerů na základě výkonu** – Tento způsob odměňování managerů je opodstatněný jejich ochabujícím výkonem v průběhu let, který má tendenci klesat, proto by v souladu s tím měla klesat i pohyblivá složka jejich platů. Nicméně bych doporučoval s tímto potenciálním náklady snižujícím nástrojem nakládat velmi obezřetně, aby se nedostavil opačný efekt v podobě možného odchodu zaměstnance v důsledku například pocitu méněcennosti či ukřivdění. S tím by samozřejmě nastal nárůst nákladů spojených s hledáním nového zaměstnance na uvolněné pracovní místo a případně i s jeho platovým ohodnocením.
- 4) **Uzavírání mimopracovních dohod s externími zaměstnanci** – Platí zejména pro pozice, které nevyžadují nepřetržitý kontakt s daným zaměstnancem, a nejedná se o činnosti vyložené na denní bázi. V prostředí veřejné správy se může jednat například o IT specialisty, externí managery se specifickou náplní práce nesouvisející s primární činností organizace či o právníky pracující v pozici naopak úzce spjatou s některou činností veřejné správy (například působení v přestupkové komisi). Nicméně i tuto variantu outsourcingu je nutné pečlivě zvážit. V případě, že by se jevila jako nevhodná (ať už z důvodu vysokých finančních požadavků zaměstnance či něčeho jiného), je dobré nechat si vyjednávací prostor pro případné alternativy.
- 5) **Povinnost přímých nadřízených pravidelně a dopodrobna komunikovat se zaměstnanci** – Cílem je identifikovat jejich potenciál, tvořivost a mezery, které by mohli prostřednictvím jeho vhodné zvolené motivace eliminovat a zlepšit tak svůj celkový pracovní výkon.

- 6) Autonomie přímých nadřízených ohledně dotváření rámcových pravidel systému hodnocení a odměňování s ohledem na speciální nároky organizace** – Možnost vedoucího pracovníka veřejné správy participovat na částečném dotváření systému odměňování uvnitř organizace a ponechání svévůle ohledně odměňování svých podřízených vnímám jako klíčovou. Samozřejmě, že musí brát v potaz legislativu, která mu bude nejspíše svazovat ruce nejvíce. Kdo jiný by měl ale mít na svědomí odměňování svých podřízených, když je to právě on, kdo by měl znát jejich potřeby, a uzpůsobit tak, alespoň do určité míry, strategii/koncepci odměňování a připravit si zároveň vyjednávací pozici na toto téma pro top management, který by v případně kladného přijetí mohl lobbovat za navýšení finančních prostředků pro organizaci ze strany státu. Ten bude mít konečné slovo nad výslednou podobou celkových finančních prostředků alokovaných na výkon veřejné správy a s tím související strukturou systému odměňování²¹.

2.5 Faktory ovlivňující odměňování

V této kapitole představím několik faktorů, které mohou ovlivnit odměňování a organizace by na ně tudíž měla brát zřetel. V případě, že míra ovlivnění dosáhne vyšší intenzity ať už v dobrém či špatném slova smyslu, měla by organizace reagovat adekvátní změnou strategie nebo odměňovacího systému

Rozlišují se 2 druhy faktorů:

- 1) Vnější faktory**
- 2) Vnitřní faktory**

²¹ KLEIBL, Jirí, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. xv, 264 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-389-2., s. 79-80

Vnějšími faktory jsou především:

- Aktuální stav pracovního trhu – Málo či hodně pracovníků s adekvátní kvalifikací na danou pracovní pozici, formy odměňování užívané konkurencí (místní/regionální/celostátní), způsob života a jeho podmínky ve společnosti. Pro získání potřebného množství dat může organizace učinit vlastní platový průzkum a analyzovat, jak jsou stejné či podobné práce odměňovány konkurencí
- Platná legislativa, kolektivní smlouvy zaměřené na odměňování, sektor právní ochrany pracovníků či speciální péče o specifické skupiny zaměstnanců – Jedná se zejména o institut minimální mzdy, minimální výši platových tarifů, příplatky či hrazená dovolená a překážky v práci

Do vnitřních faktorů lze zařadit:

- Faktory spojené s povinnostmi a nároky pracovního místa a jeho pozici v uspořádání funkcí organizace – Jako data lze použít popis a konkretizaci pracovního místa a evaluaci práce
- Chování zaměstnance, jeho pracovní výsledky a způsobilost, plnění pracovních povinností – Použitelnými daty jsou hodnocení a evidence zaměstnanců
- Pracovní podmínky organizace či dané pracovní pozice se špatným vlivem na pracovní morálku, zdraví či bezpečnost zaměstnance, které mohou přispět k nadměrnému stresu, pracovnímu nepohodlí, vyšší únavě a vyššímu vynaloženému pracovnímu výkonu

Tyto faktory v konkrétních situacích ve spojení s dalšími okolnostmi tvoří klíčové parametry pro odměňování zaměstnanců, kterými jsou:

- 1) Aktuální stav pracovního trhu**
- 2) Odměňování zaměstnanců konkurencí (v odvětví, regionu či státě)**
- 3) Životní způsob a náklady ve státě či regionu**
- 4) Výše financí alokovaná na odměňování zaměstnanců**

- 5) **Užívané technologie a technika – v případě změny působí i na změny systému odměňování a jeho složení**
- 6) **Produktivita práce**
- 7) **Platná legislativa cílená na odměňování**
- 8) **Relativní hodnota zaměstnance, respektive jeho schopností a relativní hodnota práce na daném pracovním místě pro organizaci – Relativní hodnota práce reflektuje soustavu platových tarifů vytvořenou na základě hodnocení práce s ohledem na vnější platové faktory. Konkrétní platový tarif se dotváří na základě pracovního výkonu, nebo schopnostech zaměstnance formami platu²².**

2.6 Benefits

Jedná se o nepřímou formu odměňování zaměstnanců. Na jednu stranu fungují jako stimul pracovních výkonů stávajících zaměstnanců a zároveň mohou být užity jako lákadlo pro potenciálně nově příchozí pracovníky. Při rozhodování o užití benefitů může být brána v potaz funkce, pozice v organizaci, délka pracovního/sluzebního poměru a princip zásluhovosti zaměstnance. Rozdílem oproti peněžnímu odměňování je fakt, že nejsou spjaty s výkonností zaměstnance.

Pohled na benefits je u každé ze stran pracovního/sluzebního poměru odlišný. Pro organizaci představuje poměrně významný nástroj konkurenceschopnosti proti ostatním zaměstnavatelům, díky němuž může své pracovníky odměňovat dle jejich potřeb na základě toho, že pracují právě pro danou organizaci. Mimo jiné to zaměstnavateli dává dvojnásobnou výhodu v tom smyslu, že jsou benefits daňově uznatelným nákladem a navíc nezahrnují zaměstnavatelské odvody na sociální a zdravotní pojištění. Pro zaměstnance je to prostředek, který mu dává pocit výjimečnosti, oproti pracovníkům konkurence, utvrzuje jeho loajalitu

²² KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. 248 s. Manažer. ISBN 80-247-0602-4., s. 163-164

k organizaci, funguje také jako relativně účinný zdroj motivace a navíc ještě jsou zahrnuty do položek osvobozených od daně. Může zde, ale nastat i situace a to zejména při poklesu či stagnaci ekonomické prosperity, kdy zaměstnavatel užívá institutu benefitů, ne jako nadstavbu k platovému ohodnocení svých podřízených, ale jako prostředek pro snížení platových nákladů na zaměstnance se snahou docílit žádoucího snížení daňové zátěže organizace. Pokud zaměstnává vyšší množství podřízených orientovaných primárně na co nejvyšší možný výdělek, tak by tokový krok měl pečlivě zvážit, aby nakonec neměl opačný efekt²³.

Je také nutno zdůraznit, že nepředstavuje odměnu za pracovní výkon jako takový, protože s ním nesouvisí. Naopak souvisí s délkou či pozicí zaměstnanců u zaměstnavatele. Patří tak do resortu zaměstnanecké péče. Je také dobré zamyslet se nad tím, že někteří zaměstnanci (třeba ti, kteří přešli ze soukromého sektoru do veřejného) nepovažují benefity za nadstavbu/výhodu k platu, ale jako samozřejmost. V takové situaci může vyvolat nevoli a zaměstnavatel by měl být obezřetný při zužování či úplném rušení systému benefitů.

2.6.1 Systém benefitů

Systém benefitů zahrnuje celou škálu různých druhů zaměstnaneckých výhod poskytovaných organizací. Aby mohl správně fungovat, musí plnit dva dané cíle, kterými jsou spravedlnost a efektivita. Spravedlnosti lze dosáhnout tím, že systém odměňování nebude v rozporu s platnou legislativou, tudíž bude mimo jiné respektovat princip zákazu diskriminace a pro obě strany bude výhodný a uspokojující. Efektivitu systému lze dosáhnout za předpokladu, že bude korespondovat s výsledkem hospodaření organizace a bude obsahovat daňově výhodné benefity, které nespádají do vyměřovacího základu pro výpočet odvodu na sociální a zdravotní pojištění zaměstnance. Nejsou totiž jeho daňovým

²³ FRISCHMANN, Petr a ŽUFAN, Jan. *Personalistika ve službách*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 217 stran. ISBN 978-80-7552-714-1., s. 198-199

příjmem, ale naopak daňovým výdajem organizace. Ve zkratce tedy lze říci, že efektivita je dosažena, pokud organizace vykazuje kladný hospodářský výsledek a zároveň dokáže správně optimalizovat daňovou zátěž²⁴.

2.6.2 Druhy benefitů

Druhy benefitů je možné kategorizovat různými způsoby, a proto se od sebe mohou terminologicky drobně lišit. Podle Sakslové například je možné benefity zařadit do 4 kategorií:

- 1) **Benefity spjaté s důchody zaměstnanců** – Např. důchodové a penzijní připojištění, důchod v závislosti na odpracovaných letech.
- 2) **Benefity zaměřené na pojištění zaměstnanců** – Organizační příspěvek na úrazové či životní pojištění.
- 3) **Hrazení mimopracovní doby** – Pracovní přestávky, sick days, placené volno atd.
- 4) **Ostatní** – Stravenky, hrazení stravování, bezúročná půjčka, zájezdy, wellness pobyty, služební auto/mobil/počítač, hrazení vzdělávání, ubytování, jesle/mateřské školy, ubytování, volnočasové aktivity atd.²⁵

Toto rozdělení benefitů je provedené se zaměřením na konkrétní formy užití.

²⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 207 s. Management. ISBN 978-80-247-4151-2., s. 143-144

²⁵ SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4., s. 112

Naopak Frischmann nabízí obecnější a komplexnější škálování zaměstnaneckých výhod:

- 1) **Plošné benefity** – Stravné/stravenky, dovolená nad rámec zákoníku práce, placené volno, rekreace, sick days, odměny/dary k životním či pracovním milníkům, mimopracovní vzdělávání, příspěvky (důchodové a kapitálové spoření, zdravotní pomůcky, rehabilitace atd. Tyto benefity se poskytují všem pracovníkům bez ohledu na jejich pracovní výkon, ale musí splnit určité předpoklady nastavené systémem odměňování.
- 2) **Benefity vázané na zastávanou pracovní pozici v organizaci** – Služební auto, mobil, PC, nadstandardní vybavení pracovního místa, úzce zaměřené vzdělávání (managerské/jazykové/IT kurzy). Uvedené benefity jsou zaměřeny především na vyšší pozice zaměstnanců, zejména na manažerských stupních kde se předpokládá širší a hlubší obecná i odborná znalost jedince s ohledem na zastupovanou pozici.
- 3) **Individuální benefity** – Pronajmutí bytu či jeho nabídka za sníženou cenu, asistence při umístění dětí do školy/školky v důsledku přestěhování, příspěvek na mobilitu a příspěvek na přestěhování či uhrazení celkových nákladů s tím spojených. Benefity tohoto typu mají dvojí funkci. Jednak slouží jako stimul pro potenciální nové uchazeče o zaměstnání a ty stávající se snaží na pozicích udržet a za druhé svým charakterem podporují především jejich mobilitu mimo pracovní prostředí.

Benefity obecně jsou poskytovány buď v případě dohody a jejího stvrzení kolektivní smlouvou. Dále pak v rámci pracovní smlouvy mezi organizací a zaměstnancem či dodatku k takové smlouvě. Co se týče užívání majetku organizace (služební auto, mobil PC) nebo požívání služeb za případnou nižší sazbu, tak tyto záležitosti řeší zaměstnavatel formou vnitřního předpisu v podobě směrnice či řádu.

2.6.3 Způsoby poskytování benefitů

Poskytovat benefity lze více či méně efektivními a administrativně náročnými metodami. Často užívaným, ale zároveň administrativně náročným způsobem je určení jasně daných druhů benefitů k čerpání a vyhrazení určitého finančního obnosu zaměstnancům, kteří pak mohou benefity dle svého výběru průběžně čerpat. Podmínky a přesný postup při čerpání benefitů je stanoven zaměstnavatelem. Nevýhodou je ovšem poměrně vysoká administrativní náročnost v první řadě s přípravou a realizací takového záměru a také je třeba počítat s vyšším časovým vytížením minimálně samotného zaměstnavatele ve spolupráci s personalistou, který této agendě musí věnovat nemalé úsilí, prostředky a čas. Dalším problémem je to, že ne každému zaměstnanci vyhovuje nastavená nabídka benefitů, z čehož pak plyne nevyčerpání přidělené částky a dotyčný pak může cítit křivdu.

