



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Analýza odměňování pracovníků ve veřejném sektoru

Michal Dvořák

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal DVOŘÁK**

Osobní číslo: **L09269**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza odměňování pracovníků ve veřejném sektoru**

Zásady pro vypracování:

1. Pojednání o problematice odměňování pracovníků v organizacích veřejného sektoru, jejich zásadách a principech
2. Vypracování analýzy systému odměňování pracovníků ve zvolené organizaci
3. Vypracování doporučení pro zefektivnění odměňování ve zvolené organizaci

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing. 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

[2] CHLÁDKOVÁ, A. Platy, odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě. 3. vydání. Praha: Aspi, a.s. 2009. 444 s. ISBN 978-80-7357-405-5.

[3] Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Praha: MV ČR. 2003. 320 s.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakal. práce.

Vedoucí bakalářské práce:

prof. Ing. Josef Navrátil, DrSc.

Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu odměňování pracovníků ve veřejném sektoru, což je důležitou součástí personálního řízení. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy odměňování a hodnocení pracovníků a jejich práce. Dále v praktické části je uvedena analýza odměňování občanských zaměstnanců na Vyšší policejní a Střední policejní škola Ministerstva vnitra v Holešově a návrhy na jejich zlepšení.

Klíčová slova: mzdy, personalistika, lidské zdroje, Policie, hodnocení pracovníků, plat, tarifní stupeň, firemní benefit, mzdový systém, ochrana osobních údajů, Zákon č. 361/2003 Sb.

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is an analysis of salaries of the staff in the public sector, which is an important part of personnel management. In the theoretical section I explain the basic concepts of evaluation and remuneration of workers and their work. In the practical part is an analysis of remuneration of civil servants and police at the Higher Secondary Police School of the Ministry of Interior in Holešov and proposals for their improvement.

Keywords: Wages, Police, evaluation of employees, salary, salary scale, corporate benefits, salary system, protection of personal data, Law no. 361/2003 Coll.

Tímto chci poděkovat všem, kteří mě podporovali při práci a tvorbě této bakalářské práce, především mému vedoucímu práce prof. Ing. Josefu **Navrátilovi**, DrSc., který mi přispěl cennými radami a metodickou pomocí. Moje poděkování také patří externímu konzultantu, personalistovi z VP a ŠPŠ MV v Holešově, JUDr. Vlastimilu Pacíkovi.

„Má dost kdo je spokojen s málem.“

České přísloví


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 4.5.2012


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 LIDSKÝ KAPITÁL	12
1.2 PERSONALISTIKA.....	13
1.2.1 Výběr pracovníků.....	14
1.2.1.1 Specializovaní personalisté.....	15
2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	16
2.1 POJETÍ A ÚKOLY ODMĚŇOVÁNÍ.....	16
2.2 PENĚŽNÍ ODMĚNY – PŘÍMÉ	16
2.2.1 Základní plat.....	16
2.2.2 Motivační složka – osobní příplatek	17
2.2.3 Zaměstnanecké výhody	17
2.3 NEPENĚŽNÍ ODMĚNY - NEPŘÍMÉ	19
2.3.1 Úkoly systému odměňování	21
2.4 OTÁZKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	22
2.4.1 Problematika odměňování v organizacích	23
3 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	24
3.1 CÍLE ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	24
Jak ale pracovníky hodnotit a podle čeho postupovat? Kritérii mohou být následující faktory:	25
3.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	25
3.2.1 Kritéria pro hodnocení pracovníků	28
4 ODMĚNA ZA PRÁCI	29
4.1 TRANSAKČNÍ ODMĚNY	30
Mzda, plat a odměna z dohody.....	30
4.1.1 Mzda.....	30
4.1.2 Platová třída	32
4.1.3 Platové stupně	33
4.1.4 Platový tarif.....	35
4.1.5 Pedagogičtí pracovníci ve veřejném sektoru.....	35
4.1.6 Příplatky ke mzdě.....	35
4.1.7 Mzda za práci přes čas	35
4.1.8 Splatnost mzdy	38
4.1.9 Mzdový systém ve služebním poměru Policie České republiky.....	39
5 OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ PŘI PRÁCI SE MZDOU A ODMĚNAMI	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
6 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	42
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	44
7 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	47

7.1	ANALÝZA TRANSAKČNÍCH ODMĚŇ	47
7.2	ANALÝZA RELAČNÍCH ODMĚŇ	49
7.3	KVANTITATIVNÍ ANALÝZA	50
7.3.1	Vytvoření dotazníku	51
8	ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	52
	ZHODNOCENÍ A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ZMĚN V SYSTÉMU	
	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ DLE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	62
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK	69
	SEZNAM GRAFŮ	70
	SEZNAM PŘÍLOH	71

ÚVOD

Odměňování pracovníků ve veřejném sektoru, je jiné, než odměňování pracovníků v soukromém sektoru. Jde o velmi složitý proces, který se opírá o celkovou podstatu pracovní náplně daného jedince, který nebere svou pracovní pozici pouze jako práci, která je nutná pro jeho přežití a za kterou dostává finanční ohodnocení. Je zde hlavně uvedeno, že na odměňování pracovníků je kladen velký důraz na motivaci v daném prostředí. Motivace zaměstnanců je opravdu důležitou metodou, která stimuluje k lepšímu a efektivnějšímu výkonu. Odměňování patří mezi nejdůležitější činnost vedoucích pracovníků a personalistů.

Práce s odměnami je také obsažena ve strategii řízení lidských zdrojů, kde tvoří složku, která může v organizace pomoc uspokojovat finanční potřeby zaměstnanců a přispívat ke zvýšení výkonu.

Odměňování pracovníků patří k jednomu z největších nákladů v organizacích, kdy je proto důležité, aby ocenění jednotlivých zaměstnanců bylo spravedlivé. Strategie odměňování je založena na filozofii odměňování, která vyjadřuje, co by mělo být podle nejlepšího přesvědčení organizace základem pro oceňování a odměňování lidí.

V teoretické části jsou uvedena východiska v oblasti odměňování pracovníků ve veřejném sektoru a jeho jednotlivé metody. Praktická část je zaměřena na dotazníkové šetření VP a SPŠ MV v Holešově, kde provádím výzkumné šetření, které se týká postoje k výše mzdy zaměstnanců a celkovému procesu odměňování a motivací.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Je všeobecně známo, že pro udržení vysoké výkonnosti firmy a jejích výnosů je třeba optimálního využití všech pracovních sil, proto zde začínám touto kapitolou, která slouží především pro upřesnění pojmů blízkce souvisejících s ústředním tématem mé práce.[2]

Odměňování zaměstnanců představuje složitou a komplikovanou oblast v rámci řízení lidských zdrojů. Efektivní, dostatečně motivující a spravedlivý systém odměňování, představuje základ pro produktivitu zaměstnanců a harmonizaci všech vztahů v organizaci.

„Řízení lidských zdrojů“ je nový termín, označující procesy řízení lidí v organizacích, nahrazující termín „personálního řízení.“ Armstrong definuje řízení lidských zdrojů takto:

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ [2, s 27]

Lidské zdroje sledujeme obecně jako speciální oblast v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu, kdy se zejména jedná o řízení všech zaměstnanců jako celku celé organizace. Je odlišný zejména tím, že se liší od manažerského řízení tak, že řídí své jednotlivé zaměstnance, nebo pracovníky jako jeden celek a poskytuje manažerům nástroje, kterými mohou přímo i nepřímo zasahovat do růstu a udržení pozice produktivity práce.

Lidské zdroje „Human resources“ jsou pojmem z oblasti personalistiky, ze které se také vyvinuly. Důvod pro rozvinutí teorií o „lidských zdrojích“ bylo to, že na firmy byl vyvíjen nátlak pro dobré hospodaření s lidskými zdroji v důsledku neustálého konkurenčního tlaku na organizace a firmy. Vzrostla potřeba vzdělávat zaměstnance a bylo prokázáno, že nahradit lidský faktor je velice složité a ve vícero organizacích a firmách se stává nenahraditelným a velice podstatným aspektem – konkurenční výhodou. Proto je důležité, aby jednotliví zaměstnanci byli řádně ohodnoceni ve svém oboru a druhu práce. [17]

Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem lidských zdrojů, je uplatnit cíle organizace prostřednictvím zaměstnanců v jednotlivých oblastech:

- Strategie řízení lidských zdrojů má za úkol iniciativně zlepšovat efektivnost v oblastech jako je řízení znalostí a dovedností, řízení talentů a vytváření zdravého a prospěšného pracoviště
- Získat a udržet potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované zaměstnance
- Podporovat růst a rozvoj znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů vzdělávání a učení probíhajících v organizacích
- Vytvářet zdravé klima, snaha udržet mezi managementem a zaměstnanci a jejich odbory produktivní a harmonický vztah
- Nepreferovat a neustále vyvažovat všechny zainteresované strany organizace [2]

1.1 Lidský kapitál

Tento pojem je často vyslovován, ale málokdy definován. Obecně se za lidským kapitálem považují zaměstnanci firmy, zde předkládám citaci z literatury:

„Lidský kapitál je identifikován jako klíčový faktor úspěchu, jeden z unikátních zdrojů. Lidským kapitálem rozumíme dlouhodobou schopnost firmy provádět efektivní získávání a výběr pracovníků, dlouhodobou schopnost zajišťovat rozvoj lidí, dlouhodobou schopnost vytvářet a podporovat efektivní motivační systémy [14, s 166]“.

Lidský kapitál představuje určité spojení inteligence, zkušeností a dovedností, které určují význam a charakter každé organizace. Pojmem „lidské složky“ považujeme takové složky, které mají schopnost učení se, inovace, změny a úsilí, které jsou motivovány a je v nich budoucnost organizace a její přežití. [3]

Pro každého zaměstnavatele je velice důležité a rozhodující pro jeho návratnost investic do lidského kapitálu vylepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, kdy toto by se mělo projevit z rozšíření kvalifikační základny rostoucí úrovně znalostí a schopností. Dále také jde o přilákání, stabilizování rozvoje, odměňování pracovníků, ze kterých vzniká oddaná, motivovaná, kvalifikovaná pracovní síla. V daném procesu lze také

získat měřitelného výsledku, kde je možné vyhodnocení, aby se zjistilo kde je prostor pro dovzdělání zaměstnanců. [3]

Je možno vyvodit, že řízení „lidského zdroje“ více zaměřuje na použití kvantitativních nástrojů. [3]

Již při samotném použití slova “lidský kapitál” se každému vybaví samotní pracovníci firem a státního sektoru. Je to ta konkrétní výkonná složka pracovního procesu, která práci sama vyvíjí a práce jako veličina je jejím přímým produktem. V mnohých zahraničních firmách, ale i v mnohých soukromých firmách si toto již uvědomili, a nabízejí zaměstnancům benefity různých forem, aby tato pracovní síla jejich organizace byla co nejvíce motivována podávat co největší výkony, protože jak již bylo mnohokrát potvrzeno, tak pracovník který je odpočatý a k práci dobře motivovaný podává větší výkony než podhodnocený pracovník, který je přetížen. Pro firmy nebo oblasti práce je důležitá kreativita. Toto pravidlo dle mého názoru platí dvojnásobně. [3]