Mnohem pohodlnější řešení poskytování je skrze specializované informační systémy. Zjednodušeně systém funguje způsobem, že si zaměstnanec nejprve zvolí konkrétní odměnu a odešle svůj požadavek poskytovateli služby. Poté poskytovatel kontaktuje zaměstnance ohledně dostupnosti služby, datu rezervace/objednávky a informace ohledně platby. Následně se údaje vloží do formuláře, který se odešle personalistovi. Ten provede kontrolu žádosti, kterou pošle poskytovateli služby a ten pak zašle fakturu. Tu pak personalista zašle na účetní oddělení, kde bude provedeno zaúčtování, případně další účetní úkony. Na konci celého administrativního procesu zaměstnanec od personalisty dostane informaci o platbě, která mu poslouží jako komunikační prostředek s dodavatelem služby. Tento způsob poskytování benefitů funguje především pro plošné benefity. Nejvhodnějším způsobem řešícím tuto problematiku je zavedení tzv. Caffeteria systému, kterému se budeme věnovat v následující kapitole²⁶.

²⁶ FRISCHMANN, Petr a ŽUFAN, Jan. *Personalistika ve službách*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 217 stran. ISBN 978-80-7552-714-1., s. 202-204

2.6.4 Caffeteria systém

Caffeteria systém je systém benefitů, který nemusí být úplně známy, ale jde o velmi atraktivní a relativně flexibilní odměňovací nástroj. Výhoda tkví v tom, že si zaměstnanec může benefit přizpůsobit dle svých potřeb, případně zvolit kombinaci více benefitů (delší dovolená, sportovní poukazy, vstupenky na kulturní akce apod.)²⁷. V tomto ohledu nabízí lepší variabilitu, než plošný systém odměňování, ale je podmíněna například minimalizací fluktuace a pracovní neschopnosti a naopak maximalizací nadstandardních pracovních výkonů. Tento systém je postaven na permanentní motivaci zaměstnance, udržovat si pokud možno konzistentní nadstandardní výkony. Na základě jeho výkonů je totiž osobní účet k čerpání benefitů neustále snižován či navyšován. Jednotlivé benefity jsou pak oceněny různými hodnotami a jakýkoliv zaměstnanec tak má možnost dosáhnout na benefity, které by mu jinak byly zapovězeny (např. manažerské a jazykové kurzy, auto, členství ve sportovním klubu atd.) Dalším motivačním faktorem je pak obvykle roční časová exkluzivita benefitů²⁸. Možnou nevýhodou je rozsah nabídky poskytované organizací. Další nevýhodou úzce spjatou se samotným systémem je vysoká administrativní náročnost²⁹.

²⁷ SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4., s. 114

²⁸ FRISCHMANN, Petr a ŽUFAN, Jan. *Personalistika ve službách*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 217 stran. ISBN 978-80-7552-714-1., s.

²⁹ SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4., s. 114

2.6.5 Problémy odměňování

Ač se zprvu se problematika odměňování může jevit jako v celku jednoduchý proces, při kterém se „zaměstnanec zařadí do příslušného platového stupně a třídy dle tarifní tabulky, přihodí se nějaké to osobní ohodnocení, k tomu příplatky a odměny a tím to hasne“, není tomu tak. Samozřejmě je to s nadsázkou řečeno, nicméně je neoddiskutovatelně základní plat to, z čeho je člověk, respektive zaměstnanec „živ“. Kromě toho by se také nemělo zapomínat na mnohé nefinanční formy odměňování, jako je například i obyčejná pochvala za dobře odvedenou práci či projev vděku, že pro vás ten nebo onen zaměstnanec pracuje. Každý člověk je unikátní osobnost a tak by každý vedoucí pracovník měl vědět, jaká je jeho primární motivace, protože ne každý nutně pracuje hlavně, kvůli platu, byť se to na první pohled může zdát. Měl by se tedy, pokud možno, zaměřit na každého zaměstnance zvlášť a přizpůsobit hmotnou a nehmotnou složku odměny každému na míru, při maximálním využití systému odměňování organizace. Odměňování je dle mého názoru nejvýznamnějším zdrojem motivace, který udržuje zaměstnance spokojené a ochotné kvalitně a s chutí pracovat. Proto je nutné s ním nakládat s rozvahou, aby se nestalo, že bude mít opačný efekt.

Nyní si uvedeme chyby, kterých je možné se v souvislosti s odměňováním dopustit:

- 1) Záměna mzdových a pracovních nákladů** – Může se stát, že dojde ke snížení platové hladiny v důsledku snahy organizace být více nákladově konkurenceschopná, čímž se sníží náklady na jednotku práce (pracovní náklady). Neplatí totiž pravidlo, že snížení platové hladiny rovná se snížení pracovních nákladů, které jsou v konečném důsledku klíčové právě pro nákladovou konkurenceschopnost. Pojátkem těchto hodnot je produktivita. Při mnohem vyšších platech i produktivitě práce mohou být jednotkové pracovní náklady nižší, v důsledku kompenzace negativního efektu vyšších mezd zvýšenou efektivitou. V případě, že by se snížily platy, a kvalifikovaní pracovníci by byli

nahrazení méně kvalifikovanými s nižší produktivitou, pracovní náklady by zřejmě stouply.

2) Upřednostňování individuálního odměňování na úkor skupinového -

Výše bylo uvedeno, že by se ke každému zaměstnanci mělo přistupovat individuálně a přizpůsobit mu odměňování na tělo. Nemusí tomu ale být vždy. Limitem je, že individuální odměna může být omezena typem prací. Navíc jej pochopitelně nelze užít v případech, kdy potřebujeme efektivitu práce změřit objektivně ve vztahu k vyššímu počtu osob (zpravidla k pracovní skupině/týmu). Nehledě na to, že přílišné lpění na individuálním odměňování může mít neblahý dopad na výkonnost organizace jako celku a na interní zaměstnanecké vztahy, protože se přirozeně přiživuje konkurence a následně i rivalita, která nakonec může přerůst v negativní vliv a poškodit tak chod celé organizace.

3) Přeceňování hmotné motivace – Často se může stát, že zaměstnavatel

bere v potaz primárně finanční aspekt odměňování. Jak už bylo ale řešeno výše, ne každý pracuje jen s vidinou co možná nejvyššího výdělku, ale jde jim především o to, aby je zaměstnání bavilo, chodili do příznivého pracovního prostředí či měli dobré interní vztahy se svými kolegy. Navíc ani samotný finanční fond organizace není nafukovací a zvyšovat pravidelně platy nelze úplně donekonečna. Pokud finanční stimul už nezabírá, je třeba se zaměřit na jiné aspekty odměňování a pokud i to selže, pak se zřejmě jedná o systémovou chybu, kterou je třeba důkladně analyzovat a najít vhodné východisko. Některé problémy ovšem nevyřeší ani změna strategie či systému odměňování. Pak je třeba pátrat v samotné struktuře organizace, kdy příčiny špatného pracovního výkonu mohou tkvět v nejvyšších patrech managementu (špatné pracovní metody a postupy, vážnoucí komunikace napříč jednotlivými odbory či způsob řízení organizace)³⁰.

³⁰ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8., s 142-143

3. Odměňování zaměstnanců veřejné správy dle zákoníku práce

V této kapitole jak už název napovídá, se budu zabývat odměňováním dle **zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce** (dále jen „zákoník“). To je zahrnuto v samostatné **šesté části** zákoníku rozdělené do **sedmi hlav čítajících celkem 38 paragrafů (§ 109-144a)**. Pro potřeby diplomové práce se nebudu věnovat všem, ale jen těm, jejichž přítomnost považuji za důležitou.

Hlava první zahrnující obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody ve svém § 109, pokud zákoník nestanoví jinak, říká, že zaměstnanci za vykonanou práci náleží mzda, plat či odměna z dohody. Taxativní výčet zaměstnavatelů, kteří jako odměnu za práci poskytují plat je uveden ve třetím odstavci (např. územní samosprávný celek, stát, regionální rada regionu soudržnosti atd.). V následujícím odstavci jsou uvedeny podmínky, za kterých zaměstnanci mzda respektive plat náleží. Jsou jimi:

- Pracovní výkon
- Dosahované výsledky práce
- Namáhavost, složitost a odpovědnost za práci
- Obtížnost pracovních podmínek

Hlava třetí věnující se problematice platu začíná **§ 122** vysvětlujícím určení a sjednání platu. Plat určuje zaměstnavatel a to na základě zákona či prováděcího právního předpisu (nařízení vlády **č. 341/2017 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě** (dále jen „nařízení o platových poměrech“) a v jejich mezích. Dále pak vnitřním předpisem nebo kolektivní smlouvou. Jiné možnosti připadají v úvahu za předpokladu, že druhý odstavec paragrafu tak stanoví. Výši a složky platu lze určit jen dle zákoníku a výše uvedeného vládního nařízení, ledaže by určil jinak zvláštní zákon. U vedoucích organizačních složek státu je plat určen ustavujícím orgánem, pokud zvláštní právní předpis neurčil jinak. V případě, že výkon

vedoucího zaměstnance není jen přechodnou prací, nebo pokud není taková pracovní pozice obsazena dočasně, platí obdobný postup pro zaměstnance zastupující vedoucího zaměstnance.

Platovým tarifům samostatně je určen § 123 zákoníku. Platové tarify se skládají z **12 platových stupňů a až 16 platových tříd**. Do **platové třídy** je zaměstnanec zaměstnavatelem zařazen dle druhu práce a v jeho mezích, které na něj kladou nejnáročnější práce (u vedoucího zaměstnance jsou to nejnáročnější práce, které buď sám vykonává, nebo jejich výkon řídí)³¹. Nástrojem pro toto zařazení je **nařízení vlády č. 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě³² (Příloha C)**. Charakteristika jednotlivých platových tříd je uvedena v příloze zákoníku. Důležitým aspektem pro zařazení zaměstnance do příslušné platové třídy je jeho dosažený stupeň vzdělání, respektive kvalifikace. Ten je uveden v § 2 **nařízení o platových poměrech**.

³¹ Zákon č.262/2006 Sb. zákoník práce, § 109, § 122, § 123

³² HLOUŠKOVÁ, Pavla et al. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k 1.2.2018*. 11. aktualizované vydání. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2018. 1295 stran. Práce. Mzdy. Pojištění. ISBN 978-80-7554-115-4., s.255

Tabulka A – Kvalifikační předpoklady pro platové třídy

1. -2. platová třída	základní vzdělání nebo základy vzdělání
3. platová třída	střední vzdělání
4. platová třída	střední vzdělání nebo střední vzdělání s výučním listem
5. platová třída	střední vzdělání s výučním listem
6. platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzděláním s výučním listem
7. – 8. platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou
9. platová třída	vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
10. platová třída	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání
11. – 12. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
13. -16. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu

Zdroj: Platová třída - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců [online]. [cit. 2019-02-12] Dostupný také z WWW: <http://ppropo.mpsv.cz/xx5platovatrida>

V případě, že jiný právní předpis nestanoví jinak, má zaměstnavatel možnost výjimečně zařadit zaměstnance do platové třídy, pro kterou nemá potřebnou kvalifikaci pokud:

- Jde o práci zvláštní povahy dle **§ 123 odst. 6 písm. e) zákoníku** (např. umělecká či sportovní činnost)
- Se jedná o práce vyžadující jiný kvalifikační předpoklad nebo nižší vzdělání stanovené jiným právním předpisem (např. zkušební komisaři dle § 34 zákona č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů)

Poté je tu opačná situace, kdy sice zaměstnanec splňuje potřebné kvalifikační předpoklady, ale zaměstnavatel jej nemůže zařadit na pracovní místo. Za takového stavu, pokud zvláštní předpis nestanoví jinak, může zaměstnavatel zaměstnance zařadit na pracovní místo, pro které nesplňuje kvalifikační předpoklady:

- maximálně na 4 roky, nebo
- v případě, že zaměstnanec praxí či po dobu 4 let prokázal schopnosti k výkonu dané práce na dobu delší³³

Do **platového stupně** je zaměstnanec zařazen na základě tzv. „**započitatelné praxe**“ (doba dosažené praxe, doba výkonu základní/náhradní vojenské či civilní služby a doba péče o dítě). Praxe v oboru se započítává v plné výši. V plné výši se také započítává **tzv. náhradní doby dle § 4 odst. 4 a 5 nařízení platových poměrech**. Podmínky zápočtu stanoví nařízení spolu se zvláštními předpisy. Doba jiné praxe se započítává dle míry využití pro požadovanou práci. Výše nesmí překročit **2/3 jiné praxe**. Jestliže zaměstnanec nesplní stupeň vzdělání pro danou pracovní pozici, tak se mu odečítají počty let dle rozdílu mezi skutečným a předepsaným stupněm vzdělání podle § 4 odst. 7 nařízení o platových poměrech³⁴.