1.2 Personalistika

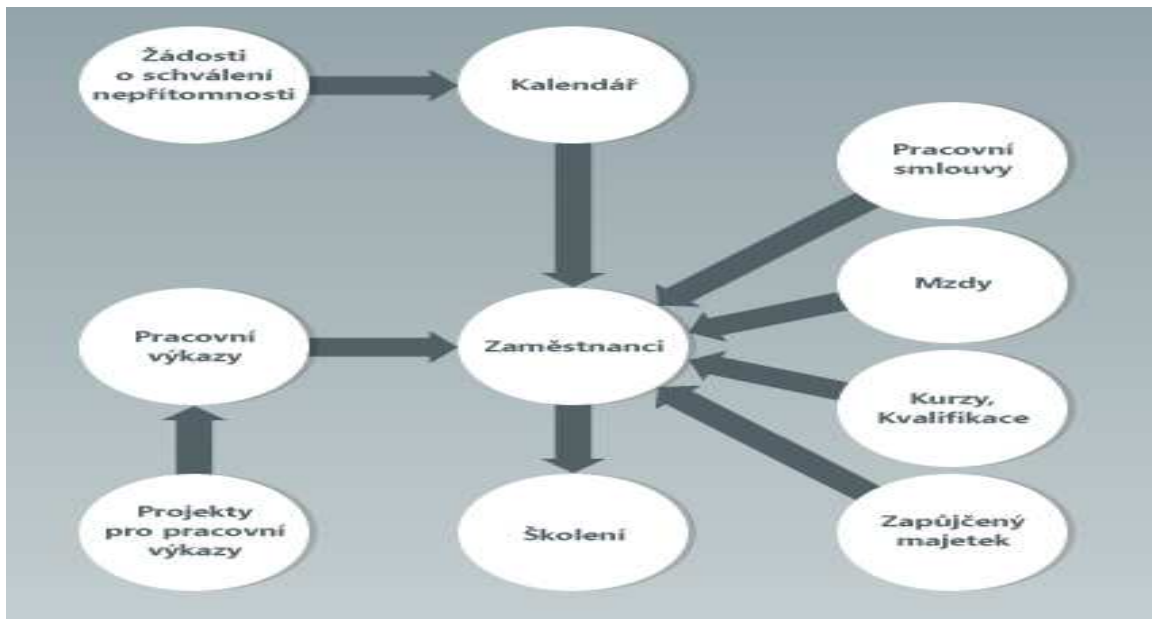
Záměrně zde uvádím kapitolu o personalistice, protože se jedná o útvar, který se mzdami a odměnami nejčastěji nakládá, schraňuje informace o zaměstnancích a pečuje o ně.

Z pohledu liniového managementu se jako úkolem pro personální oddělení jedná o nábor a příjem zaměstnanců, tréninky, vyjednávání s odbory, analýzy práce, disciplinární řízení. Také se jedná o nezbytnou administrativu, pracovní smlouvy, dovolené, plánování kariéry. [6]

Velmi často se vytváří rozhovory o tom, kolik personalistů pro jak velkou firmu má být zaměstnáno.

V literatuře je uváděno, že pro firmu či organizaci o velikosti 0-150 zaměstnanců postačuje jeden personalista. Pro organizaci se 150 – 2650 zaměstnanci je to jeden personální manažer a jeden personální specialita. Pro 250 – 500 zaměstnanců bývá využit jeden personální manažer a až tři personální specialisté. [6]

Úkoly personálního oddělení jsou graficky znázorněny na následujícím schématu:



Obr. 1 Grafické znázornění úkolů personálního oddělení [6]

1.2.1 Výběr pracovníků

Personalisté často využijí různých formulářů pro získání informací o potenciálním zaměstnanci, osobních pohovorů či různých druhů her.

K výběru používají následující nástroje:

- *Před výběr provedený na základě zájemcem zaslaného životopisu*
- *pohovor*
- *testy*
- *reference* [18]

Speciálně u policie se využívá ještě:

- *psychologické testy*
- *grafologický rozbor písma a další* [18]

1.2.1.1 Specializovaní personalisté

Personalistika příliš nerozlišuje mezi vlohami, nadáním, schopnostmi, talentem či genialitou. Prostě o někom říká, že je buď velmi schopný, průměrný nebo neschopný. Lidé buď mají, nebo nemají talent pro dané povolání.

Poptávka firem bývá po následujících typech lidí:

- Na tvorbu vizí, kam má firma směřovat – *vizionář – kreativec a inovátor*
- Na tvorbu strategie – praktičtí stratégové – *analytici a plánovači, organizační talent*
- Na vedení a motivaci lidí - *vůdcovský talent*
- Na organizaci výroby nebo provozu na všech úrovních řízení – *organizační talent*
- Na výzkum a vývoj - *inovační a kreativní talent* [18]

Některé personální agentury dokážou měřit a posuzovat jednotlivé druhy talentů. Žádná profese ale nevystihuje pouze jeden talent, vždy se jedná o jejich směsici. [5]

Personální oddělení také zajišťuje různá školení bezpečnosti zaměstnanců, tak jako s vnitřní předpisy firmy. [5]

Při nástupu do firmy musí být zaměstnanec seznámen s pracovním řádem a BOZP.

Personální oddělení také zpracovává osnovy pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Do toho musí být zahrnuty i školení na obsluhu strojů, také je povinností poučit nového zaměstnance o případných rizicích jeho práce a ochraně před jejich působením např. vhodným pracovním oděvem a ochrannými pomůckami. [5]

Typ proškolení musí být zaměstnanci jasně srozumitelný a pro zaměstnance cizince, kteří neznají český jazyk, musí být školení zajištěno pomocí překladatele se státní zkouškou.

Ze zákona je zaměstnanec povinen účastnit se školení BOZP. Znalosti ze školení se ověřují testem, nebo pohovorem a dle zákona se musí doložit prezenční listinou účast všech zaměstnanců na tomto školení. [5]

2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V následujících podkapitolách uvádím různé druhy pojetí samotného odměňování a obecné rozdělení odměn, které člověk přijímá za vykonanou práci. Nemusí jít vždy bezprostředně o finanční a počitatelné prostředky.

2.1 Pojetí a úkoly odměňování

„Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků. Jedná se zároveň o činnost s široce propracovanou, a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií.“ [10]

Definice odměňování:

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů není pouze dostat určitou mzdu, plat, nebo jiné formy peněžní a nepeněžní odměny poskytované organizací pracovníkovi, jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní smysl odměňování je mnohem širší a zahrnuje mimo jiné povýšení, formální uznání (pochvaly), ale i zaměstnanecké výhody, poskytované zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, kdy na jeho základě pro organizaci vykonává svou činnost. Jednotlivé odměny mohou zahrnovat věci, nebo okolnosti, které nejsou zcela zjevně samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, nebo umožnění vzdělání zaměstnanců ze strany svého zaměstnavatele. [10]

2.2 Peněžní odměny – přímé

V následující kapitole popisují vlastně odměny za práci, které můžeme najít u každého pracovního inzerátu. Stručně popisují v bodech, jak bude zaměstnanec za práci ohodnocen a jaké další výhody může čerpat. [5]

2.2.1 Základní plat

V souladu se zákoníkem práce náleží zaměstnanci za vykonanou práci mzda nebo plat (paragraf 109 zákoníku práce). Mzda i nadále zůstává motivačně rozhodující pro danou práci. Samotným platem a určováním jeho výše se budu zabírat v další části mé práce. [5]

2.2.2 Motivační složka – osobní příplatek

Je to složka platu, která umožňuje ocenit individuální schopnosti a pracovní nasazení zaměstnance. Výhodou je, že můžeme měnit jeho výši, anebo jej na čas zcela odsunout. Přiznání osobního příplatku je podmíněno tím, že zaměstnanec plní úkoly velmi dobře a v porovnání s ostatními pracovníky má větší rozsah úkolů. [5]

Osobním příplatkem se myslí částka, která může dosáhnout až 50% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě. [5]

Výjimečně se může použít osobní příplatek až ve výši 100% platové třídy pro například všeobecně uznávaného odborníka. (platí pouze pro zaměstnance 10. a vyšší platové třídy) [5]

2.2.3 Zaměstnanecké výhody

Jsou poskytovány zaměstnavateli a firmami jako v poslední době velmi oblíbený prvek. Zásadně ovlivňují dle výzkumů postoj k práci. [5]

Domnívám se, že firmy jsou velmi často i při běžném hovoru hodnoceny dle toho, co za benefity svým zaměstnancům nabízí. Nejednou se mi již stalo, že jsem byl při rozhovoru známých, kteří se skoro hádali, který benefit je lepší. Jestli stravenky, permanentky na plavání, či příspěvek na vitamínové preparáty... [5]

Mám pocit, že tyto benefity jsou častěji mezi veřejností diskutovány, než samotná výše platu, který každý určitým způsobem tají. Ale že mají v té či oné firmě například příspěvek na dovolenou, nebo týden dovolené navíc se rozkřikne velmi rychle. [5]

Zaměstnavatelé se můžou zeptat „proč investovat do benefitů?“. Odpovědí je, že pro lepší motivaci a spokojenost zaměstnanců a pro lepší sladění soukromého a pracovního života. Také trh velmi bedlivě pozoruje, které firmy nabízejí výhody a které ne. Z pohledu nákladů jsou zaměstnanecké benefity flexibilnější a snadněji se řídí. [5]

Za dobře nastavený systém se dá považovat ten, kde si zaměstnanci mohou sami zvolit, kterou z výhod se chystají čerpat. [5]

Velkou výhodou je, že benefity jsou za určitých okolností osvobozeny od daně z příjmu - tudíž z peněz vynaložených na benefity se neodvádí odvody do sociálního a zdravotního pojištění. [5]

Z tradičnějšího způsobu plnění zaměstnaneckých benefitů zde uvádím například následující:

- Další vzdělávání
- Příspěvky na sportovní a kulturní aktivity
- Stravování zaměstnanců, jídelna, stravenky
- Zdravotní péče – závodní lékař [5]

Mezi modernější způsoby zaměstnaneckých benefitů patří:

- Příspěvky na jazykové kurzy
- Vitaminové balíčky
- Placené volno na překonání nemoci „sick days“
- Příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění
- Kultura, cestování, společenské akce pro zaměstnance [5]

Mezi nadstandardní benefity patří:

- Služební vozidlo
- Notebook
- Ubytování
- Mobilní telefon (firma platí všechny hovory, nebo má nastavení do limitu)
- Doprava zaměstnanců do zaměstnání
- Vlastní mateřská škola, příspěvky na hlídání dětí [5]

Pro plnění spokojenosti zaměstnanců je třeba systém pravidelně hodnotit a upravovat dle nových trendů.

Zajímavostí je, že odbourávání zaměstnaneckých benefitů nesou sami zaměstnanci velmi citlivě a může to vyústit až k nižšímu pracovnímu výkonu.