³³ Platová třída - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců [online]. [cit. 2019-02-12] Dostupný také z WWW: <http://ppropo.mpsv.cz/xx5platovatrída>

³⁴ Platový stupeň - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců [online]. [cit. 2019-02-12] Dostupný také z WWW: <http://ppropo.mpsv.cz/xx5platovatrída>

Tabulka B – Platové stupně dle dosaženého vzdělání a odpočtu let praxe

platová třída	dosažené vzdělání	odpočet let praxe
6. - 8.	střední vzdělání s výučním listem	1
	střední vzdělání	2
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	4
9.	střední vzdělání s maturitní zkouškou	2
	střední vzdělání s výučním listem	3
	střední vzdělání	4
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	6
10.	vyšší odborné vzdělání	1
	střední vzdělání s maturitní zkouškou	3
	střední vzdělání s výučním listem	4
	střední vzdělání	5
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	7
11. – 16.	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu	2
	vyšší odborné vzdělání	3
	střední vzdělání s maturitní zkouškou	5
	střední vzdělání s výučním listem	6
	střední vzdělání	7
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	9

Zdroj: Platový stupeň - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců [online]. [cit. 2019-02-12] Dostupný také z WWW: <http://ppropo.mpsv.cz/xx6platovystupen>

Pokud zákoník nestanoví jinak, tak zaměstnanci přísluší platový tarif dle zařazení do konkrétního platového stupně a tarifu. Výčet úkonů, které vláda určí nařízením, uvádí poslední odstavec paragrafu (např. podmínky určení započitatelné praxe a podmínky pro zvláštní způsob zařazení do platové třídy a určení platového tarifu pro určité skupiny zaměstnanců, zařazení prací do platových tříd a kvalifikaci a vzdělání nutné pro výkon takových prací). Konkrétní stupnice platových tarifů pro skupiny zaměstnanců uvedených v nařízení o platových poměrech jsou obsaženy v jeho jednotlivých přílohách (Příloha D).

§ 124-133 řeší nejružnější druhy příplatků. Prvním z nich je **příplatek za vedení**. Výše příplatku pro vedoucího zaměstnance se odvíjí od dvou kritérií, kterými jsou **náročnost řídicí práce a stupeň řízení, které jsou 4**. Konkrétní výši pak tvoří procentní podíl z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen a to v rozpětí **od 5 do 60 %**. Za určitých podmínek stanovených zákoníkem mohou získat příplatek za vedení i zástupci vedoucího zaměstnance a zaměstnanec, který sice zástupcem není, ale na základě vnitřního předpisu plní podmínky stanovené **§ 11 zákoníku**.

Příplatek za noční práci a za práci v sobotu a v neděli činí 20 % respektive 25 % průměrného hodinového výdělku za každou odpracovanou hodinu. Při víkendové práci v zahraničí přísluší stejná výše jako v ČR, ale vyplácí se dle podmínek, které připadají na nepřetržitý odpočinek v týdnu.

Pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem dle **§ 127 odst. 1 zákoníku** nedohodnou na poskytování náhradního volna, během něhož se plat zaměstnance nekrátí, tak zaměstnanci za práci přesčas přísluší **25 %** průměrného hodinového výdělku plus část platového tarifu a různých příplatků, které se vyplácí za každou hodinu práce, která není přesčasová v kalendářním měsíci, ve kterém zaměstnanec koná přesčasovou práci. Jestliže zaměstnavatel po 3 po sobě jdoucích kalendářních měsících za výkon přesčasové či jiné dohodnuté práce neposkytne zaměstnanci náhradní volno, přísluší mu část tarifního platu a příplatků dle **§ 127 odst. 1**. Na poskytnutí platu či náhradního volna vedoucím zaměstnancům se vztahují zvláštní podmínky.

Zvláštní příplatek náleží zaměstnanci pracujícím v podmínkách:

- S obtížnými pracovními režimy
- S pravděpodobným rizikem ohrožení života či zdraví
- S nadměrnou neuropsychickou zátěží

Výše příplatku se odvíjí od rozpětí stanoveného pro skupinu zaměstnanců soustavně vykonávajících práci s výše uvedenými podmínkami. Podmínky poskytování příplatku včetně jeho výše a rozdělení prací dle výše uvedených podmínek stanovuje vláda nařízením. Jednotlivé skupiny prací včetně popisu výkonu práce jsou uvedeny v **příloze č. 6 nařízení o platových poměrech**. Skupin je celkem 5 (od nejnižší po nejvyšší míru neuropsychické zátěže a rizika ohrožení zdraví či života). Z první skupiny je to např. přímá pedagogická činnost a provádění úkonů souvisejících s činností soudu nebo státního zastupitelství. Z druhé např. práce v zařízeních sociálních služeb pro osoby s mentálním nebo tělesným postižením. Ve třetí pak např. údržba (běžná, souvislá, zimní) a opravy pozemních komunikací při nepřerušném silničním provozu. Ve čtvrté je to např. práce ve zpravodajských službách či řízení letového provozu. V páté a poslední skupině např. práce výkonného letce. Kompletní seznam je součástí Přílohy E.

Dalším velmi významným a hojně využívaným příplatkem je **osobní příplatek**. Ten činí buď **50 %**, **nebo 100 %** platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. První varianta připadá v úvahu u zaměstnanců plnících nadstandardní množství pracovních povinností oproti zbytku zaměstnanců, nebo pokud mají v dlouhodobém horizontu konstantně nadstandardní pracovní výsledky. Druhá varianta se poskytuje v případě, že jde o zaměstnance vykonávajícího práci v desáté až šestnácté platové třídě a je všeobecně uznávaným a vynikajícím odborníkem.

Poté je tu institut **odměny dle § 134** zákoníku, kterou zaměstnavatel poskytuje „za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu“.

Pokud zaměstnanec splní předem zadaný velmi obtížný úkol, na němž se z většiny či přímo podílí a jeho příprava, postupné zajišťování a konečná realizace bude velmi důležitá pro působnost zaměstnavatele, tak mu zaměstnavatel může poskytnout **cílovou odměnu**. Před zahájením plnění úkolu zaměstnavatel definuje hodnotitelné a měřitelné ukazatele, ze kterých se bude odvíjet konečná výše cílové odměny. Poskytnutí cílové odměny závisí na dvou kritériích. Za prvé nesmí být ukončen pracovní poměr zaměstnance před tím, než bude zadaný úkol dokončen a za druhé musí být řádně splněna kritéria určená zaměstnavatelem.

§ 139 zákoníku se ve své páté hlavě zabývá **Mzdou/platem při výkonu jiné práce**. Za předpokladu, že je zaměstnanec převeden na práci, za kterou dostává nižší plat dle **písmen a) až d) prvního odstavce tohoto paragrafu**, tak by mu měl být poskytnut doplatek do výše průměrného výdělku práce, kterou vykonával před převedením. Stejně podmínky platí v případě, že by byl zaměstnanec převeden na jinou než sjednanou práci. Pokud zaměstnavatel zaměstnanci poskytuje doplatek k platu v souvislosti s převedením na jinou práci v důsledku prostoje, či přerušení pro nepříznivé povětrnostní vlivy, tak má vláda možnost stanovit podmínky, za kterých náklady s doplatkem spojené zaplatí příslušný správní úřad. Jestliže zaměstnanec vykonává pohotovost dle **§ 78 dost. 1 písm. h)** a **§ 95** zákoníku tak mu přísluší odměna **minimálně 10% z průměrného výdělku dle § 140** zákoníku. Zbývající ustanovení **§ 141-144a** se věnují **společným ustanovením o mzdě, platu, odměně z dohody a odměně za pracovní pohotovost**. Pokud byla mzda či plat a její složky stanoveny, sjednány či určeny za odpracovanou hodinu, tak má zaměstnanec nárok na odměnu i za zlomky odpracovaných hodin.

Mzdu či plat musí zaměstnavatel vyplácet v tzv. **zákonných penězích, tj. v platných bankovkách a mincích vydávaných Českou národní bankou dle § 16 zákona č. 6/1993 Sb. o České národní bance**, přičemž se výsledná částka zaokrouhluje na celé koruny nahoru.

Samotná výplata se uskutečňuje v případě, že se strany nedohodly jinak, nebo jiný způsob neurčil zákoník, v pracovní době a na pracovišti. Jestliže se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodli jinak a zaměstnanec se ze závažných důvodů nemůže k výplatě dostavit, tak mu výplatu zaměstnavatel zašle v nejbližší pracovní den na vlastní náklady a nebezpečí. Jestliže tak nestanoví zákoník či zvláštní zákon, lze mzdu či plat vyplatit jiné osobě než zaměstnanci jen pokud disponuje plnou mocí. Když se zaměstnanec se zaměstnavatelem dohodnou, musí zaměstnavatel po provedení zákonných srážek ze mzdy či platu, tuto částku převést na platební účet určený zaměstnancem nejpozději do výplatního termínu, pokud si strany nesjednali jiný termín. Pro sjednání odlišného termínu se vyžaduje písemná forma³⁵.

§ 144a odst. 1 zákoníku zakazuje postoupení práva na mzdu, či plat a odměnu z dohody a jejich náhradu. Tento zákaz je dále rozšířen v **§ 346d odst. 4 zákoníku**, kdy se takové postoupení zakazuje jak ze strany zaměstnavatele vůči zaměstnanci tak obráceně³⁶. Pokud se nejedná o dohodu o srážkách ze mzdy, platí zákaz využití výše uvedených práv k zajištění dluhu. V případě, že se strany od výše uvedených zákazů odchýlí, tak se k tomu **nepřihlíží, tj. se jedná o tzv. zdánlivé právní jednání**, na které se hledí, jako by nebylo učiněno.

Na základě **§ 137 odst. 1 zákoníku**, vede Ministerstvo financí Informační systém o platech a údaje z něj poskytuje Ministerstvu práce a sociálních věcí a Ministerstvu vnitra. Tento systém slouží mimo jiné k rozvoji a hodnocení platového, respektive odměňovacího systému, o kterém bylo hovořeno v rámci kapitoly **2.4**³⁷.

³⁵ Zákon č.262/2006 Sb. zákoník práce, § 124-127, § 129, §131, § 134-134a

³⁶ HLOUŠKOVÁ, Pavla et al. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k 1.2.2018*. 11. aktualizované vydání. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2018. 1295 stran. Práce. Mzdy. Pojištění. ISBN 978-80-7554-115-4., s. 284

³⁷ Zákon č.262/2006 Sb. zákoník práce, § 137 odst. 1, § 139-144a

4. Odměňování zaměstnanců veřejné správy dle zákona o státní službě

Jak už název napovídá, tak si v této kapitole rozebereme odměňování zaměstnanců veřejné správy, respektive státních zaměstnanců ve služebním poměru dle **zákona č. 234/2014 o státní službě** (dále jen „služební zákon“).

Na toto téma má služební zákon vyhrazenou samostatnou **devátou část**, která činí celkem **9 paragrafů o 19 ustanoveních**.

§ 144 který se věnuje **Obecným ustanovením o platu a odměně za služební pohotovost** ve svém prvním odstavci uvádí, že pokud není stanoveno jinak, tak **odměňování státních zaměstnanců spadá pod zákoník práce**. Druhý odstavec téhož paragrafu v ustanoveních písmene **a) až k)** nahrazuje určité pojmy užívané zákoníkem pro potřeby služebního zákona (například zaměstnancem se rozumí státní zaměstnanec, vedoucí zaměstnanec je představený, zaměstnavatel je služební orgán, příplatek za noční práci jest příplatek za službu v noční době atd.).

§ 145 řeší Zvláštní ustanovení o platovém tarifu a platových třídách. Dle odstavce prvního stanoví vláda nařízením způsob určení výší platových tarifů na základě:

- Povinností a omezení spojených s výkonem služby
- Významu samotného služebního výkonu

Jednotlivé správní činnosti jsou zařazeny do konkrétních platových tříd dle kritérií složitosti, odpovědnosti a namáhavosti na základě katalogu správních činností určeného vládním nařízením, který vzešel z charakteristiky platových tříd obsažených v první příloze služebního zákona. Samotný katalog je pak obsažen v příloze **nařízení vlády č. 302/2014 Sb., o katalogu správních činností**, který ale začíná až od 5. platové třídy, protože dle **§ 145 odst. 1 služebního zákona** se 1. a 4. platová třída dle zákoníku práce se nepoužije. Konkrétní charakteristika platových tříd státních zaměstnanců, kde jsou obsažena služební označení, kvalifikační předpoklady a popis pracovních činností

pro danou platovou třídu je součástí **Přílohy č. 1 ke služebnímu zákonu** a měly by tak přispět k usnadnění zařazování zaměstnanců na příslušná služební místa (Příloha F). Se souhlasem Ministerstva financí a Ministerstva práce a sociálních věcí určuje platovou třídu služební orgán, v případě vzniku nového služebního místa, na kterém se mají vykonávat v katalogu správních činností činnosti neobsažené. Konkrétní platový tarif státního zaměstnance je pak určen na základě **nařízení vlády č. 304/2014 o platových poměrech státních zaměstnanců**.

Dle **§ 146 (Zvláštní ustanovení o příplatku za vedení)** může vláda nařízením v rámci stanoveného rozpětí příplatků za vedení v příloze druhé služebního zákona určit závazná kritéria pro stanovení konkrétní částky příplatku³⁸.