Nabízené benefity mohou být využívány buďto všemi zaměstnanci plošně, nebo jen diferencovaně dle pozic a úseků. Podle zákoníku práce se toto nepovažuje za diskriminaci. [5]

2.3 Nepeněžní odměny - nepřímé

Každý si tyto odměny může představit jako nepočitatelné.

Kromě hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace, se stále více pozornosti věnuje tzv. *vnitřním odměnám*. Tyto odměny nemají hmotnou povahu a souvisejí s celkovou spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací a radostí, kterou mu práce přináší. Jde o celkové pocity, které určitým způsobem pomáhají k lepší motivaci – štěstí, uspokojení, uznání, porozumění a přijetí. [11]

„Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami.“ [11, s 283]

“Chvála nebo úcta nadřízených a kolegů mohou být stejně účinnou odměnou jako peníze, možná i účinnější.” [2, s 228]

Tyto odměny jsou nejučinnější a přináší největší úspěchy v případě dlouhodobé motivace u daného jedince. Mezi vnější odměny patří hmotné statky, které nás motivují k určitým výkonům – peníze, povýšení, ocenění, dar, poukazy. [19]

K tzv. „vnitřním odměnám“ se velmi často spojuje Maslowova hierarchie potřeb, protože vnitřní spokojenost a realizace sebe sama je pro člověka velmi důležitá, když samozřejmě pomínu základní prvky Maslowovy pyramidy potřeb, kde je uspokojení hmotných, fyziologických a jiných potřeb, jako je například potřeba bezpečí. [19]

Když jsou všechny předchozí kritéria splněny, je možno přikročit k plnění potřeby seberealizace v práci, nebo vykonávané činnosti. [19]

S odměňováním tato složka má součinnost, ale jen do té míry, že uspokojení je možné i u práce, kde nejsme jinak odměňováni. Může se jednat například o práci charitativního typu, nebo práci zdravotnického typu, kdy například lékaři odjíždějí do zemí, kde probíhají válečné konflikty, nebo kde je hladomor. Ti zde vykonávají své povolání bez nároku na odměnu pouze pro pocit užitečnosti a vnitřního uspokojení s vykonanou prací. Tento cit má v sobě každý pracovník, jen u některých se projevuje výrazněji a u jiného ne.

Níže uvedenou pyramidu potřeb specifikoval Abraham Herbert Maslow v USA v roce 1943, když se pokoušel vysvětlit posloupnost naléhavosti potřeb jedinců. [19]



Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb [19]

Sám Maslow definuje pocit seberealizace takto:

Sebeaktualizace je instinktivní potřeba naplnit své schopnosti a snaha být nejlepším, jakým jen člověk může být. [19]

Maslow definoval seberealizované osoby takto:

- Přijímají okolnosti života (včetně sebe sama) namísto toho, aby je odmítali nebo se jim vyhýbali.
- Jsou spontánní v tvorbě svých myšlenek a činů.
- Jsou tvořiví.

- Zajímají se o řešení problémů, často i o řešení problémů jiných lidí. Řešení těchto problémů hraje v jejich životě často klíčovou roli.
- Cítí blízkost jiných lidí a všeobecně si váží života.
- Mají vnitřní etiku, která je nezávislá od vnější autority.
- Posuzují jiné lidi bez předsudků způsobem, který je možné považovat za objektivní. [19]

2.3.1 Úkoly systému odměňování

Že systém odměňování existuje a je používán je jasné. K čemu ale slouží a jak jej lze objektivně měřit, jsou k otázkám vytvořeny úkoly, dle kterých lze sledovat, zda zavedený systém odměňování plní svou funkci. Plnění funkcí by mělo být pravidelně vyhodnocováno, jelikož síla a struktura organizace se mohou měnit v závislosti na čase a prioritách.

Systém odměňování v organizaci plní následující úkoly:

- Přilákat upotřebitelný počet a kvalitu uchazečů o pracovní místo v určité organizaci
- Stabilizovat stávající a žádoucí pracovníky
- Odměňovat pracovníky za jejich vykonané úsilí, dosažené výsledky, zkušenosti a schopnosti
- U ziskových organizací najít pomoc k docílení konkurenceschopnosti postavení na trhu
- Vždy být akceptován
- Vždy motivovat své zaměstnance a vést je tak, aby pracovali podle svých nejlepších schopností a zkušeností
- Být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy
- Nabízet zaměstnancům možnost k realizaci rozumných nároků při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti
- Zajistit, aby veškeré náklady na lidskou práci byly observovány [10]

2.4 Otázky systému odměňování

V celém okruhu odměňování zaměstnanců za podaný výkon stojí na jedné ze stran pracovník, který má určité schopnosti, výkon, ale také své zájmy, a na druhé straně organizace, která jej zaměstnává a má rovněž své zájmy, cíle a je ochotna za práci zaměstnanci zaplatit a dát mu také určité zaměstnanecké výhody. O celkové odměně a podobě poskytnuté odměny (kdy už jde o peněžitou, nebo nepeněžitou odměnu) nerozhodují pouze tyto základní činitele systému, ale hrají zde významnou roli také vnější faktory (např. Aktuální situace na pracovním trhu v zemi). [10]

Na začátku o odměňování je potřeba si uvědomit a definovat tři základní otázky:

1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé druhy odměn?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci? [10]

Organizace potřebuje získat a vytvořit si konkurenční výhodu pro získání pracovníků, dále si potřebuje udržet své stávající pracovníky, dosáhnout konkurenceschopnosti produktivity a kvality své produkce, formovat a rozvíjet personál, který je schopný realizovat dlouhodobé cíle v organizaci. [10]

Zaměstnanci

Jako jedni z účastníků pracovněprávního vztahu potřebují svou práci, která je bude vnitřně uspokojovat a pomáhat jim zabezpečit uspokojení svých osobních potřeb a potřeb své vlastní rodiny. Pracovníci dále potřebují určitou sociální jistotu, životní stabilitu a prosperitu, spravedlnost a srovnatelnost odměňování, ale také možnost seberealizace a dobré vztahy na pracovišti. [10]

Vnější faktory

Mají menší podíl na systému odměňování v organizaci, kdy mezi ně patří zejména populační vývoj, aktuální situace na trhu práce, profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů, úroveň zdanění, životní styl, ekonomická a sociální politika vlády a další faktory, které se týkají odměňování. [10]

2.4.1 Problematika odměňování v organizacích

- 1) Úroveň mezd a platů v organizaci
- 2) Vnitřní struktura mezd a platů
- 3) Placení jednotlivců
- 4) Platit za odpracovaný čas nebo za výsledky
- 5) Zvláštnost odměňování specialistů a manažerů
- 6) Zaměstnanecké výhody a příplatky
- 7) Řízení a kontrola mezd a platů
- 8) Výběr jednotlivých typů odměn a formování celé struktury systému odměňování v organizaci

Z výše uvedených otázek lze řešit v organizaci rozhodování o efektivnosti odměňování, jeho motivačním účinku, o příznivé atmosféře v celé firmě, o úspěchu a získávání stabilizace stávajících zaměstnanců v organizaci či podniku a mnoho dalších rozhodujících řešení, které jsou velmi důležité pro správný systém odměňování. [10]

Nastavit správný systém odměňování mohou ve firmách pomoci i outsourcingové služby, tj. organizace, které se specializují na personalistiku a mohou ve firmě nastolit pravidla, programy anebo „ušít na míru“ hodnotící směrnice pro dané oddělení nebo i celou firmu. [10]

3 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Osobně bych chtěl ohodnotit odměňování pracovníků, které bývá velmi citlivé téma. Manažer ze snahy být co nejobektivnější, při hodnocení může také vyjít jako nespravedlivý.

Někdy naopak může být ovlivněn zažitými předsudky a zkušenostmi tak, že i přes svou domnělou objektivitu, není schopen správně hodnotit. Proto se domnívám, že člověk, který řídí odměňování pracovníků, by měl mít nejvyšší možné dosažené vzdělání pro tuto funkci a vykonávat ji opravdu s pocitem zodpovědnosti.

Řízení odměňování pracovníků je pojem, pod kterým si lze představit formulování a realizaci strategií a politiky, kdy jejich účelem je správně odměňovat zaměstnance spravedlivě a důsledně v souladu s jejich pracovní hodnotou pro organizaci.

Dále se řízení odměňování zabývá vytvářením, udržováním a uskutečňováním systému odměňování, kdy hlavním cílem je uspokojení veškeré potřeby organizace i všech dalších stran na organizaci zainteresovaných.

Vlastní řízení odměňování pracovníků je vždy určeno fixní složkou mzdy v nepodnikatelském sektoru a motivační složkou mzdy. Samotné řízení odměňování má většinou na bedrech nadřízený pracovník a hodnotí vykonanou činnost a důslednost v předcházejícím období.

3.1 Cíle řízení odměňování pracovníků

Čeho vlastně chceme řízením odměňování dosáhnout? Úsek či oddělení si v této fázi stanovuje cíle pro svůj budoucí vývoj.

Cíle řízení (z hlediska personálního):

- Odměňovat pracovníky podle vlastních potřeb organizace, jak si je cení a jak je chce dle daných výkonů platit
- Odměňovat pracovníky za hodnoty, kterou pro organizaci vykonali
- Vytvářet lepší podmínky pro pracovní činnost
- Motivovat své zaměstnance
- Získávat a udržovat si potřebné zaměstnance

- Vytvářet podmínky, které zajišťují pozitivní vztahy na pracovišti v organizaci
- Propojovat celkové postupy v odměňování s cílem podnikání, a také s hodnotami zaměstnanců
- Spravedlivě odměňovat zaměstnance – pracovníci pak vidí, že se s nimi zachází dobře a cítí se v pracovním prostředí velmi dobře
- Důsledně fungovat – jednotlivé rozhodnutí o odměně musí mít svůj řád a nesmí záviset jen na vůli určitých manažerů
- Odměňování musí být transparentní a srozumitelné všem pracovníkům v organizaci – pracovníci znají celkový postup odměňování a vědí, jak na ně působí. [3]

Jak ale pracovníky hodnotit a podle čeho postupovat? Kritérii mohou být následující faktory:

- Samotný výkon
- Kvalita práce
- plnění termínů a dohod
- hospodárnost při pracovním procesu
- bezpečnost při práci a její dodržování
- kázeň a chování
- pracovní schopnosti a jejich rozvíjení
- flexibilita – schopnost být „při ruce“ nebo pracovat nad rámec
- docházka a dochvilnost
- zvláštní požadavky – závisí na organizaci samotné [3]

3.2 Hodnocení pracovníků

Dle mého názoru je hodnocení podřízených pracovníků úloha velmi nelehká a velmi snadno napadnutelná. Proto osoba, která hodnotí výkony podřízených, musí být velmi dobrým pozorovatelem a objektivistou a zároveň si stát za svým názorem a být v něm pevný.

V dalším odstavci uvádím, jakou osobnost by měl hodnotící pracovník mít:

Osoba, která hodnotí, by měla velmi dobře:

- znát hodnoceného
- úkoly, na kterých pracuje
- pracovní výsledky hodnoceného
- podmínky, jež mají vliv na jeho pracovní výkon. Dobré je znát i zaměstnancovo zázemí a jeho možný vliv na práci. [15]

Hodnocení pracovníků v přímém významu má tyto funkce:

- *poznávací*
- *motivační*
- *výchovnou a rozvojovou* [8]

Hodnocení může mít dvě podoby :

Neformální hodnocení má tyto charakteristiky:

- průběžné, každodenní, příležitostné
- součást každodenního vedení lidí
- nebývá zaznamenáváno
- má významnou motivační hodnotu.[8]

Může se zde vyskytnout chyba, že manažeři zapomínají sdělovat pracovníkům názor na kvalitu práce.

Formální hodnocení má tyto charakteristiky: 1x za rok, nelze častěji - nemá to efekt pro zaměstnance.

- periodické a plánované
- systematické a standardizované
- bývá zdokumentováno
- podklad pro další personální činnosti.[8]

Metodický postup pracovního hodnocení – vychází z těchto otázek:

- proč se hodnotí?
- co se bude hodnotit?
- jak se bude hodnotit?
- kdo bude hodnotit?(nejlepší je přímý nadřízený).
- kdy se bude hodnotit, jak často? (pravidelnost)
- jak budou sdělovány výsledky hodnocení? (nejlépe dialogem)
- jak budou využity výsledky hodnocení?
- jak bude zabezpečen soulad se zákonnými opatřeními a předpisy – zákoník práce. [8]

Hodnotitel- musí být schopen převést pozorování do využitelné podoby (nejčastěji formou vyplnění hodnotícího dotazníku nebo napsání posudku) a měl by být proškolen. [15]

Přímý nadřízený - výhodou je, že zná jeho pracovní prostředí a zaměstnance zná osobně. Objevuje se zde ale riziko, že výkony podřízeného bude hodnotit příliš subjektivně. [15]

Nadřízený přímého nadřízeného - využívá se u ověřování a schvalování hodnocení provedeného přímým nadřízeným. Bohužel zde je ale nedostatek osobních informací o hodnoceném pracovníkovi. [15]

Pracovník personálního útvaru - používá se velmi zřídka a pouze pokud hodnocený nemá přímého nadřízeného. [15]

Spolupracovníci - je to metoda přínosná, kolegové totiž důvěrně znají povahu jeho práce i pracovní chování a výkonnost. Nebezpečím ale je, že kolegové nebudou chtít uvést proti druhému kolegovi negativa, aby si nezhoršili vztahy na pracovišti. Na druhou stranu také hrozí, že jej budou chtít kolegové „potopit“. [15]

Podřízený - tento druh hodnocení se používá pro monitoring chování jejich nadřízeného. Nebezpečím je, že podřízení (pokud hodnocení nebude anonymní) se budou chtít nadřízenému zalíbit a ohodnotí jej velmi kladně. Naopak pokud se bude používat anonymní hodnocení, podřízení si v nich začnou vyřizovat proti nadřízenému své osobní účty. [15]

Sebehodnocení - výhodou je možnost sebereflexe pro vedoucího pracovníka, ale významná je odchylka k lepšímu sebehodnocení, nebo podceňování sama sebe. [15]

Dále je možné použít:

- týmové hodnocení
- nezávislý externí hodnotitel
- metoda 360 stupňů. Využije se kombinace všech výše uvedených složek. [15]

3.2.1 Kritéria pro hodnocení pracovníků

V následující části mé práce se pokusím vysvětlit, jaká se nejčastěji používají hodnotící kritéria pro zaměstnance. Je samozřejmé, že každá organizace má kritéria individuálně nastavena dle pracovních pozic a pracovního tempa. Není zde rozlišeno, zda jsou pro veřejný či státní sektor.

Kritéria hodnocení z obecného hlediska by se dala reprodukovat jako následující velmi orientační body, ze kterých lze například vycházet, když je firma nová a nemá ještě utvořeny přesnější prvky hodnocení:

- hospodárnosti na pracovišti,
- komunikačních dovedností,
- ochoty ke spolupráci,
- přijímání změn,
- integrita prostředí,
- iniciativy,
- týmové práce,
- podpory partnerským vztahům,
- dodržování bezpečnostních předpisů,
- pracovní disciplíny. [15]

4 ODMĚNA ZA PRÁCI

V této kapitole podrobněji rozebírám již uvedené rozdělení odměn za práci z kapitoly 2.1, kde jsem tyto probíral z pohledu psychologického.

Odměny můžeme rozdělit do dvou složek:

- Transakční odměny
- Relační (vztahové) odměny [1]

Transakční odměny představují hmotné odměny, které vedou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Do této skupiny řadíme základní odměnu, a to je mzda – plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a benefity. Jednotlivé složky transakčních odměn jsou vyjádřitelné v penězích. [1]

Relační (vztahové) odměny jsou nehmotného charakteru. Vzhledem ke složkám transakčním nejsou vyjádřené peněžně, ale jde spíše o složky vzdělání a rozvoje, dále pak různých zkušeností a zážitků z práce. Jde tedy o odměny z pracovního prostředí. [1]

Celkové pojetí odměny zahrnuje způsoby odměňování lidí s cílem jednoznačně dosáhnout uspokojení prostřednictvím práce. Tímto je tedy vyjádřeno, že cílem je zvyšovat motivaci zaměstnanců, oddanost a angažovanost vlivem dobře zvolených postupů, které provazují jednotlivé procesy odměňování. Tohoto celého složitého procesu může být dosaženo pouze správně zvolenou strategií celkového odměňování, která má být obsažena a propojena s dalšími strategiemi organizace. Strategie celkové odměny je nástrojem pro řešení problémů se stabilizací, získáváním a ovlivňováním zaměstnanců. [1]

Graficky jsou složky odměn znázorněny na následujícím obrázku.

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/ vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Obr. 3 Složky celkové odměny [1]

4.1 Transakční odměny

Tyto složky mají pouze peněžní charakter a jsou velmi důležitou součástí pro získávání a stabilizaci pracovníků. Nevýhodu mají pouze v tom, že jsou konkurencí velice dobře a snadno napodobovány. [1]

Mzda, plat a odměna z dohody

Mezi nejzákladnější peněžní prostředek, který je poskytovaný zaměstnancům od zaměstnavatele za vykonanou práci se nazývá **plat, mzda** nebo **odměna z dohody**.

Zákon, který vymezuje tyto základní odměny se nazývá zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

4.1.1 Mzda

Je peněžítý prostředek a plnění peněžité hodnoty, nebo-li mzda poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Mzda náleží za práci zaměstnancům v pracovním poměru, tj. všech podnikatelských subjektů, které nejsou součástí státního rozpočtu, obecních rozpočtů prostředků zdravotního pojištění, nebo jiného veřejného zdroje – státní podnik, akciové společnosti a jiné. Mzda je definována v zákoníku práce v ustanovení § 109 odst. 2 zák. č. 262/2006 Sb.. [5]

Mzdový výměr

Mzdový výměr je jednostranným písemným opatřením, kterým se zaměstnavatel zaměstnanci zaručuje způsob odměňování o jeho výši dané mzdy. Je to jednostranný písemný právní úkon, který je vůlí zaměstnavatele poskytovat mzdu za vykonanou práci zaměstnanci, nebo pracovníkovi v určité formě a výši a tato vůle směřuje k tomu, aby danou mzdu zaměstnanec obdržel. [5]

Zaměstnavatel je povinen svému zaměstnanci vydat písemný mzdový výměr v den jeho nástupu do zaměstnání. Mzdový výměr musí obsahovat náležitosti: způsob odměňování, termín a místo výplat mezd. Tyto náležitosti obsahuje pouze za předpokladu, zda-li je neobsahuje kolektivní smlouva, pracovní smlouva, jiná smlouva, nebo nějaký vnitřní předpis. [5]

Mzdový systém

Zákoník práce určuje pravidla zaměstnavatelům, kteří se musí tímto zákonem řídit a postupovat podle něj. Je zde stanovena zásada stejné mzdy za stejnou práci a za stejné hodnoty a jsou zde daleko podrobněji vysvětleny základní kritéria charakterizující mzdu. Dále jsou zde podle zákoníku práce stanoveny základní principy, které musí zaměstnavatel dodržovat pokud určuje, nebo-li normuje celkové množství práce a požadované pracovní tempo, jako kritéria výkonnosti a výsledků práce zaměstnanců. Nepřiměřené ocenění zaměstnanců ze strany zaměstnavatele zabraňují instituty minimální mzdy a nejnižší úrovně zaručené mzdy. Tyto nástroje státní mzdové politiky společně se stanovenou minimální úrovní mzdové kompenzace práce přesčas, práce v sobotu a neděli, práce v noci, práce ve svátek, a práce ve ztíženém pracovním prostředí. Zajišťují zaměstnancům právo na mzdu v určité společenské úrovni. Soubor všech nástrojů, pravidel metod a forem vytváří mzdový systém. Účelem mzdového systému je dosáhnout, aby mzdy zaměstnanců byly v co nejvyšší míře závislé na výsledcích své práce, a aby své vynaložené úsilí a prostředky byly co nejvíce efektivní z hlediska potřeby zaměstnavatele. [5]

Základní prvky mzdového systému:

- a) tarifní soustava
- b) příplatky ke mzdě
- c) formy mzdy [5]

Tarifní soustava

Jde o soubor pravidel, kterým se určuje výše a podmínky pro poskytování pevné složky mzdy a které se zpravidla označují jako **mzdové tarify** „tarifní mzda“, „základní mzda“. Tarifní soustavu tvoří zejména výčet pracovních činností, které jsou seřazené vzestupně podle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací. Ke všem pracovním činnostem jsou pak přiděleny jednotlivé mzdové tarify. Jednotlivé skupiny se nazývají **tarifní mzdové třídy, nebo tarifní stupně**. Počet těchto skupin (tříd a stupňů) volí zaměstnavatel s ohledem na záměry mzdové diferenciaci. [5]

Celostátní **katalog prací** je pracovní pomůcka personalistů a zaměstnavatele, avšak není závazný a nemusí se podle něj jednotlivé podniky a organizace řídit. Především slouží k „**měření hodnoty prací**.“ [5]

4.1.2 Platová třída

Zařazení do platové třídy v civilním sektoru se řídí Ministerstvem Práce a Sociálních věcí dle platného nařízení:

„Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě je založeno na principech:

- **odměňování zaměstnanců všech odvětví je řešeno zákonem.**
- **platový systém je čtyř - složkový:**
 - a) *tarifní systém je založen na šestnácti třídním systému hodnocení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací s odstupňovanou úrovní podle praktických zkušeností.*
 - *Limitujícím faktorem pro zařazení zaměstnance je dosažený stupeň vzdělání ve srovnání s požadavky stanovenými katalogem pro práce v jednotlivých tarifních třídách.*
 - *Základní stupnice platových tarifů je stanovena jednotně pro všechna odvětví.*
 - *Odstupňování platových stupňů v rámci rozpětí platových tarifů dává platovou perspektivu všem zaměstnancům.*
 - b) *osobní příplatek slouží k individuálnímu ocenění schopností a vysoké výkonnosti*
 - c) *příplatky k platu oceňují specifické podmínky práce*
 - d) *odměny oceňují splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů.*“[12]