Zvláštní ustanovení o příplatku za službu přesčas ve svém § 147 služebního zákona říká: „K veškeré službě přesčas je přihlédnuto v platu představeného, který je služebním orgánem nebo vedoucím zastupitelského úřadu“. Na první pohled vyvstává otázka, proč nejsou v tomto ustanovení uvedeny i zbylé pozice představených a s nimi také nižší služební pozice jako jsou referenti, vrchní referenti či rada a vrchní rada a další? Odpověď je taková, že přesčasy výše zmíněných státních zaměstnanců, jsou již zahrnuty v rámci jejich platových tarifů, jako je tomu například u příslušníků bezpečnostních sborů, kde v rámci jejich **zákona č. 361/2003 Sb. § 112 odst. 2** říká, že „příslušníkovi je stanoven služební příjem s přihlédnutím k případné službě přesčas v rozsahu 150 hodin v kalendářním roce konané v době krizového stavu“³⁹. **Zvláštní příplatky** státním zaměstnancům dle **§ 148** služebního zákona patří do gesce služebního orgánu v rámci vydávání služebních předpisů. Tím může stanovit jeho výši, zatímco její upřesnění je úkolem vládního nařízení.

³⁸ Zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě, § 144-146

³⁹ HULINSKÝ, Petr et al. *Zákon o státní službě s poznámkami*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. 317 stran. Pro praxi. ISBN 978-80-7380-518-0., s. 131

Čtyři ustanovení § 149 se zabývají **osobním příplatkem**. Ten lze státnímu zaměstnanci **přiznat, zvýšit, snížit či odejmout** v těchto situacích:

- a) **Pokud to navrhne představený do jeho prvního služebního hodnocení**
- b) **Dle výsledku služebního hodnocení státního zaměstnance**
- c) **V případě zařazení, převedení či jmenování státního zaměstnance na jiné služební místo**
- d) **V případě, že představený navrhne vyslání či ukončení vyslání státního zaměstnance na zahraniční službu**

Pokud státní zaměstnanec neměl nárok na příplatek za vedení či plat při zastupování dle § 66 služebního zákona, tak může dostat **odměnu za splnění naléhavých služebních úkolů za státního zaměstnance, který byl nepřítomen dle § 150 odst. 1 služebního zákona**. Konkrétní výši a bližší podmínky, za kterých lze přiznat státnímu zaměstnanci odměnu za kalendářní rok pak určuje druhý odstavec téhož paragrafu.

Jestliže státní zaměstnanec vykonával **služební pohotovost**, má nárok na odměnu ve výši **10 % průměrného výdělku**.

Ohledně řešení platových náležitostí vedoucích služebních úřadů bez nadřízeného služebního úřadu na základě § 152 odst. 1 služebního zákona rozhoduje subjekt, který jej jmenoval, v případě, že byl jmenován vládou, činí tak pověřený a příslušný člen vlády. U subjektů neuvedených v prvním odstavci výše uvedeného paragrafu, rozhoduje o platových náležitostech nadřízený služební orgán⁴⁰.

⁴⁰ Zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě, § 148-152

5. Komparace odměňování zaměstnanců veřejné správy dle zákoníku práce a zákona o státní službě

Cílem této kapitoly je porovnat vybraná ustanovení obou zmíněných právních předpisů. Nejprve se zaměříme na ustanovení společná, která jsou uvedena v obou předpisech (rozuměno materiálně, nikoliv obsahově), poté na taková, která jsou určena pro každý předpis zvlášť, ale dle mého názoru je zřejmé, že jsou v určitých směrech spolu svázána a poté na ta, která jsou součástí pouze jednoho z předpisů.

Než se pustíme do samotné komparace, tak bych dodal, že dle **§ 144 odst. 1 služebního zákona** se primárně odměňování státních zaměstnanců řídí zákoníkem práce, pokud není stanoveno jinak, proto jsou také zbylé paragrafy označovány jako „Zvláštní“.

Společná ustanovení

Prvním společným ustanovením je **§ 146 služebního zákona, respektive § 124 zákoníku práce** zaměřený na příplatek za vedení. Zatímco služební zákon uvádí pouze to, že rozpětí příplatku určí příloha právního předpisu a že vláda může nařízením stanovit závazná pravidla ohledně její konkrétní výše, tak zákoník práce je detailnější co do subjektu, který může příplatek získat, včetně podmínek pro jeho získání a případné výše (5 až 15 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen).

Dalším společným ustanovením je **§ 147 služebního zákona a § 127 zákoníku práce o příplatku za přesčasy**. Služební zákon říká, že všechny přesčasy jsou součástí platu představeného (buď v pozici vedoucího zastupitelského úřadu či služebního orgánu). Zákoník práce kromě platu nabízí alternativu ve formě náhradního volna. Podmínky přiznání platu či dohody náhradního volna stanovují jednotlivé odstavce výše zmíněného paragrafu.

Pak je tu **§ 148 služebního zákona a na druhé straně § 129 zákoníku práce o zvláštním příplatku**. Zde se služební zákon opět omezil na základní informace o tom, že pravidla pro konkrétní výši příplatku určí vládní nařízení a pro služební místa služebního úřadu

tak činí vydáním služebního předpisu služební orgán. Zákoník práce naopak přesně specifikuje, za co se příplatek poskytuje včetně podmínek, které stanovuje vládní nařízení. Dá se ovšem předpokládat, že zvláštní příplatek státních zaměstnanců bude poskytován za stejnou či podobnou práci, jaká je popsána v zákoníku práce.

První společná ustanovení, která jsou obě poměrně detailní, i když v každé právní úpravě trochu jinak se týkají **osobního příplatku (§ 149 služebního zákona, § 131 zákoníku práce)**. První jmenovaný předpis je konkrétní co do specifikace „za co“ lze osobní příplatek poskytnout, ale ohledně výše se omezuje pouze na 4 termíny (přiznání, zvýšení, snížení, odejmutí). Zákoník práce je naopak velmi konkrétní co do specifikace konkrétní výše příplatku, ale specifikace zaměstnanců, kterým lze příplatek poskytnout je celkem obecný.

Materiálně shodná, avšak obsahově nejvíce rozdílná jsou ustanovení **§ 150 služebního zákona, respektive § 134 zákoníku práce o odměně**. Specifikace jak získat odměnu je ve služebním zákoně poměrně obecná. Čím se ale zásadně liší od ustanovení zákoníku práce je dvojice omezení, která zapovídají přiznání takového příplatku. Prvním je vznik nároku na příplatek za vedení a druhým je celkový úhrn odměn vyplacený za kalendářní rok. Ustanovení zákoníku práce sice také odměnu specifikuje velmi obecně, nicméně je velmi detailně rozvedena v dalším paragrafu a oproti služebnímu zákonu neobsahuje tolik významná omezení nároku na vyplacení odměny.

Poslední ustanovení zařazená do „shodných“ jsou ustanovení **o odměně za služební pohotovost (§ 151 služebního zákona a § 140 zákoníku práce)**. Tato jediná dvě ustanovení v rámci odměňování jsou shodná materiálně i obsahově. Zaměstnanci/státnímu zaměstnanci dle těchto ustanovení náleží odměna ve výši **10% průměrného výdělku**.

Samostatná, ale propojená ustanovení

Do této kategorie bych zařadil dvě ustanovení, která materiálně pojednávají o stejné věci, ale jejich prováděcí právní předpisy, které rozšiřují obsah některých ustanovení, jsou odlišné a „šité na míru“ daným zákonům. Konkrétně se jedná o **§ 145 služebního zákona a § 123 zákoníku práce o platových tarifech**. Ustanovení zákoníku práce stanovuje komu a za jakých podmínek přísluší platový tarif, a že se platové tarify skládají z tarifních tříd (16) a stupňů (12). Tarify státních zaměstnanců mají stejný počet stupňů, ale platových tříd pouze 12, protože ve správních činnostech se 1. až 4. třída nepoužívá. U platových tarifů je uveden i specifický postup při obsazování nové služební pozice.

Pro zařazení do konkrétního platového tarifu slouží každému právnímu předpisu 2 prováděcí právní předpisy. U zákoníku práce je to **nařízení vlády č. 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě a nařízení vlády č. 341/2017 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě**. U služebního zákona je to pak **nařízení vlády č. 302/2014 Sb. o katalogu správních činností a nařízení vlády č. 304/2014 Sb. o platových poměrech státních zaměstnanců**.

Sjednocujícím ustanovením výše zmíněných paragrafů je **§ 122 zákoníku práce (Určení a sjednání platu)**, který specifikuje, kdo a jakým způsobem určuje plat zaměstnance veřejné správy.

Posledním ustanovením, které zařadím do této kategorie je **§ 137 zákoníku práce (Informační systém o platech)**, který slouží k rozvoji platového systému. Lze tedy předpokládat, že se užívá i v rámci platového systému státních zaměstnanců spadajících do služebního zákona.

Samostatná ustanovení

Tuto část bych pojal pouze jako demonstrativní výčet ustanovení z obou právních úprav, která jsou uvedena jen v tom či onom předpisu, protože detailní popisy jednotlivých ustanovení už byly provedeny výše a nepovažuji za důležité je opět opakovat.

U služebního zákona jsou to pouze § 144 a § 152 (**Obecná ustanovení o platu a odměně za služební pohotovost, Zvláštní ustanovení o platu některých služebních orgánů**). V zákoníku práce je to například příplatek za práci o víkendech dle § 126. Dále pak například § 134a-139. Jsou to samozřejmě také ustanovení o mzdě, ta ale nejsou pro potřeby této práce relevantní.

6. Odměňování jako zdroj motivace

V této kapitole se budeme věnovat pravidlům, nástrojům a metodám motivace. Dále pak motivaci při zadání úkolu a postupům při hmotné a nehmotné motivaci. Na závěr části si uvedeme situace, ve kterých motivace selhává. Veškerá témata budou samozřejmě zaměřena pouze na problematiku odměňování, respektive odměn.

6.1 Pravidla a nástroje motivace

Co se týče pravidel motivace, která by měl vedoucí pracovník dodržovat, aby své pracovníky udržel motivované a jejich pracovní nasazení bylo pokud možno maximální, měl by využívat efektivně celou škálu motivačních nástrojů. Obecně je lze rozlišit na odměny a tresty s dlouhodobým či krátkodobým charakterem. Současně by se neustále měl zabývat dvěma klíčovými tématy, kterými jsou: **Jaké nástroje použít k motivaci podřízených? Jak s vybranými nástroji správně nakládat?**

Samotné nástroje motivace lze rozdělit do dvou kategorií, dle motivačních faktorů, které na zaměstnance působí a to na **vnější (hmotné) a vnitřní (nehmotné)**. Do hmotných nástrojů se tak řadí například plat, benefity, či odměny. Zaměstnanci motivovaní tímto směrem tak věnují pozornost hlavně výši odměny za určitý úkol, či práci vykonanou mimo jeho pracovní náplň.

Pro vhodnou stimulaci motivace takto orientovaných zaměstnanců se doporučuje:

- Implementace nepeněžních odměn (například některých benefitů), které mohou zaměstnanci získat
- Navázat jednotlivé odměny na cíle, kterých je třeba dosáhnout
- Jasně definovat konkrétní odměny za splnění úkolů v rámci nebo mimo hlavní pracovní náplň

Jelikož hmotné odměňování má zpravidla nejvyšší účinek, tak se jedná o významný nástroj pro zvýšení produktivity práce takto orientovaných zaměstnanců. Nicméně zde existují i takové skupiny zaměstnanců, které nejsou primárně zaměřeny na hmotné složky odměňování či takovým způsobem vzhledem k povaze své pracovní náplně takovým způsobem ani odměňování být nemohou. U nich je třeba sáhnout k nehmotným odměnám, jako je například:

- Pochvala či poděkování zaměstnanci za řádné splnění obtížného či dlouhodobějšího pracovního úkolu
- Vyzdvihnout prestiž (odbornou/společenskou) spojenou s výkonem určité práce
- Vyjádření důvěry ve schopnosti a zkušenosti zaměstnance

Nehmotné nástroje odměňování jsou pro výše uvedené zaměstnance klíčové, nicméně je nutné vědět, že jimi nelze beze zbytku nahradit nástroje hmotné a naopak. Často ale bývají vedoucími zaměstnanci opomíjeny, nejspíše kvůli vyšší náročnosti pro jejich uplatňování, kde se předpokládají vyšší nároky na komunikaci a provedení. Přitom jejich výhoda je nezanedbatelná především z hlediska velmi nízké mnohdy i nulové finanční náročnosti. Měly by tedy zastávat stejnou pozici v systému odměňování jako je tomu u hmotných odměňovacích nástrojů.

Nástroje motivace nám tedy zodpověděly první otázku v rámci pravidel odměňování. Nyní se zaměříme na konkrétní motivační metody.

6.2 Metody motivace

Metody motivace nám určí způsob jak nakládat s výše uvedenými nástroji odměňování, aby jejich využití bylo nejefektivnější. Se zaměřením na odměňování by vedoucí pracovník měl brát v potaz následující pravidla v rámci metod odměňování:

1) Zaměstnanecké jednání se odvíjí od způsobu odměňování

V tomto případě zaměstnanci jednají tak, aby dosáhli odměny a zároveň aby se vyhnuli potenciální sankci. Sankce i odměny mohou být hmotného či nehmotného charakteru a jedná se například o zvýšení/snížení platu, umožnění či zamezení kariérního postupu nebo nabytí či ztráta pracovního/společenského postavení zaměstnance.

Může se ovšem stát, že metoda nebude mít požadovaný efekt, aniž by o tom vedoucí pracovník věděl. Chyba totiž nemusí být v samotném špatném užití dané metody, ale v tom, že postup užití metody nekoresponduje s cíli vedoucího zaměstnance, které mají být splněny.

V rámci finančního odměňování vyvstává další problém, kdy vedoucí pracovník může jen minimálně ovlivňovat chování svých zaměstnanců prostřednictvím institutu základní výše platu. Tu totiž zaměstnanci považují za samozřejmost, navíc je ze své podstaty pevně stanovená a manipulovat s ní lze jen velmi obtížně (například snižováním/zvyšováním osobního ohodnocení). Musí své úsilí tedy primárně zaměřit na jiné způsoby odměňování, jako je například poskytování nejruznějších benefitů či odměn, které musí být jasně definovány a spjaty s pracovními výsledky.

2) Rychlost poskytování odměn posiluje jejich účinnost

Toto metodologické pravidlo platí jak pro odměny, tak sankce. Rychlost je klíčová, protože pokud je odměna poskytnuta pokud možno ihned po dokončení úkolu, je tak pro zaměstnance vzájemná vazba obou elementů snadno identifikovatelná. Nezáleží přitom příliš na faktu, zda se jedná o malou či velkou odměnu. Nezanedbatelná je i úloha prosté pochvaly a to zejména ve věcech, ve kterých přínos, respektive výsledek vynaloženého úsilí zaměstnance nelze

identifikovat anebo se jedná o práce rutinního či neatraktivního charakteru. Tato metoda nemusí být příliš užívána, protože se vedoucí zaměstnanec může domnívat, že jde o metodu, která pro podřízené nemá přílišný význam. Mohou si tak u nich nevědomky snížit své postavení a autoritu.

6.3 Motivace při zadání úkolu

Motivace při zadání úkolu, kromě toho že závisí na tom, jak bude samotné zadání podáno zaměstnanci ze strany vedoucího pracovníka (význam úkolu pro organizaci jako celek, pro oddělení, až po jednotlivé zaměstnance či skupiny zaměstnanců a samotného zaměstnance, kterému je úkol zadán), což nemá přílišný motivační efekt, tak pro motivaci pracovníka je důležitá hmotná či nehmotná odměna případně sankce, která je se splněním či nesplněním úkolu spojena. Odměna může mít hmotný i nehmotný charakter jako je například prémie či určitý benefit nebo příslib udržení pracovní pozice či dohledného povýšení. Dále to může být také zvýšení postavení v rámci organizace a s tím spojená lepší společenská a pracovní prestiž podřízeného⁴¹.

6.4 Postupy při hmotné a nehmotné motivaci

V této kapitole se omezíme na pouhý výčet postupů/principů, které by v rámci užívání hmotného a nehmotného odměňování jako prostředku motivace měly být dodržovány. U hmotné motivace jde především o:

- Poskytování nejrůznějších druhů benefitů (vouchery, služební auto/notebook/mobil, bezúročné půjčky, dary při životním milníku nebo k výročí, stravenky, odchodné atd.)
- Vyvážená a motivující výše pevné složky platu a její pravidelné zvyšování

⁴¹ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3., s 65-71

- Úhrada kvalifikačních nákladů a nákladů na pojištění
- Spravedlivě stanovené odměny a prémie zaměřené na cíle organizace

U nehmotných zdrojů motivace jde především o jejich včasné uplatňování. Jedná se především o pochvaly a uznání za dobře odvedenou práci zaměstnance⁴².

6.5 Selhání motivace

Motivace z hlediska odměňování selhává v případě, že vedoucí zaměstnanec nedodržuje výše zmíněná pravidla motivace a projevuje se následujícími způsoby:

a. Zaměstnanci nejsou za plnění úkolů odměňováni

Pokud se vedoucí zaměstnanec takového prohřešku dopouští, může se mu stát, že motivace, a s tím spojené pracovní nasazení a řádné plnění úkolů s tím spojené začne pomalu, ale jistě ochabovat. K motivování může samozřejmě užít, jak už bylo uvedeno výše, jak hmotné, tak nehmotné odměňovací nástroje, v závislosti na potřebách a prioritách jednotlivých podřízených.

b. Odměňování zaměstnanců za neplnění úkolů

Této chyby se vedoucí zaměstnanec může mnohdy nevědomky dopouštět, pokud v jeho řadách působí zaměstnanci, kteří si rádi a velmi často na něco v rámci svého výkonu práce stěžují. V takových případech může těžší práci delegovat na druhé, nebo se výkonu zhostit sám, zatímco jemu ponechává tu lehčí. Dalším případem může být například vysílání výkonnějších pracovníků, bez kterých se může obejít na služební cesty hrazené organizací. Extrémem pak je povýšení takového zaměstnance za účelem se jej zbavit. Takoví zaměstnanci mohou ve finále představovat mnohem větší problém, než se může na první pohled zdát. Pokud se jedná

⁴² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. 338 stran. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2., s. 126-128

o podřízeného, pro kterého je odměnou už jen pouhá pozornost nadřízeného, může své aktivity opakovat v podstatě do nekonečna. Nehledě na to, že při odhalení takového jednání může být problém se dotyčného případně zbavit⁴³.

Závěrem k celé kapitole odměňování, jako zdroje motivace, bych věnoval několik vět obecné psychologii a problematice motivace jako takové a některým důležitým zásadám, termínům a teoriím, kterým by měl vedoucí pracovník minimálně věnovat pozornost, protože mu mohou významně pomoci pro lepší využívání systému odměňování a odměn jako takových a také pro posílení autority u svých podřízených. Nejdůležitější věcí je znát chování svých zaměstnanců a být aktivní ve zjišťování jejich konkrétních jednání a motivů, které podporují jejich pracovní výkon.

V první řadě by měl znát základní zdroje motivace, kterými jsou **zájmy, návyky, potřeby, hodnoty a ideály**. Dalším nástrojem, jak lépe poznat podřízené je vypracování tzv. **motivačního profilu**, který vytváří osobnostní charakteristiku člověka⁴⁴. Dále by bylo vhodné znát některé teorie zabývající se pracovní motivací, které se ať už více či méně dotýkají problematiky peněz, respektive odměn a odměňování. Zmínil bych alespoň pět, jako je například **teorie očekávání, teorie spravedlnosti a teorie kognitivního očekávání a tzv. Herzbergerův dvoufaktorový model**, které uvádí třeba Armstrong. Pátá a patrně nejznámější teorie je tzv. **Maslowova teorie potřeb**. Ve zkratce řečeno se jedná o teorii, kdy potřeby každého člověka se dělí na **5 vzájemně propojených potřeb** (fyziologické, bezpečí a jistota, sounáležitost a láska, uznání a úcta, seberealizace), hierarchicky uspořádaných do pyramidy, kdy naplnění potřeb vyšších podmiňuje uspokojení nižších

⁴³ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3., s 72-73

⁴⁴ JERMÁŘ, Milan a kol. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. První vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. 178 stran. ISBN 978-80-261-0730-9., s. 62-64

potřeb⁴⁵. Následně by vedoucí pracovník ve spolupráci s personálním oddělením měl využít nástrojů k analýze a ovlivňování pracovní motivace a s tím spojenou výkonnost zaměstnanců a také si nechat vypracovat **motivační program organizace**, který by mu měl usnadnit práci s nástroji motivace mimo jiné i s prostředky odměňování⁴⁶.

⁴⁵ ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7., s. 220-226

⁴⁶ JERMÁŘ, Milan a kol. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. První vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. 178 stran. ISBN 978-80-261-0730-9., s. 66-69

7. Úloha vedoucího pracovníka (managera) a personálního oddělení v rámci odměňování zaměstnanců

Vedoucí zaměstnanci jsou z hlediska svého postavení osobami disponujícími veškerými informacemi ohledně svého oddělení, jeho obsazenosti a konkrétními pracovními výkony svých podřízených. Dále se největší měrou podílí na samotném vzniku strategie a systému odměňování, jeho implementace a následné realizace skrze jasně definovanou politiku odměňování, která by měla být uplatňována v rámci vnitřních pravidel organizace. V případě výskytu problémů a nedostatků zastávají hlavní úlohu jejich řešitelů.

Personální oddělení při tvorbě systému odměňování ve spolupráci s vedoucím pracovníkem plní roli specialisty. Při jeho využívání v rámci politiky odměňování pak dbá na dodržování legislativy a hlavních zásad odměňování, jako je jeho spravedlnost a dostatečná diferenciací. Zároveň je hlavním administrátorem, kdy spravuje jednak veškerou personální dokumentaci všech zaměstnanců a jednak zajišťuje správu a řádný provoz personálního informačního systému spolu s IT oddělením. V poslední řadě také zprostředkovává přísun aktuálních informací vydaných organizací ohledně odměňování například formou publikace nejrůznějších vnitřních předpisů a sdělení⁴⁷.

⁴⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 stran. ISBN 978-80-7261-288-8., s. 323-324

8. Dotazníkové šetření

V rámci praktické části práce jsem se rozhodl pro dotazníkové šetření zaměřené na zaměstnanecké benefity. Samotný dotazník jsem vytvořil na webu zaměřeném právě na tento účel - survio.com. Jako subjekty jsem si vybral 2 instituce, jejichž zaměstnanci spadají pod zákoník práce (Městský úřad Kraslice a Magistrát města Plzně) a 2, kde jsou zaměstnanci ve státní službě (Okresní správa sociálního zabezpečení Sokolov, Finanční úřad pro Karlovarský kraj).

Dotazník obsahoval celkem 13 otázek (9 s jednou zaškrtačací možností, 1 s více možnostmi zaškrtnutí a 3 vyplňovací). Následně byly vytvořeny 3 kopie dotazníku a poté byly všechny dotazníky odeslány mailem příslušným ředitelům/tajemníkům vybraných institucí.

Bohužel od Finančního úřadu i Magistrátu města Plzně jsem se i přes opakované urgencye nedočkal odpovědi. V případě Okresní správy sociálního zabezpečení jsem se po prvním dotazování, zda předchozí mail s prosbou o rozeslání a vyplnění dotazníků dorazil, dočkal sdělení, že svolení mi nebylo dáno. Pouze Městský úřad Kraslice na druhý mail zareagovala, respektive alespoň někteří její zaměstnanci dotazník vyplnili. Tímto bych chtěl poděkovat všem z Městského úřadu Kraslice, kteří byli ochotni dotazník vyplnit.

Dotazník navštívilo celkem 41 respondentů, z toho 14 si dotazník pouze zobrazilo a 27 jej celý dokončili. Celková úspěšnost vyplňování tak činila 65,9%. Vyplňování probíhalo v rozmezí 3 dnů (od 28. 1. 2019 do 30. 1. 2019). Vzhledem k tomu, že Kraslice jsou malé město s cca 8000 obyvateli a možnosti společenského vyžití, jsou tu celkem omezené (menší akce na náměstí, případně v kulturním domě či v Základní umělecké škole), předpokládal jsem, že zaměstnanci úřadu budou využívat maximálně 3-4 benefity (např. služební auto, služební mobil, stravenky a bonusy). Celkem se mezi respondenty využívá **7 benefitů**. Všichni respondenti využívají stravenky a někteří zaměstnanci pak využívají služební auto či telefon, vzdělávání/training program, 13. plat a bonusy za odvedený výkon. 21 zaměstnanců by uvítalo i jiné benefity, než které byly uvedené v předchozí otázce (často bylo zmiňováno např. ošatné, sick days či různé příspěvky a permanentky).

Jako výhodu benefitů zaměstnanci nejčastěji uváděli jejich výhodnost jako takovou, motivační efekt a přilepšení k platu. U nevýhod pak respondenti uvedli, že nespátrují žádné, či nevěděli jaké nevýhody uvést a také, že stravenky mají malou šíři využití. 19 respondentů ví, jak u nich funguje systém benefitů, naproti tomu 21 uvedlo, že s nimi zaměstnavatel nekonzultuje jejich strukturu a fungování a u 16 zaměstnanců se pak za dobu jejich působení na úradě změnil systém benefitů. 19 respondentů ví, co je to benefit Sick day, zatímco u Caffeteria systému je to těsně v neprospěch jeho znalosti (14 nezná, 13 ano). Z celkového počtu respondentů pak bylo 22 žen a 5 mužů. Celý dotazník je součástí Přílohy F.

Závěr

Cílem práce bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci do odměňování zainteresováni hlouběji, než jen jako pouzí příjemci nejrůznějších peněžních i nepeněžních požitků.

Odpověď je v tomto případě kladná, poněvadž mohou být zapojeni už do fáze vytváření strategie odměňování v rámci organizace, hned po tom co top management vyřeší analýzu současného/předchozího systému odměňování a vnitřního respektive vnějšího prostředí, které bude následnou implementací strategie ovlivněno. Může ovšem nastat situace, kdy se zaměstnanci opomenou, ať už záměrně či nikoliv, pak by byl závěr opačný. To by ovšem systém odměňování a potažmo i celá organizace pravděpodobně příliš dobře nefungovala, protože zaměstnanci tvoří její hybnou sílu. Aby systém splňoval pro své řádné fungování čtyři nejzákladnější podmínky, kterými jsou **jednoduchost, spravedlnost, motivace a efektivita**, je zapotřebí zapojení všech myslitelných stran. Počínaje vládou, která navrhne příslušné legislativní zakotvení a jeho řádné revidování v rámci požadavků dané situace. Pokračující top managementem, který navrhne koncepci systému odměňování. Následně ho postupně piluje se zapojením celé organizace, až po výslednou implementaci, kterou sám provede a následně staví svou politiku odměňování. „Konečnou“ fází je pak neustálá kontrola a konzultace systému odměňování za opětovného zapojování celé organizace, aby byl systém flexibilní a přizpůsoboval se dobře, dané situaci a potřebám organizace a jejím zaměstnancům. Samotnou kontrolu a případné úpravy by měl provádět top a střední management ve spolupráci s liniovým managementem například formou pravidelných konzultací. Může ovšem nastat situace, kdy už samotné právní zakotvení bude na takové úrovni, že nebude umožňovat vytvoření „dokonalého“ systému odměňování. Pak je úkolem top managementu, aby vytěžilo z daných mantinelů pokud možno maximum.