Kvalifikační předpoklady vzdělání, potřebné pro výkon prací v jednotlivých platových třídách, jsou stanoveny v § 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb. takto:

Tab. 1 Kvalifikační předpoklady vzdělání podle platových tříd [12]

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

4.1.3 Platové stupně

Dle (§ 4 nařízení vlády č. 564/2006 Sb.) „Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platového stupně příslušné platové třídy v závislosti na délce dosažené praxe, doby péče o dítě a doby výkonu vojenské základní (náhradní), nebo civilní služby započtené zaměstnavatelem (tzv. započitatelná praxe).“ [12]

Kritériem pro zařazení zaměstnance do platového stupně je doba praxe v oboru požadované práce. [12]

Do započitatelné doby praxe se dále plně započítávají tzv. náhradní doby (§ 4 odst. 4 a 5 nařízení vlády č. 564/2006 Sb.), tj.:

- doba výkonu vojenské základní (náhradní) služby podle předpisů platných v době jejího konání. Civilní služba se započítává v rozsahu předepsané délky základní vojenské služby v době jejího konání. Základní vojenská služba konaná jako součást přípravy na povolání se nezapočítává.
- doba mateřské dovolené, další mateřské dovolené nebo rodičovské dovolené, doba trvalé péče o dítě nebo děti nejvýše v rozsahu odpovídajícím délce mateřské dovolené a další mateřské dovolené, nebo rodičovské dovolené platné v době této péče
- doba osobní péče o osobu závislou na péči jiné osoby, je-li závislou osobou nezletilé dítě. [12]

„V zájmu objektivních výchozích podmínek se při neplnění předpokladu stupně vzdělání odečítají z praxe zaměstnanci počty let v závislosti na rozdílu mezi skutečným a předepsaným stupněm vzdělání podle § 4 odst. 7 nařízení vlády č. 564/2006 Sb..“ [12]

Tab. 2 Platový stupeň [12]

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	

4.1.4 Platový tarif

(§ 5 nařízení vlády č. 564/2006 Sb.)

„Zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen. Platový tarif je rozhodující složkou platu zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Výše platového tarifu zaměstnance závisí na složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce (zařazení do platové třídy) a na míře praktických zkušeností, kterých nabyl předchozím výkonem práce (zařazení do platového stupně).“ [12]

Platové tarify se stanoví v 16 platových třídách a v každé z nich v platových stupních. Platové tarify jsou stanoveny pevnou měsíční částkou pro jednotlivé platové třídy a platové stupně. Vztahují se na plný pracovní úvazek, tj. na stanovenou týdenní pracovní dobu. Při kratším pracovním úvazku se platový tarif přepočítává v poměru skutečně sjednané pracovní doby k plnému pracovnímu úvazku. Stupnice platových tarifů jsou uvedeny v příloze č. 1 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb. [12]

„Zaměstnanci, který je pedagogickým pracovníkem, přísluší platový tarif stanovený podle stupnice platových tarifů uvedené v příloze č. 5 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.“ [12]

4.1.5 Pedagogičtí pracovníci ve veřejném sektoru

Jejich platové ohodnocení se řídí nařízením vlády č. 564/2006 Sb. podrobné rozpracování je uvedeno v příloze P I této bakalářské práce.

4.1.6 Příplatky ke mzdě

Jde především o plnění zaměstnavatele zaměstnancům k ocenění výkonu práce při zvláštních, zaměstnance nadstandardně zatěžujících podmínkách. [6]

4.1.7 Mzda za práci přes čas

Zákoník práce definuje ve své podstatě jako práci přesčas dle § 78 odst. 1 písm. i). Za hodinu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo (dosažená mzda), a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. [6]

Mzdové formy dělíme na:

1. Časová mzda
2. Úkolová mzda
3. Měření denní práce
4. Podíl na výsledcích hospodaření organizace
5. Odměňování podle výkonu [6]

1) Časová mzda

Mzda, která je vyplacena zaměstnancům je vymezena hodinově, týdně, nebo měsíčně, popř. ročním příjmem. Zaměstnanci jsou placeni za to, kolik času stráví v práci, a to nezávisle na výkonu, který v práci podají. Výše částky bývá zpravidla diferencovaná podle počtu odpracovaných let. Touto podmínkou je myšleno, aby základní mzdová sazba byla dostatečně vysoká a uspokojila většinu potřeb lidí v organizaci. [15]

Jde o velmi jednoduchý a levný systém. Velmi snadno lze určit výši platu/mzdy. Oceňuje stabilní zaměstnání a vede své pracovníky ke stabilizaci. [15]

Tahle forma odměňování má ale úskalí a tím je, že nemotivujeme své zaměstnance k vyšším výkonům. Časová mzda není vhodná pro pracovníky, kteří často mění své zaměstnání. [15]

2) Úkolová mzda – individuální a skupinová

Jde o formu mzdy, která se nejčastěji využívá v prostředí výroby, a to hlavně u dělnických profesí, kde je velice snadné kvantifikovat produkt vykonaný jedním zaměstnancem. Pracovníci jsou odměňováni podle množství jednotek práce, které odvedou. Zde můžeme volit mezi individuální a skupinovou úkolovou prací. Velikost pracovního týmu se pohybuje od malých týmů až po velké pracovní skupiny, nebo až celopodnikové týmy. [15]

Výhoda individuální úkolové mzdy je, že vede zaměstnance k vyšším výkonům za odvedenou práci. [15]

Jedna z výhod je pokud se podaří vykonat za kratší dobu časovou jednotku více práce, klesají náklady organizace a tím jsou vyšší výdělky. Další výhodou je možnost snížení četnosti observace a monitoringu zaměstnanců. [15]

Nevýhodou individuální úkolové mzdy jsou zaváděcí a udržovací systémy, které jsou drahé a neustále vyžadují dobrou organizaci práce. Další nevýhodou může být spousta rozporů při stanovování jednotek práce. Může se dospět k tomu, že produkce může zvýšit na úkor kvality. Důraz na osobní výkon může v organizaci vyvolat neshody mezi spolupracovníky. Je zde slabý motivující systém. [15]

Výhoda skupinové úkolové mzdy je taková, že zaměstnanci vidí, jak se aktivně podílejí na zvyšování efektivity a produktivity celé organizace. Zainteresovanost zaměstnanců na vedení podniku. Další výhodou je zavádění a udržování celopodnikového systému odměňování podle výkonu, než individuální systém odměňování. Mezi další výhody zde patří možnost prodiskutovat finanční informace se zástupci zaměstnanců, což může vyústit k lepšímu pochopení jak je organizace řízena a vedena. [15]

Nevýhodou skupinové úkolové mzdy je, že jí zaměstnanci málo rozumí. Další nevýhoda je například hodnota příplatku, která může být znehodnocena např. inflací, což nelze nijak ovlivnit, nebo změnit. [15]

3) Měření denní práce

Touto formou mzdového odměňování si můžeme představit dohodu se zaměstnancem, kdy výkon bude udržovat na určité úrovni a jeho další následná odměna se nebude krátkodobě měnit podle jednotlivého výkonu. Jde tedy o dohodu výkon – odměna. [15]

Výhodou této formy odměňování je, že mzda pracovníků prudce nekolísá na základě toho, kolik odpracují za den či týden, což vede a přispívá ke mzdové stabilitě pracovníků. [15]

Mezi nevýhody zde můžeme začlenit i to, jak intenzivně bude zaměstnanec v určitý den pracovat na pracovišti a jaký bude jeho výkon. Podstatnou nevýhodou je soubor vykonávaných cílů, které se můžou stát velmi snadno dosažitelnou normou a může být velice obtížné tuto normu jakýmkoliv způsobem změnit, nebo zvýšit. [15]

4) Podíl na výsledcích hospodaření organizace

Odměňování podle této formy využívají zejména pracovní skupiny zaměstnanců, než jednotlivci. Asi nejznámějším příkladem mohou být prémie, které jsou přímo závislé na:

- zisku vytvořeném organizací za jeden rok
- podílu výnosu (přidaná hodnota)
- výkonu (úspora nákladů, kvalita)

Je zde předpoklad, že se touto velkou zainteresovaností zaměstnanců zvýší jejich spoluzodpovědnost za dobré prosperování organizace a jejich identifikaci s firmou. [15]

5) Odměňování podle výkonu

Tahle forma poukazuje na možný výběr odměňování. Předpokladem tedy je, že když si pracovník může zvolit z několika způsobů odměňování, pak nepochybně udělá vše pro to, aby podával takové výkony, které se od něj požadují, aby si mohl reálně svou odměnu později i užít. [15]

„Finanční odměňování je v přímé závislosti na výkonu jedince. Vychází z představy, že peníze jsou rozhodující stimul pro zaměstnance. Systém odměňování je diferencovaný podle charakteru práce, tvoří se flexibilní systémy odměňování a pro některou se rozhodne.“ [6, s 172]

4.1.8 Splatnost mzdy

Mzda i plat jsou podle pracovního zákoníku splatné po vykonání práce a to nejpozději do konce kalendářního měsíce následujícího po měsíci, ve kterém zaměstnanci vzniklo právo na mzdu nebo plat. Mzda, plat i jejich složky zaměstnanci přísluší i za odpracované zlomky hodin. Zaměstnavatel si sám určuje den v měsíci jako výplatní termín. Mzda i plat se vyplácí v Kč. Mzda i plat se mohou vyplácet v pracovní době na pracovišti, nebo je možné se souhlasem zaměstnance být zaslána bezhotovostní na účet. Zaměstnavatel má právo dodat zaměstnanci písemný doklad měsíčního vyúčtování s rozepsáním složek platu. [18]

4.1.9 Mzdový systém ve služebním poměru Policie České republiky

Jelikož se praktická část mé práce zabývá mzdovým systémem na VP a SPŠ MV Holešově, je nutno uvést i Zákon č. 361/2003 Sb. O který se praktická část mé práce opírá. Platové poměry pro příslušníky Policie, Vězeňské služby, Hasičského záchranného sboru a Celní správy jsou upraveny zákonem 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších orgánech o organizacích zákona č. 590/1992 Sb., zákona č. 10/1993 Sb., zákona č. 40/1994 Sb., zákona č. 118/1995 Sb., zákona č. 201/1997 Sb., zákona č. 225/1999 Sb., zákona č. 217/2000 Sb., zákona č. 118/1995 Sb.. [18]

5 OCHRANA OSOBNÍCH ÚDAJŮ PŘI PRÁCI SE MZDOU A ODMĚNAMI

Při práci s platovými informacemi a individuálním ohodnocením se samozřejmě musíme držet Zákona č. 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů, dále Zákona č. 435/2004 Sb. O zaměstnanosti, a v neposlední řadě samotného zákoníku práce Zákona č. 262/2006 Sb.

V rámci ochrany osobních údajů zákon uvádí tři kategorie:

- a) osobní údaj,
- b) citlivý údaj,
- c) anonymní údaj.[16]

Za osobní údaje se dle zákona považují jakékoliv informace týkající se určeného nebo určitého subjektu údajů. [16]

Podle této definice lze zaměstnance jednoznačně určit nejen podle jména a příjmení ve spojení s rodným číslem, ale i jen podle osobního čísla, které má přiděleno u zaměstnavatele a dokonce i podle jeho výrazného rysu psychiky nebo vzhledu těla .