Odměňování zaměstnanců je do jisté míry umění, protože aby top management, respektive vedoucí zaměstnanci, uspokojili potřeby své i svých podřízených, a udrželi tak organizaci v chodu, musí znát

minimálně nejen obor práva, pro řádnou orientaci v platných právních předpisech ve spolupráci s personálním oddělením, určující základní pravidla pro odměňování Rovněž obor managementu pro správné vytvoření, implementaci a řádné fungování strategie, a obor psychologie, který mu umožní při správném využití nástrojů motivace a odhalení potřeb podřízených vytvořit fungující a uspokojující systém odměňování každému „na míru“

Nakonec bych chtěl dodat, že jsem se teoretickou část práce snažil sepsat za maximálního využití dostupných a relevantních zdrojů a i přes zřetelný neúspěch v části praktické doufám, že poskytla minimálně zajímavé informace v oblasti benefitů i přes malé množství pořízených dat.

Resumé

I chose this topic of Diploma Thesis, because I was already briefly examining it in my Bachelor's thesis. I'm interested in it and I want to examine it in more detail.

In the first chapter it will be defined what does the term „remuneration of employees in public administration“ mean.

The second and the longest chapter is focused on forms of remuneration and other things which are bind with it.

The chapters three and four are focused on remuneration of employees in public administration according to The Labour Code and The Act on Civil Service.

The fifth chapter is concentrated on the comparison of certain paragraphs of The Labour Code and The Act on Civil service.

In the sixth chapter focuses on remuneration as the tool of motivation

The last chapter of the theoretical part describes cooperation between manager and personnel department in the case of remuneration.

In the eight chapter I would like to find out which benefits are used by employees of institutes of public administration and why.

The main goal was to find out if the employees of public administration have a bigger role than only being a recipient of remuneration. The answer is positive, because they are already involved in the phase of creating the strategy of remuneration and the other things which follow after that.

Literatura

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. xii, 462 s. Praxe manažera. Business books. Ekonomie. ISBN 80-7226-515-6.

FRISCHMANN, Petr a ŽUFAN, Jan. *Personalistika ve službách*. Vydání první. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 217 stran. ISBN 978-80-7552-714-1.

HLOUŠKOVÁ, Pavla et al. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem k 1.2.2018*. 11. aktualizované vydání. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2018. 1295 stran. Práce. Mzdy. Pojištění. ISBN 978-80-7554-115-4.

HULINSKÝ, Petr et al. *Zákon o státní službě s poznámkami*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. 317 stran. Pro praxi. ISBN 978-80-7380-518-0.

JERMÁŘ, Milan a kol. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. První vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. 178 stran. ISBN 978-80-261-0730-9.

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. xv, 264 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 stran. ISBN 978-80-7261-288-8.

NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

PITRA, Zbyněk. *Management III: management lidských zdrojů: management změny - organizační transformace firmy*. Praha: SVŠES, 2003. 274 s. Učební texty pro třetí ročník studia studijního programu 62-08-R Ekonomika a management. ISBN 80-86744-04-3.

SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 207 s. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, ©2014. 551 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-887-1

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

Právní předpisy

Zákon č. 2/1993 Sb. Listina základních práv a svobod ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2019-01-23] Dostupný také z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/pravni-predpisy/1/958>

Zákon č. 6/1993 Sb., o České národní bance ve znění pozdějších předpisů [online]. [cit. 2019-12-15] Dostupný také z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/pravni-predpisy/1/560>

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2019-01-21] Dostupný také z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/pravni-predpisy/1/9121>

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2018-12-15] Dostupný také z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/pravni-predpisy/1/13986>

Zákon č. číslo 234/2014 Sb., o státní službě ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2019-01-21] Dostupný také z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/pravni-predpisy/1/63255>

Nářízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí ve znění pozdějších předpisů. [cit. 2018-12-15] Dostupný také z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/pravni-predpisy/1/14432>

Nářízení vlády č. 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2018-12-15] Dostupný také z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/pravni-predpisy/1/19592>

Nářízení vlády č. 302/2014 Sb. o katalogu správních činností ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2019-01-21] Dostupný také z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/pravni-predpisy/1/63593>

Nářízení vlády č. 304/2014 Sb. o platových poměrech státních zaměstnanců ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2019-01-21]

Dostupný také z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/pravni-predpisy/1/63595>

Nařízení vlády č. 341/2017 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2018-12-15] Dostupný také z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/pravni-predpisy/1/89383>

Vyhláška ministra zahraničních věcí č. 120/1976 Sb. o Mezinárodním paktu o občanských a politických právech a Mezinárodním paktu o hospodářských, sociálních a kulturních právech ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2019-01-23] Dostupný také z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/pravni-predpisy/1/3508>

Sdělení Federálního ministerstva zahraničních věcí č. 150/1990 Sb. o sjednání Úmluvy o stejném odměňování pracujících mužů a žen za práci stejné hodnoty (č. 100) ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2019-01-23] Dostupný také z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/pravni-predpisy/1/94707>

Sdělení Federálního ministerstva zahraničních věcí č. 439/1990 Sb. o sjednání Úmluvy o zavedení metod stanovení minimálních mezd (č. 26) ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2019-01-23] Dostupný také z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/pravni-predpisy/1/94697>

Sdělení Federálního ministerstva zahraničních věcí č. 411/1991 Sb. o sjednání Úmluvy o ochraně mzdy (č. 95) ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2019-01-23] Dostupný také z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/pravni-predpisy/1/94681>

Sdělení Ministerstva zahraničních věcí č. 14/2000 Sb.m.s. o Evropské sociální chartě ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2019-01-23] Dostupný také z WWW: <https://www.pravniprostor.cz/pravni-predpisy/1/4787>

Sdělení Ministerstva zahraničních věcí č. 15/2000 Sb.m.s. o Dodatkovém protokolu k Evropské sociální chartě ve znění pozdějších předpisů.

[online]. [cit. 2019-01-23] Dostupný také z WWW:
<https://www.pravniprostor.cz/pravni-predpisy/1/4788>

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání ve znění pozdějších předpisů. Dostupný také z WWW: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?qid=1548258797392&uri=CELEX:32006L0054>

Internetové zdroje

Platová třída - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců [online]. [cit. 2019-02-12] Dostupný také z WWW: <http://ppropo.mpsv.cz/xx5platovatrida>

Platový stupeň - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců [online]. [cit. 2019-02-12] Dostupný také z WWW: <http://ppropo.mpsv.cz/xx6platovystupen>

Seznam příloh

Příloha A: Rámec strategie odměňování

Příloha B: Systém odměňování

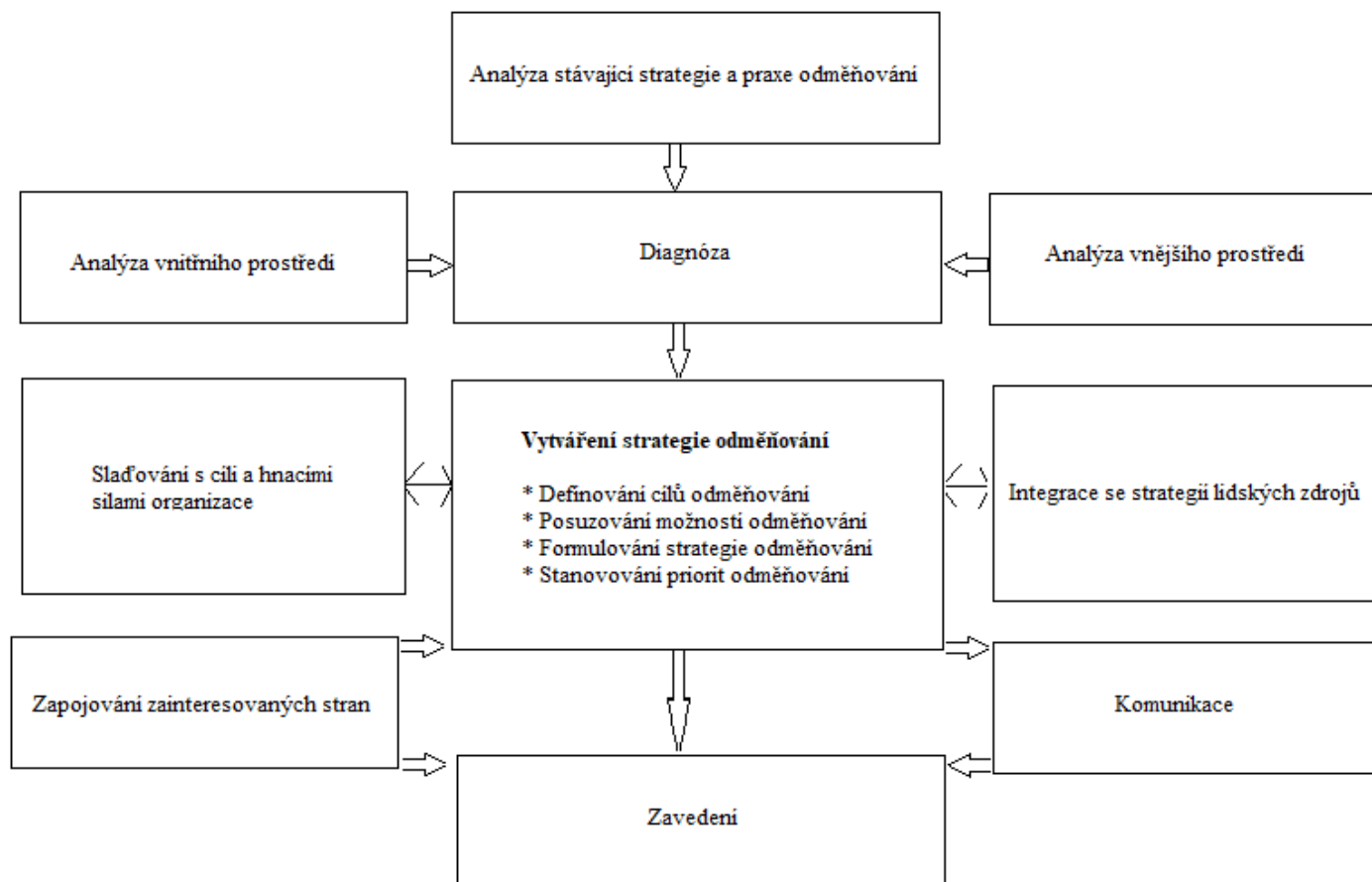
Příloha C: Katalog prací ve veřejných službách a správě

Příloha D: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1 nařízení vlády č. 341/2017 Sb.

Příloha E: Příloha č. 6 k nařízení vlády č. 341/2017 Sb. (Skupiny prací podle míry ztěžujících vlivů pracovních podmínek)

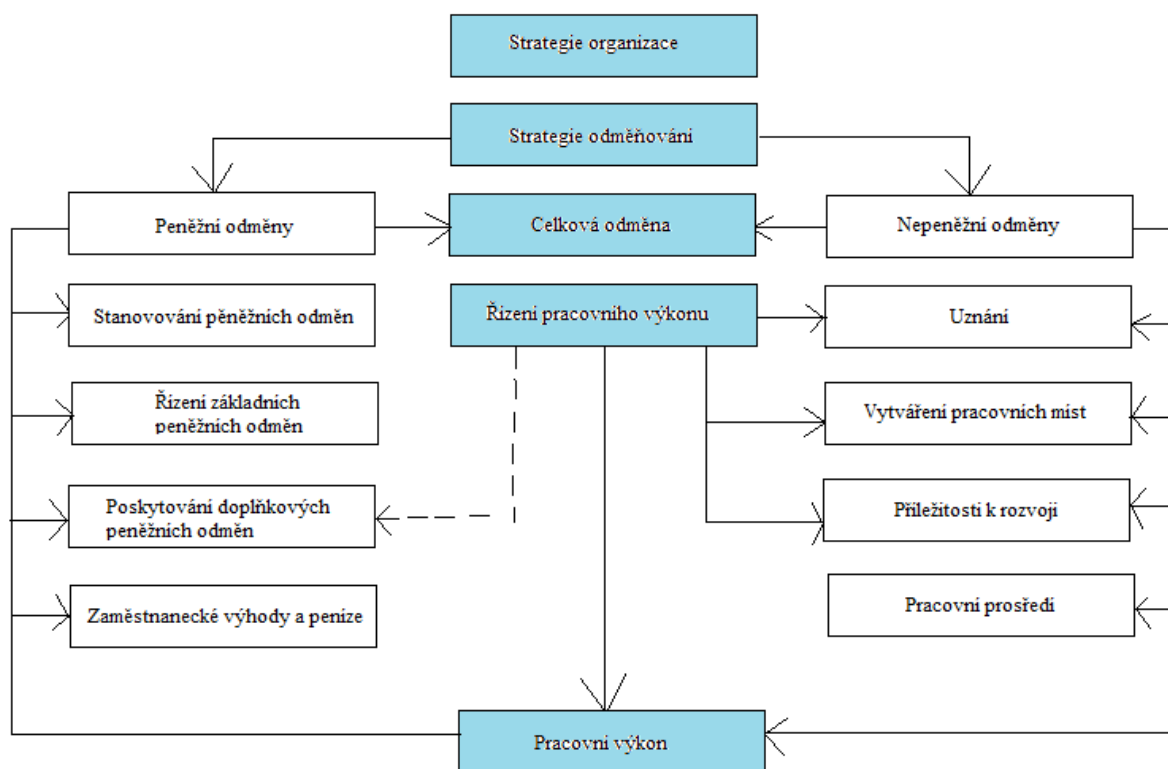
Příloha F: Dotazníkové šetření

Příloha A: Rámec strategie odměňování



Zdroj: vlastní vypracování (Arstrong 2015, s. 825)

Příloha B: Systém odměňování



Zdroj: vlastní vypracování (Armstrong 2015, s. 422)

Příloha C: Katalog prací ve veřejných službách a správě (demonstrativní výčet)

Katalog je rozdělen na 2 Části, několik dílů, stručnou specifikaci, o která povolání se jedná a rozpětí platové třídy, do které může být povolání zařazeno. Pro potřeby práce a délku přílohy jsem zvolil demonstrativní výčet konkrétně z 2. Části a Dílu 2.10 zahrnující povolání ve státní správě a samosprávě.