Citlivým údajem je takový osobní údaj vypovídající o národnostním, rasovém, nebo etnickém původu, politických postojích, členství v odborech, náboženství a filosofickém přesvědčení, například odsouzení za trestný čin, zdravotním stavu a sexuálním životě subjektu údajů a jakýkoliv biometrický nebo genetický údaj.

Anonymním údajem je údaj, který buď v původním tvaru, nebo po provedeném zpracování nelze vztáhnout k určené nebo určité fyzické osobě. [16]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Základní informace

Název školy:	Vyšší policejní škola a Střední policejní škola Ministerstva vnitra v Holešově
Adresa škola:	Zlínská 991, 769 01 Holešov
IČ:	64422402
Způsob zřízení školy:	Zřizovací listinou jako organizační složka státu
Název zřizovatele školy:	Ministerstvo vnitra, se sídlem Nad Štolou 3, 170 34 Praha 7, IČ: 00007064
Telefon:	573 324 111
Internetové stránky:	www.spshol.cz
Ředitel školy:	vrchní rada plukovník Ing. Jan Dvořák

Charakteristika školy

Vyšší policejní škola a Střední policejní škola Ministerstva vnitra v Holešově byla zřízena ke dni 1.1.1994. Škola zabezpečuje pomaturitní vzdělávání policistů v základní odborné přípravě, středoškolské vzdělání ve studijním oboru Bezpečnostně právní činnost, vyšší odborné vzdělávání pro policisty a zaměstnance Ministerstva vnitra a Policie České republiky a jazykové a jiné specializační a odborné kurzy. Vyšší policejní škola a Střední policejní škola MV v Holešově dále poskytuje různé služby při absolvování a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel, provozování a zabezpečení střelnice, školní knihovny, stanice technické kontroly a stanice měření emisí, redakci a tisku všech studijních materiálů, autodopravy a servisu vozidel PČR.

Dále VPŠ a SPŠ MV v Holešově poskytuje ubytování a stravování pro účelnost a potřebu Policie ČR, Ministerstva vnitra a všech organizačních složek státu a státních příspěvkových organizací zřízených v působnosti Ministerstva vnitra. [20]

VŠ a SPŠ MV V Holešově je nedílnou součástí systému policejního školství a svou velikostí a rozsahem činnosti patří mezi tři největší policejní školy v České republice. Využívá i rozsáhlé několikahektarové výcvikové prostory v Dobroticích, v jejichž části je umístěno středisko pro výcvik psůvodů a služebních psů Policejního prezidia ČR. K dispozici je celkem 103 učeben, z toho 65 výhradně pro výuku odborných předmětů a rozsáhlý komplex výcvikového prostoru v Dobroticích, včetně střelnice pro dlouhé zbraně.

K výuce policejních předmětů byla vybudována učebna modelových situací, která je svým pojetím jediná v českých policejních školách a speciální učebna integrované výuky.

Učitelé střelecké přípravy mají k dispozici 3 trenažérové učebny, 3 pistolové a jednu malorážkovou střelnici. Pro rozvoj tělesné zdatnosti slouží studentům dvě tělocvičny.[20]

Mezinárodní aktivity a projekty

Vyšší policejní škola a Střední policejní škola MV v Holešově je jedinou školou v celém policejním systému, která vzdělává policisty služby cizinecké policie ve spolupráci s agenturou FRONTEX pro zabezpečení státu České republiky. Dále škola spolupracuje s Evropskou policejní akademií, která poskytuje a zabezpečuje setkávání policejních důstojníků z celé Evropy, kdy jejím cílem je podpora mezinárodní spolupráce v boji proti trestné činnosti, zajišťování veřejné bezpečnosti a pořádku, organizování vzdělávacích, vědeckých a výzkumných priorit celého systému policie. [20]

Škola dále spolupracuje se zahraničními školami policejních sborů a to ve státech Polska a Slovenska. [20]

Aktivity a prezentace školy

Mezi hlavní aktivity a prezentace školy patří úspěchy v soutěžích ve středoškolské odborné činnosti, matematice a všech sportovních soutěžích. Mezi prezentaci školy patří také vzdělávání příslušníků národnostních menšin, preventivní programy „Peer“, seminář mravní a křesťanské výchovy, Majáles, BESIP a různé zabezpečení akcí preventivního a součinnostního charakteru. [20]

6.1 Organizační struktura

V nejvyšší úrovni Vyšší policejní školy a Střední policejní školy MV v Holešově stojí ředitel školy vrchní rada plukovník. Ing. Jan Dvořák, který má své podřízené zástupce pro jednotlivé úseky. [20]

První zástupce ředitele je pro výcvik, který má na starost skupinu ochrany areálu, oddělení výkonu odborné praxe, oddělení výchovy a výcviku, oddělení vychovatelů a projektového manažera.

Druhý zástupce ředitele je pro výuku, který má za úkol řídit metodiku, integraci a zabezpečení výuky včetně všech předmětových oddělení.

Třetí zástupce ředitele pro ekonomiku se zabývá správným chodem celého finančního plánu školy, který má pod sebou jednotlivé oddělení materiálního zabezpečení, finančního oddělení, stavebně ubytovacího oddělení, automobilového oddělení a oddělení výpočetní techniky a spojovací přípravy. [20]

V dalších divizích školy se nachází oddělení personální práce, právník školy, interní auditor a bezpečnostní referent.

Ve služebním poměru na Vyšší policejní a Střední policejní škole MV v Holešově je zaměstnáno 113 policistů a 204 občanských zaměstnanců. Tato čísla stanovují počet všech zaměstnanců od nejvyšší úrovně ředitele školy až po nejnižší úroveň občanských zaměstnanců. [20]

Na škole je celkem 119 pedagogů. Z toho je 66 pedagogů ve služebním poměru, 31 pedagogů (občanských zaměstnanců) a 22 ostatních pedagogických pracovníků. [20]

Tabulka pod textem se zaměřuje na veškeré zaměstnance VP a SPŠ MV v Holešově, kteří se dělí podle věku a pohlaví.

Tab. 3 Věková struktura všech zaměstnanců a policistů[20]

Věk	policisté			občanští zaměstnanci			Celkem	%
	Muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem		
do 20 let	-	-	-	-	-	-	-	-
21 – 30 let	2	3	5	6	6	13	15	5,4
31 – 40 let	24	5	29	14	31	45	77	27,5
41 – 50 let	34	17	51	24	30	52	88	31,4
51 – 60 let	21	4	25	30	40	70	86	30,7
61 let a víc	3	-	3	11	-	11	14	5,0
Celkem	84	29	113	86	118	204	317	100

Tab. 4 Průměrný věk zaměstnanců a policistů [20]

Kategorie	policisté			občanští zaměstnanci			Celkem
	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	
Učitelé - počet	50	16	66	6	25	31	97
Učitelé – věkový \bar{x}	42,5	39,9	41,2	53,8	44,3	49,1	45,1
Ostatní pedagogičtí pracovníci - počet	7	3	10	7	5	12	22
Ostatní pedagogičtí pracovníci- věkový \bar{x}	45,8	44,3	45,1	51,7	45,4	48,5	46,8
Celkem - počet	57	19	76	13	30	43	119

V uvedené tabulce (Tab. 4) na str. 45 je znázorněn průměrný věk učitelů ve služebním poměru a pedagogických pracovníků v civilním sektoru (občanských zaměstnanců) pracovně zařazených na VPS a SPŠ MV v Holešově.

Tab. 5 Trvání pracovního a služebního poměru všech zaměstnanců[20]

Doba Trvání	Policisté			Zaměstnanci			Celkem
	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy	Celkem	
Do 5 let	1	3	4	35	38	73	77
6 – 10 let	14	3	17	11	22	33	50
11 – 15 let	19	4	23	22	21	43	66
16 – 20 let	34	8	42	21	29	50	92
nad 20 let	26	1	27	3	2	5	32
Celkem	94	19	113	92	112	204	317

Na základě interních informací byly zjištěny informace, které se nacházejí v tabulce pod tímto textem. Jak můžeme vidět z výše uvedené tabulky, tak většina pracovníků má vysokoškolské vzdělání, a to převážně titul Mgr. A Ph. D.

Tab. 6 Vzdělání zaměstnanců

Dosažený stupeň vzdělání	Policisté			Zaměstnanci			Celkem	%
	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy	Celkem		
Základní	-	-	-	1	8	9	9	2,8
Střední vzdělání	-	-	-	-	-	-	-	-
Stř. vzdělání VL	1	-	1	35	38	73	74	23,3
Stř. vzdělání MZ	15	-	15	29	37	66	81	25,6
Vyšší odborné	-	-	-	-	1	-	1	0,3
VŠ Bc.	11	3	14	1	1	2	16	5,0
VŠ Mgr.	65	16	81	26	27	53	134	42,4
VŠ Ph. D.	2	-	2	-	-	-	2	0,6
Celkem	94	19	113	92	112	204	317	100
%	29,7	6,0	35,6	29,0	35,3	64,4	100	x

7 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

System odměňování pracovníků na výše uvedené škole je velice složitý proces, jelikož jsou zde občanští zaměstnanci a zaměstnanci ve služebním poměru. Z tohoto důvodu je obtížné porovnávat dva systémy odměňování, které jsou od sebe navzájem příliš odlišné. Tímto jsem se rozhodl, že v této bakalářské práci budu věnovat největší pozornost platovým tarifům zaměstnanců, pedagogickým pracovníkům a nepedagogickým pracovníkům. V menší míře zde nastíním i platové tarify policistů dle zákona číslo 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Při analýze odměňování pracovníků na VP a SPŠ MV v Holešově jsem využil informace z dotazníkového šetření, rozhovoru s vedoucím personalistou, učiteli a správcem budov, kteří mi o odměňování pracovníků na škole vypověděli spousty informací a poznatků. Tématem odměňování pracovníků se zabývá spousta specialistů, ale také velká řada lidí. Proto jsem si také dané téma vybral a v této práci jej popíši. Odměňování pracovníků patří mezi nejvýznamnější analýzy v organizacích a podnicích a proto je na něj kladen velký důraz. Jednotlivé analýzy odměňování pracovníků na VP a SPŠ MV v Holešově zpracovává personální tým, který využívá k tomu veškeré platné nařízení, zákony, katalog prací, zákoník práce a další s tímto spojené zákony a dotazníky. Z důvodu velké organizační struktury školy, jsem se rozhodl provést analýzu pedagogických pracovníků, kteří jsou zaměstnání ve státní správě.

Druhou metodou v této analýze jsem zvolil dotazníkové šetření. Dotazník se především zaměřuje na jasně dané názory zaměstnanců na systém odměňování ve zvolené organizaci. Z oslovených zaměstnanců vyplnilo dotazník 80 učitelů a ukázka dotazníku se nachází v příloze této bakalářské práce jako příloha (PIII.).