A. Seznam povolání a rozpětí platových tříd

Díl 2.10	STÁTNÍ SPRÁVA A SAMOSPRÁVA	Plat. třída
2.10.01	REFERENT SPOLEČNÉ STÁTNÍ SPRÁVY A SAMOSPRÁVY	4-16
2.10.02	REFERENT FISKÁLNÍ POLITIKY, ROZPOČTU A FINANCOVÁNÍ	8-14
2.10.03	REFERENT MIMOSOUDNÍHO ŘEŠENÍ SPORŮ NA FINANČNÍM TRHU	11-14
2.10.04	REFERENT FINANČNÍ KONTROLY A PŘEZKOUMÁVÁNÍ HOSPODAŘENÍ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ	10-12
2.10.05	REFERENT SPRÁVY CEN	8-12
2.10.06	REFERENT SPRÁVY DANĚ, POPLATKU NEBO JINÉHO OBDOBNÉHO PENĚŽITÉHO PLNĚNÍ	6-14
2.10.07	REFERENT HOSPODAŘENÍ S MAJETKEM STÁTU A ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ	9-15
2.10.08	REFERENT ZAHRANIČNÍCH SLUŽEB A ZAHRANIČNÍCH VZTAHŮ	9-15
2.10.09	REFERENT ŠKOLSTVÍ, VÝCHOVY A VZDĚLÁVÁNÍ	8-11, 13, 14
2.10.10	REFERENT PRO MLÁDEŽ, TĚLOVÝCHOVU A SPORT	9-13
2.10.11	REFERENT SPRÁVY VÝZKUMU A VÝVOJE	11-15
2.10.12	REFERENT SPRÁVY KULTURY A OCHRANY PAMÁTKOVÉHO FONDU	6-12
2.10.13	REFERENT SOCIÁLNÍCH VĚCÍ	6, 8-13
2.10.14	REFERENT SPRÁVY ZDRAVOTNICTVÍ	6-12
2.10.15	REFERENT VŠEOBECNÉ SPRÁVY VNITŘNÍCH VĚCÍ STÁTU	6-11, 14, 15
2.10.16	REFERENT SPRÁVY VE VĚCECH ARCHIVNICTVÍ A SPISOVÉ SLUŽBY	8-13
2.10.17	REFERENT SPRÁVY PRŮMYSLU A OBCHODU	6-15
2.10.18	REFERENT ŽIVNOSTENSKÉHO ÚŘADU	7-12
2.10.19	REFERENT SPRÁVY MÍSTNÍHO ROZVOJE	10-15
2.10.20	REFERENT ÚZEMNÍHO PLÁNOVÁNÍ A STAVEBNÍHO ŘÁDU	8-15
2.10.21	REFERENT PRO ZEMĚDĚLSTVÍ, POTRAVINÁŘSKÝ PRŮMYSL A LESNÍ A VODNÍ HOSPODÁŘSTVÍ	7-13
2.10.22	REFERENT BEZPEČNOSTI STÁTU	6-15
2.10.23	REFERENT SPOLEČNÝCH ČINNOSTÍ DOPRAVNÍ SOUSTAVY STÁTU	10-15
2.10.24	REFERENT PRO DRÁHY A DRÁŽNÍ DOPRAVU	9-12
2.10.25	REFERENT PRO SILNIČNÍ A MĚSTSKOU DOPRAVU	8-13

2.10.26	REFERENT PRO CIVILNÍ LETECTVÍ	10-12
2.10.27	REFERENT PRO VNITROZEMSKOU PLAVBU A VODNÍ CESTY	10-13
2.10.28	REFERENT PRO POZEMNÍ KOMUNIKACE	9-13
2.10.29	REFERENT ROZVOJE SYSTÉMU VEŘEJNÉ SPRÁVY	10-13
2.10.30	REFERENT ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ	6-12
2.10.31	REFERENT ODBORNÉHO ZABEZPEČENÍ ČINNOSTI VLÁDY	10-14
2.10.32	REFERENT INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY	6-13
2.10.33	REFERENT ROZVOJE ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ	9-14
2.10.34	REFERENT SPRÁVY OSOBNÍCH ÚDAJŮ	10-13
2.10.35	PRACOVNÍK INFORMAČNÍHO CENTRA	8-11

Zdroj: Příloha k nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě (katalog prací ve veřejných službách a správě) [online]. [cit. 2019-02-12] Dostupný také z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2010-222?text=katalog+prac%C3%AD>

Příloha D: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1 nařízení vlády č. 341/2017 Sb.

Pl. Stupeň	Započ. Praxe	Platová třída								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	do 1 roku	9200	9900	10830	11720	12710	13800	14960	16230	17600
2	do 2 let	9530	10350	11230	12170	13190	14310	15530	16830	18290
3	do 4 let	9910	10750	11650	12640	13710	14840	16110	17490	18970
4	do 6 let	10270	11150	12110	13120	14230	15420	16720	18130	19690
5	do 9 let	10660	11580	12550	13590	14770	15990	17350	18830	20430
6	do 12 let	11080	12000	13040	14140	15320	16620	18010	19550	21200
7	do 15 let	11490	12480	13540	14660	15910	17240	18680	20270	22010
8	do 19 let	11930	12960	14030	15210	16500	17880	19400	21030	22830
9	do 23 let	12390	13440	14580	15810	17150	18560	20140	21820	23700
10	do 27 let	12850	13950	15110	16308	17780	19260	20910	22660	24600
11	do 32 let	13340	14480	15690	17000	18460	19990	21710	23510	25510
12	nad 32 let	13840	15050	16320	17640	19160	20720	22550	24400	26500

Pl. Stupeň	Započ. Praxe	Platová třída							
		10	11	12	13	14	15	16	
1	do 1 roku	19110	20720	22470	24350	26420	28700	31120	
2	do 2 let	19820	21520	23330	25280	27430	29780	32280	
3	do 4 let	20580	22330	24210	26250	28460	30920	33500	
4	do 6 let	21350	23170	25120	27230	29540	32080	34760	
5	do 9 let	22180	24020	26040	28260	30650	33270	36080	
6	do 12 let	23030	24950	27050	29320	31820	34540	37450	
7	do 15 let	23880	25900	28060	30430	33010	35840	38840	
8	do 19 let	24770	26860	29130	31590	34270	37190	40300	
9	do 23 let	25730	27890	30210	32760	35550	38600	41840	
10	do 27 let	26690	28940	31360	34010	36890	40030	43400	
11	do 32 let	27690	30030	32550	35280	38290	41550	45040	
12	nad 32 let	28750	31170	33780	36620	39720	43130	46740	

Zdroj: Příloha č. 1 k nařízení vlády č. 341/2017 Sb. [online]. [cit. 2019-02-12] Dostupný také z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-341>

Příloha E: Příloha č. 6 k nařízení vlády č. 341/2017 Sb. (Skupiny prací podle míry ztěžujících vlivů pracovních podmínek) – demonstrativní výčet

Skupin prací je celkem 5, které se dělí na podskupiny (zpravidla 8 někdy však méně či více v závislosti na druhu práce). Pro potřeby práce a délku přílohy, je seznam redukován.

I. skupina - Práce se zvýšenou mírou neuropsychické zátěže nebo jiným možným rizikem ohrožení zdraví nebo života

8. Provádění úkonů souvisejících s činností soudu nebo státního zastupitelství.

II. skupina - Práce se značnou mírou neuropsychické zátěže nebo jiným možným rizikem ohrožení zdraví nebo života

5. Práce spočívající v plnění zvláštních úkolů pro přípravu a zajišťování obrany a bezpečnosti státu, vykonávané zaměstnanci státu v ústředních správních úřadech, kterým jsou zvláštním právním předpisem svěřeny úkoly spojené s obranou a bezpečností státu nebo zaměstnanci v ozbrojených silách a bezpečnostních sborech.

III. skupina - Práce se značnou mírou neuropsychické zátěže a práce se zvýšeným rizikem ohrožení života nebo zdraví

9. Provádění rozhodovací činnosti na úseku soudního výkonu nebo na úseku výkonu kompetencí státního zastupitelství.

IV. skupina - Práce s nejvyšší mírou neuropsychické zátěže a práce s vysokým rizikem ohrožení života nebo zdraví

1. Práce spojené s ochranou zájmů státu nebo s ochranou a zajišťováním veřejných zájmů, pokud při nich může dojít k ohrožení života, zdraví nebo jiným závažným rizikům, vykonávané zaměstnanci státu

V. skupina - Práce s mimořádným rizikem ohrožení života nebo zdraví

1. Práce výkonného letce.

2. Práce soustavně vykonávané zaměstnanci státu v oblastech se zvýšeným rizikem vzniku válečných konfliktů nebo s jinými riziky, pokud při nich může dojít k ohrožení života, zdraví nebo jinému závažnému ohrožení.

Zdroj: Příloha č. 6 k nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců [online]. [cit. 2019-02-12] Dostupný také z WWW: http://ppropo.mpsv.cz/narizeni_vlady_341_2017#p2

Příloha F: Příloha č. 1 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě (demonstrativní výčet)

Příloha obsahuje charakteristiku 5. až 16. platové třídy (obsahující služební označení pracovníka, potřebné vzdělání pro výkon práce/funkce a bližší specifikaci pracovních činností, které se vztahují k jednotlivým platovým třídám, která je pro potřeby práce a délku přílohy obsažena jen u 8. platové třídy)

Příloha č. 1 Charakteristika platových tříd státních zaměstnanců

5. platová třída

Služební označení: referent
Stanovené vzdělání: střední vzdělání s výučním listem

6. platová třída

Služební označení: odborný referent
Stanovené vzdělání: střední vzdělání s maturitní zkouškou

7. platová třída

Služební označení: odborný referent
Stanovené vzdělání: střední vzdělání s maturitní zkouškou

8. platová třída

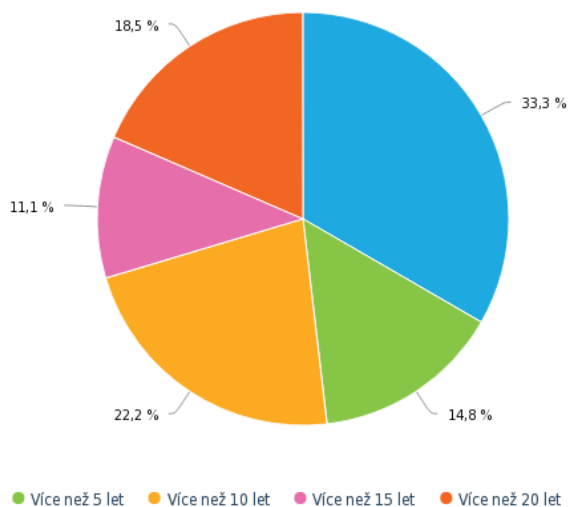
Služební označení: odborný referent
Stanovené vzdělání: střední vzdělání s maturitní zkouškou

Zajišťování širokého souboru činností s rámcově stanovenými vstupy a způsobem vykonávání a vymezenými výstupy, které jsou organickou součástí širších procesů, kde jsou předmětem činnosti zvláště složité správní případy s mnoha účastníky zasahující do mnoha různorodých právních a věcných oblastí a vyžadující rozsáhlou podkladovou dokumentaci, dožádání, znalecké posudky a složitý výkon rozhodnutí. Zajišťování uceleného souhrnu prací v oboru služby (dále jen "služební agenda") územních správních úřadů.