7.1 Analýza Transakčních odměn

Analýzu jsem zpracoval na základě výše popsaných metod, kdy z využitých informací začleňuji dotazníkové šetření. Mezi největší pozornost věnuji právě analýze platových tarifů zaměstnanců ve veřejném sektoru a platových tarifů u policistů (učitelů). Dále zde budu popisovat jednotlivé rozdíly mezi oběma tabulkami. Podnětem pro analýzu těchto dvou platových tarifů, bude zřejmé, jaké platové rozdíly jsou mezi jednotlivými tarify. Jednotlivé rozdíly popíši a na konci této bakalářské práce vytvořím návrh na zlepšení.

Platový tarif

Platový tarif OZ zaměstnancům se na VP a SPŠ MV v Holešově určuje podle zákona zařazením do platové třídy a platového stupně. Jednotlivé platové třídy jsou v rozmezí od 1. do 16. a platové stupně jsou od 1 do 5. Tento nový způsob rozdělení platových tříd je účinný od 1.1.2011.

Ve služebním zákoně číslo 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníku bezpečnostních sborů jsou tarifní třídy rozděleny od 1. do 11. Počet tarifních stupňů je od 1. do 12.. Jednotlivé tarifní stupně jsou po sobě jdoucí každé 3 roky a končí nad 33 lety.

Důležitou částí je zavedení „zvláštního způsobu určování platových tarifů“. Tabulka platových stupňů, která pedagogům určuje odměnu podle odpracovaných let zůstane, ale ředitel bude mít pravomoc udělat výjimku a zařadit učitele do platového stupně podle svého uvážení. Tímto jde vlastně o harmonizaci s nařízením vlády o platových poměrech ve veřejných službách správy. Zvláštní způsob určování platových tarifů je totiž už využíván v rámci celé veřejné správy, včetně nepedagogických pracovníků.

Zařazení zaměstnanců do jednotlivých platových tříd a tarifních tříd jsem zpracoval ve dvou následujících tabulkách, kde jsem zařadil ty zaměstnance, kteří podle mého uvážení tvoří základní organizační strukturu škol, kdy VP a SPŠ MV v Holešově není tedy žádnou změnou.

Pedagogičtí pracovníci:

Tab. 7 Zařazení pedagogických pracovníků do platových tříd [20]

ZAMĚSTNANEC	PLATOVÁ TŘÍDA	DRUH ZAMĚSTNANCE
Ředitel školy	10.	Policista
Zástupce ředitele	10.	Policista
Zástupce ředitele	12.	OZ
Učitel/ka	11 . a 12.	OZ
Učitel/ka	7.	policista
Ved. Vychovatelů	11.	OZ
Vychovatel/ka	9.	OZ
Psycholog	12.	OZ

V tabulce pedagogických pracovníků je patrné rozdělení dle platových tříd, kde jasně vidíme rozdílné zařazení, které se provádí na základě katalogu práce jednotlivých profesí. Dále se v tabulce nachází pracovníci podle rozdělení pracovního poměru. Z tabulky je dále patrné, že ředitel školy a zástupce ředitele ve služebním poměru mají stejnou tarifní třídu, kdy ale ředitel školy má vyšší osobní příplatek a příplatek za vedení.

Nepedagogický pracovník

Tab. 8 Zařazení nepedagogických pracovníků do platových tříd [20]

ZAMĚSTNANEC	PLATOV TŘÍDA	DRUH ZAMĚSTNANCE
Vedoucí školní jídelny	8.	OZ
Zástupce vedoucí jídelny	7.	OZ
Vedoucí kuchařka	6.	OZ
Kuchařka	3. a 5.	OZ
Údržbář	6.	OZ
Zedník	5.	OZ
Účetní	10.	OZ
Správce počítačové sítě	12.	OZ
Uklízečka	2.	OZ
Správce budovy	8.	OZ
Administrativní pracovníce	7.	OZ

7.2 Analýza relačních odměn

Při analýze nepeněžních odměn (relačních), které nejsou přímo měřitelné jako transakční odměny jsem hlavně čerpal ze subjektivních názorů jednotlivých zaměstnanců na této škole a z dotazníkového šetření, které se podrobně nachází v další kapitole této bakalářské práce. Na VP a SPŠ MV v Holešově považují relační odměny za důležité, jelikož každého zaměstnance naplňují více či méně a prohlubují u zaměstnanců větší motivaci k práci.

Mezi nejdůležitější nepeněžní odměny u nepedagogických zaměstnanců jsou převážně následující odměny:

- pochvala
- úspěch
- možnost rozvoje kariérního růstu

V následující tabulce, která znázorňuje jednotlivá ocenění na VP a SPŠ MV v Holešově jasně vidíme, že nejvíce nepeněžních odměn získali muži policisté a nejméně nepeněžních odměn získaly ženy u občanských zaměstnanců.

Tab. 9 Mimořádné ocenění pracovníků školy[20]

Medaile	Policisté			Zaměstnanci			Celkem
	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy	Celkem	
Za věrnost I.stupně	3	1	4	-	-	-	4
Za věrnost II.stupně	4	1	5	-	-	-	5
Za věrnost III.stupně	7	2	9	-	-	-	9
Za zásluhy o bezpečnost	4	-	4	-	-	-	4
Plaketa	-	-	-	9	3	12	12
Celkem	18	4	22	9	3	12	X

7.3

7.4 Kvantitativní analýza

Dotazníkové šetření

Nyní zde uvádím výsledky šetření dotazníkového průzkumu v dané problematice, kterým jsem se snažil co nejvíce přiblížit spokojenosti v oblasti odměňování pracovníků ve veřejném sektoru.

V dotazníku jsem zkoumal především spokojenost pracovníku se zařazením v dané platové třídě, jejich sounáležitost se systémem odměňování a spokojenost s hierarchií na VP a SPŠ MV v Holešově.

Dotazník jsem si vytvořil sám na základě teoretické části mé bakalářské práce a po bližším prozkoumání dané problematiky. Dotazník se nachází v příloze této bakalářské práce, jako příloha č. PI.. Dotazníkové šetření jsem zvolil na papírové podobě a jednotlivě jsem je podal každému respondentovi zvláště s tím, aby mi vyplněný dotazník vrátil zpět. Ze 119 oslovených respondentů mi vrátilo vyplněný dotazník 80 respondentů. Celý dotazník je anonymní, čímž mohli respondenti uvést odpovědi, které by v případě neanonymního šetření neuvedli.

7.4.1 Vytvoření dotazníku

Před sestavením vlastního dotazníku je potřeba si ujasnit, čeho chceme dosáhnout, jelikož nám může na konci vzniknout riziko, že z výzkumu nebude patrný výsledek šetření a nedostaneme tímto odpovědi na kladené otázky. Osobně jsem si vybral písemnou formu, jelikož se mi zdá adekvátní volbou. Respondent má více času přemýšlet nad položenou otázkou a může se k ní jednotlivě vrátit.

Nevýhodou dotazníku je ten problém, že nikdy nevíme, zda respondent pochopí správné zadání otázek.

V dotazníku jsem kladl velký důraz, aby otázky byly jednoduché, správně formulované a týkaly se dané analýzy odměňování pracovníků ve veřejném sektoru.

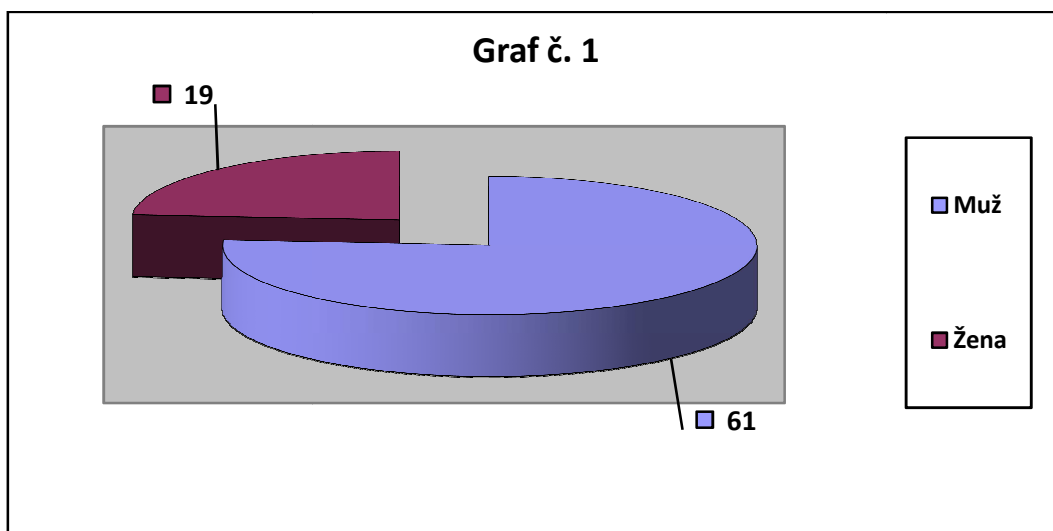
8 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Distribuce dotazníků jsem zajistil na personálním oddělení VP a SPŠ MV v Holešově, kde byly jednotlivé dotazníky rozdány pedagogickým pracovníkům a nepedagogickým pracovníkům. Dotazník byl předložen 119 respondentům, kdy se mi vrátilo 80 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníků je tedy 95%.

Analýza otázky č. 1: Pohlaví – (žena, muž)

Tab. 10 Pohlaví

Možnosti	Hodnoty	
	Počet odpovídajících	%
MUŽ	61	76,00 %
ŽENA	19	24,00 %
Celkem	80	100,00 %



Graf 1 Pohlaví

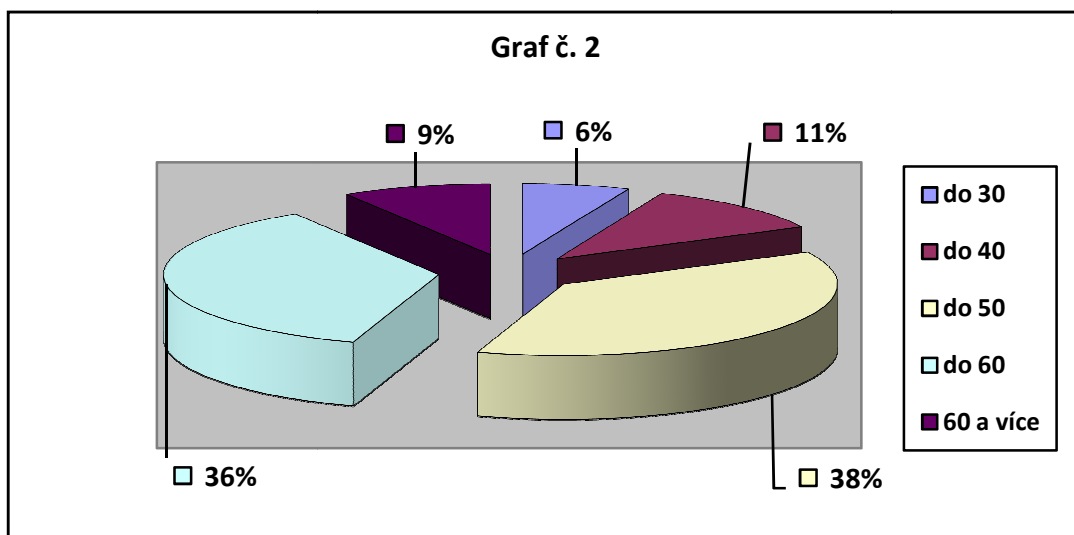
Výsledky a diskuse:

Na VP a SPŠ MV v Holešově je zaměstnáno více mužů než žen, a to z důvodu, že vybraná policejní škola je více mužskou záležitostí, jelikož je tato škola více zaměřena na mužskou práci, což je můj osobní názor. Z grafu je vidět, že větší část pedagogických pracovníků z odevzdaných dotazníků tvoří muži.