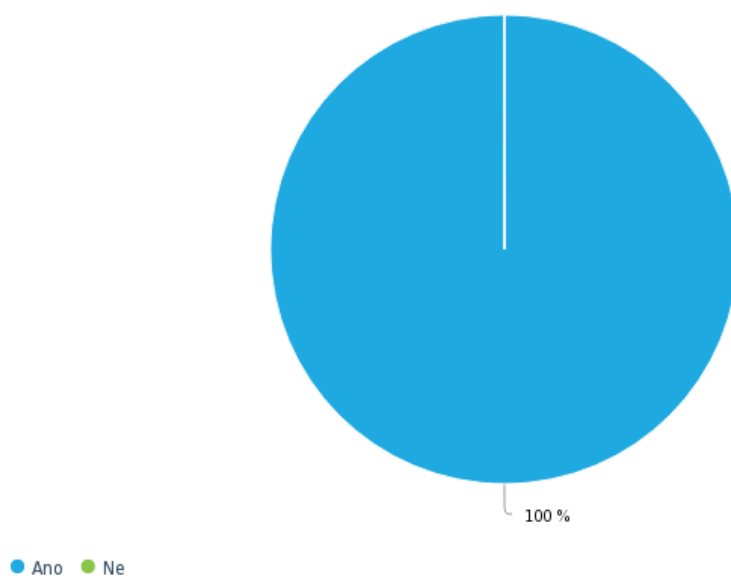
Zdroj: Příloha č. 1 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě [online]. [cit. 2019-02-12] Dostupný také z WWW:
<https://www.pravniprostor.cz/pravni-predpisy/1/63255>

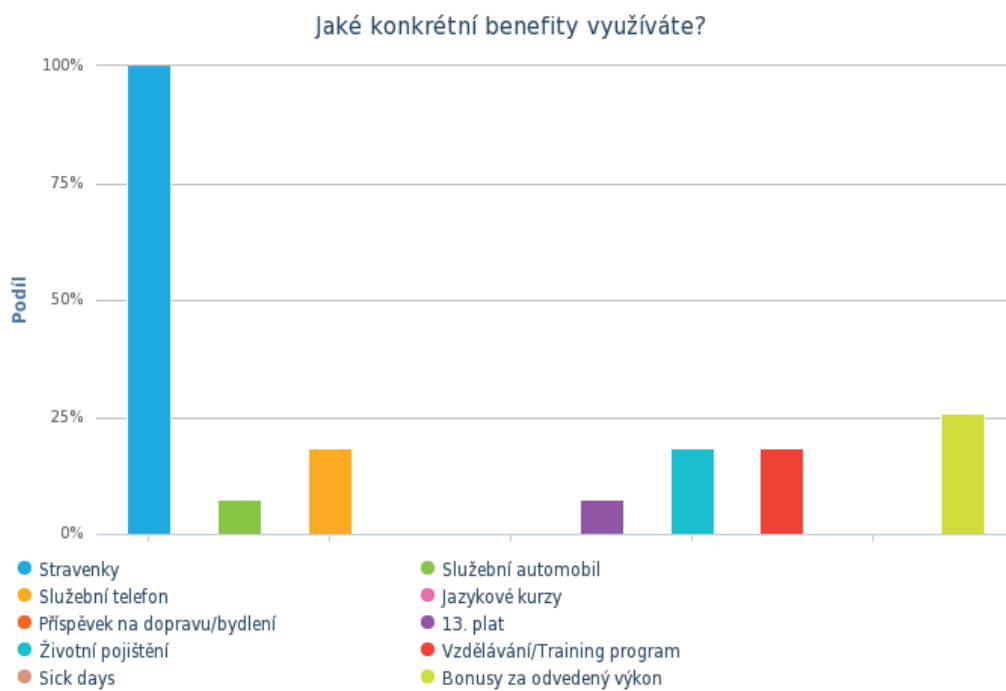
Příloha F: Dotazníkové šetření (Městský úřad Kraslice)

Jak dlouho pracujete na úřadě?

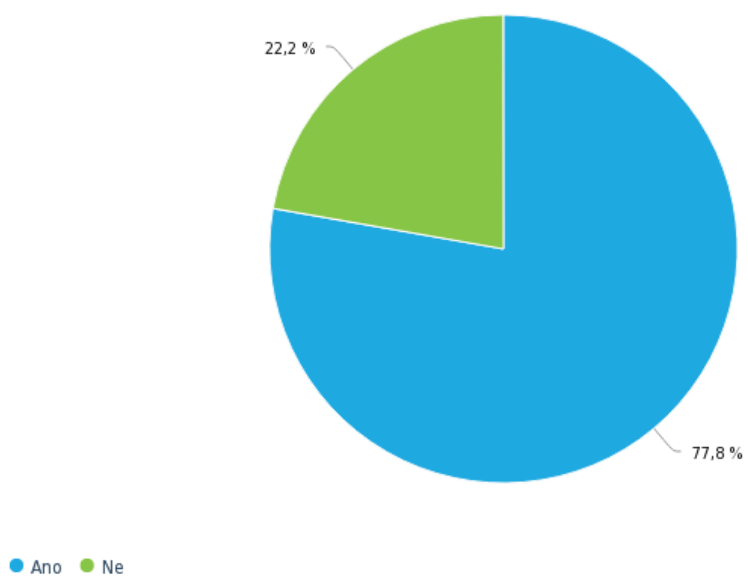


Užíváte zaměstnanecké benefity?





Uvítal/a by jste jiné benefity, než výše uvedené?



5 Jaké jiné benefity by jste uvítal/a?

životní pojištění	poukazy na oblečení	3 dny volna na nemoc, příspěvek na dovolenou, jazykové kurzy, fitness	ošatné (2x)
příspěvek na dovolenou, cvičení, lázně, wellness	telefon, sick day	13. plat, Sick days.	sick days, jazykový kurz
odměny za bezpříspěvkové dárcovství krve, příspěvek na rekreaci nebo dětský tábor	sick days, 13. plat, jazykové kurzy	sick days (2x)	týden dovolené navíc a sick days
Ošatné, zdravotní volno	sick days	permanentky do posilovny	permanentky na sportovní vyžití
	Příspěvek na sportovní aktivity	4 dny volna v roce z důvodu nemoci	ošatné, služební mobil

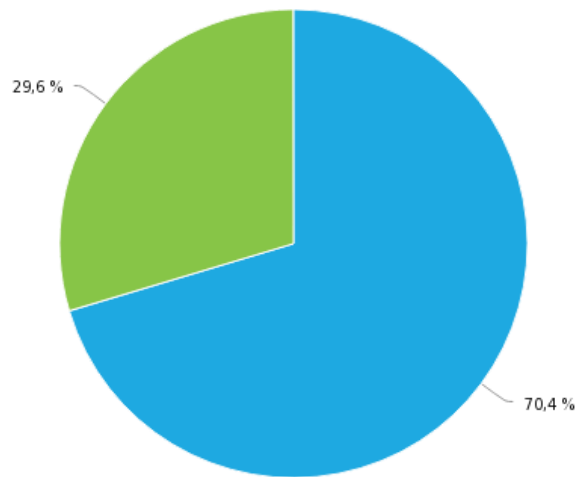
6 Jaké výhody spatřujete v zaměstnaneckých benefitech?

šetření vlastních financí	výhodné	navýšení celkového příjmu	finanční úspora zaměstnance,
motivace (3x)	výhody	vzdělávání, atd.	13. plat - motivace pracovat pro stát, potažmo město, Sick days - zdravější pracovní prostředí (aby kolegové nepřecházeli nemoci)
motivační, daňové	přilepšení k platu	zvyšují motivaci zaměstnanců, v zaměstnancích vzbuzuje pocit, že si jich zaměstnavatel váží a že mu na nich záleží	přilepšení ke mzdě
motivace zaměstnance, variabilita	ty, co nabízí (stravenky, volno na nemoc	nákup potravin	ušetřené peníze
nabízené -najím se, mám odměny a příspěvky,	Stravenky jsou fajn, nakupuji z toho.	Je to příjemné navýšení platu	něco navíc
navyšují příjem, který je daný tabulkami	Motivace	solidnost	
nevím	Ocenění za práci (mimo výplaty)		

7 Jaké nevýhody spatřujete v zaměstnaneckých benefitech?

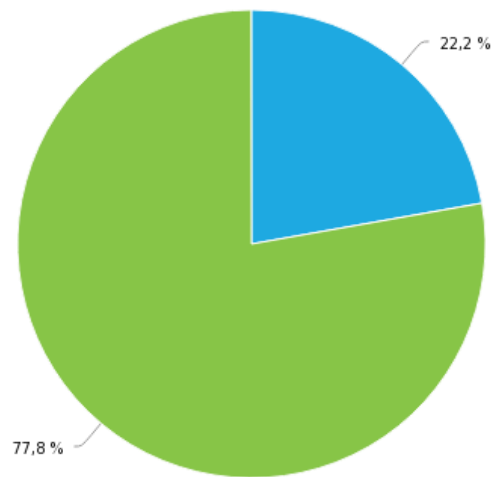
nemusí být trvalé	př. stravenky nebere každý obchod	např. stravenky v Kraslicích mají celkem malou možnost využití	práce navíc pro mzdovou účetní,
složitost čerpání	žádné (10x)	jako zaměstnanec který je využívá - žádné	V současných - žádné. V benefitech obecně - zatráktivnění zaměstnavatele oproti konkurenci, lepší pocit v tom, že to vypadá, že si vás zaměstnavatel váží.
na většinu mají nárok i zaměstnanci, jejichž pracovní výkon není zrovna optimální	nespatřuji žádné	Malá částka	
Dostávám jich málo	nevím (2x)	Žádné	
	-(2x)		

Víte jak u Vás systém benefitů funguje?



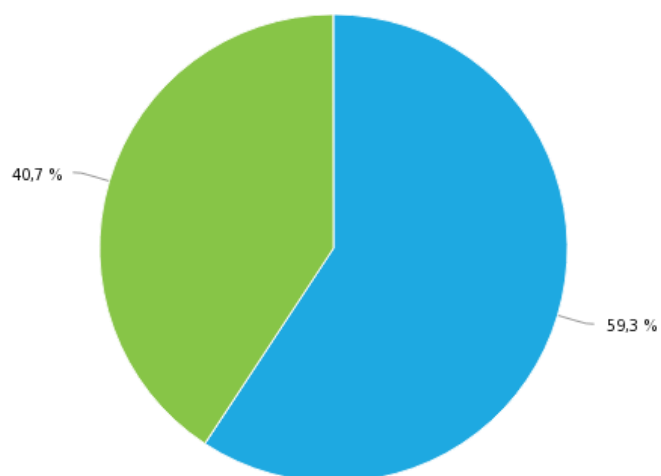
● Ano ● Ne

Konzultuje zaměstnavatel se zaměstnanci strukturu a fungování systému benefitů?



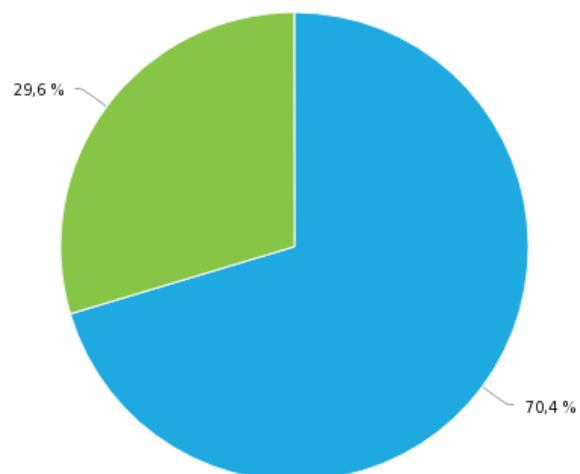
● Ano ● Ne

Změnil/mění se systém benefitů za dobu Vašeho působení na úřadě?



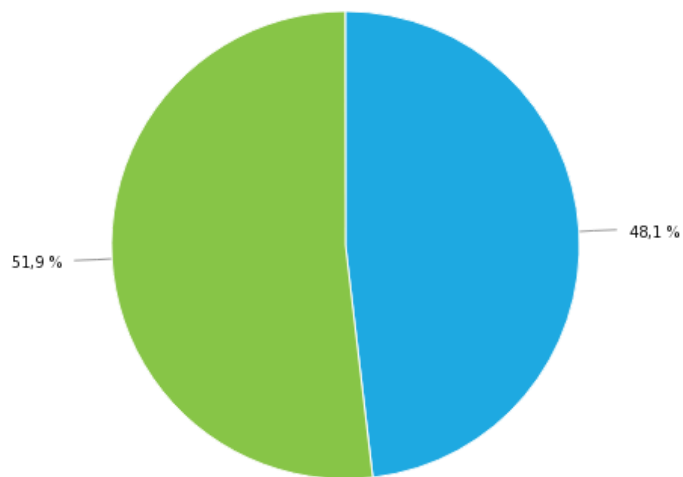
● Ano ● Ne

Znáte benefit sick day?



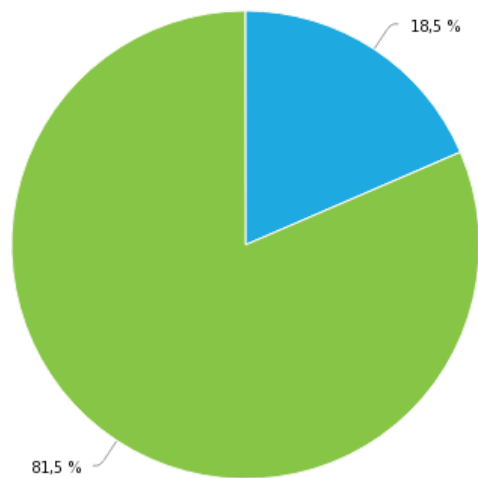
● Ano ● Ne

Víte co je to Cafeteria systém?



● Ano ● Ne

Pohlaví



● Muž ● Žena