Analýza otázky č. 2: Věková kategorie

Tab. 11 Věková kategorie respondentů

Možnosti	Hodnoty	
	Počet odpovídajících	%
Do 30 let	5	6,25 %
Do 40 let	9	11,25 %
Do 50 let	30	37,50 %
Do 60 let	29	36,25 %
60 a více	7	8,75 %
celkem	80	100 %



Graf 2 Věková kategorie

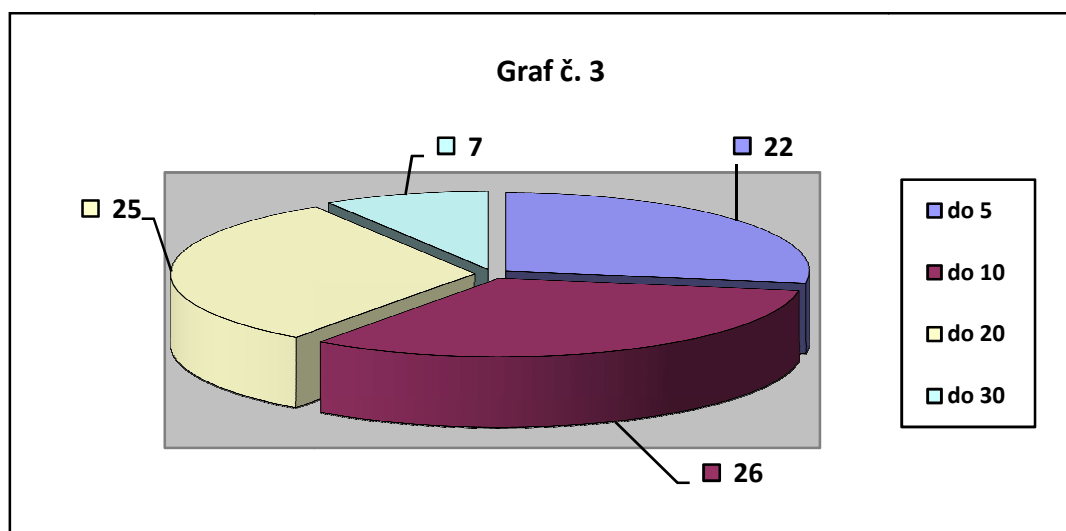
Výsledky a diskuse:

Z průzkumu je jasně vidět, že z dotázaných zaměstnanců tvoří více pracovníků, kteří dosahují věku mezi 40 – 60 lety. Jednotlivé odpovědi jsou odpovězeny takto: do 30 let 5 zaměstnanců, do 40 let 9 zaměstnanců, do 50 let zaměstnanců, do 60 let 29 zaměstnanců a nad 60 let a více 7 zaměstnanců. Z dotazníků vyplývá, že z dotázaných respondentů je nejvíce ve věkové hranici mezi 40 až 60 lety.

Analýza otázky č. 3: Jak dlouho jste zaměstnán/a na VP a SPŠ MV v Holešově?

Tab. 12 Doba trvání zaměstnance v pracovním poměru na škole

Možnosti	Hodnoty	
	Počet odpovídajících	%
Do 5 let	22	27,5 %
Do 10 let	26	32,5 %
Do 20 let	25	31,25 %
Do 30 let	7	8,75 %
celkem	80	100 %



Graf 3 Doba trvání zaměstnance v pracovním poměru na škole

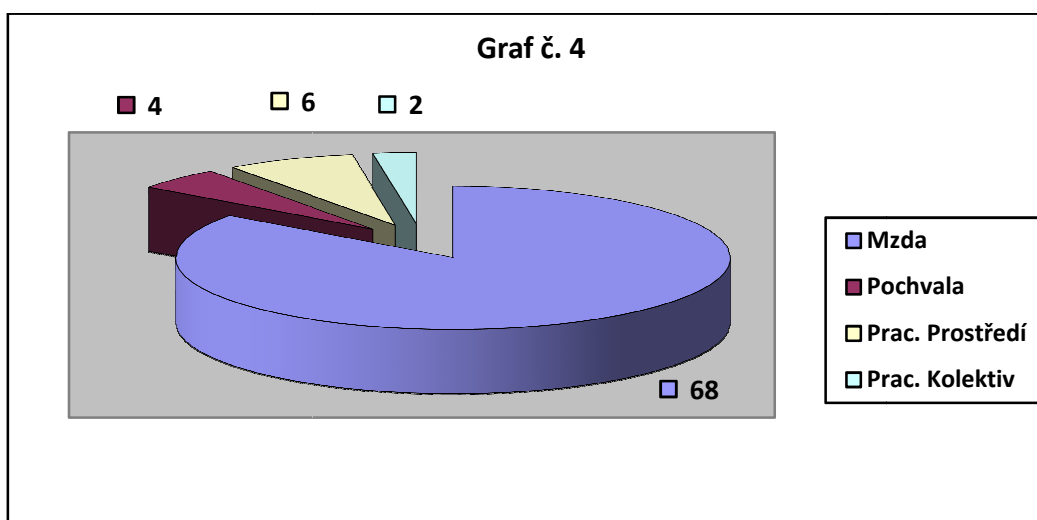
Výsledky a diskuse:

Z výsledku šetření mezi dotázanými vyplývá, že doba trvání pracovního poměru u zaměstnanců tvoří nejvíce do 20 let. Z daného grafu vyplývá, že na tomto pracovišti se zaměstnanci v pracovním poměru obměňují častěji, což je podle mého názoru lepší z důvodu nových názorů a přístupů k výchovné práci v pedagogické činnosti.

Analýza otázky č. 4: Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

Tab. 13 Motivace k pracovnímu výkonu

Možnosti	Hodnoty	
	Počet odpoví- dajících	%
mzda	68	85 %
Pochvala	4	5 %
Pracovní kolektiv	6	7,5 %
Pracovní prostředí	2	2,5 %
celkem	80	100 %



Graf 4 Motivace k pracovnímu výkonu

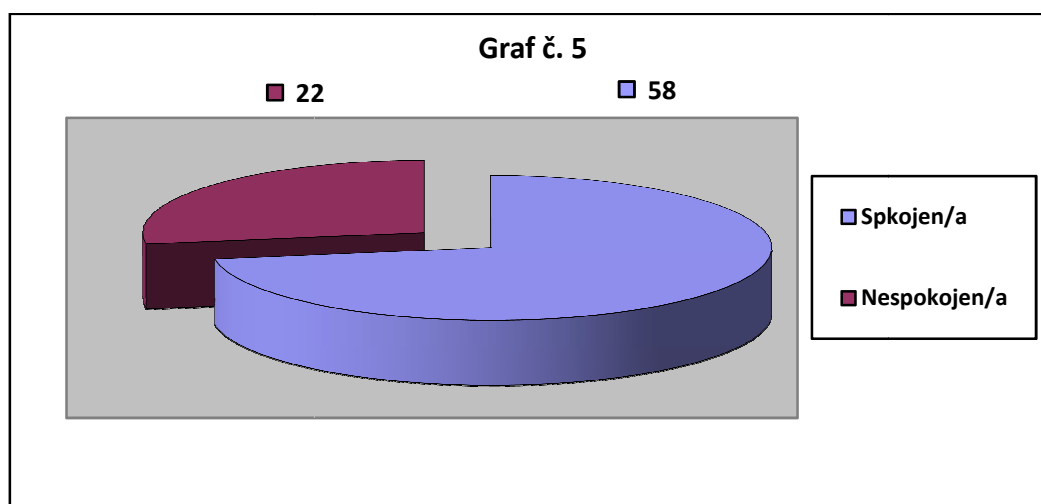
Výsledky a diskuse:

Z výše uvedených údajů, lze vystihnout, že největší motivací pro zaměstnance policejní školy v pedagogickém směru je mzda, což tvoří 85 % dotázaných respondentů. Na druhém místě se nachází důležitost pracovního kolektivu pro zaměstnance, kterou si vybralo 7,5 % respondentů. Na třetím místě se ujala u zaměstnanců jako motivace pochvala, kterou si vybralo 5 % zaměstnanců. Pracovní prostředí upřednostnilo jen 2,5 % dotázaných. Podle mého názoru je, že důvodem takového výsledku současná ekonomická situace, která se dotýká i zaměstnanců této školy.

Analýza otázky č. 5: Jste spokojen/a se zařazením v dané platové třídě?

Tab. 14 Platová třída

Možnosti	Hodnoty	
	Počet odpovídajících	%
Spokojen/a	58	72,5 %
Nespokojen/a	22	27,5 %
celkem	80	100 %



Graf 5 Platová třída

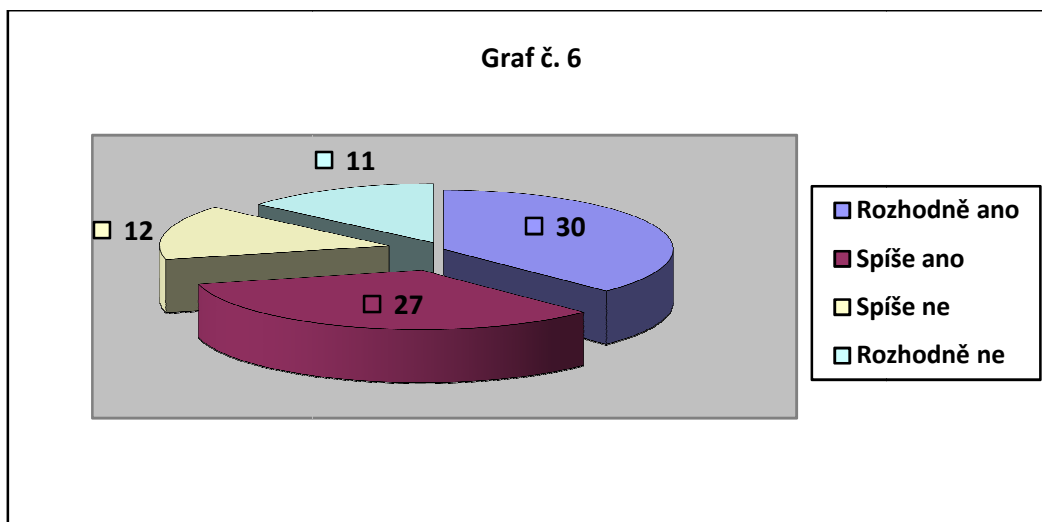
Výsledky a diskuse:

Zařazení v dané platové třídě se odvíjí od systému odměňování pracovníků, jak jsem popsal v teoretické části, což vede jednotlivé zaměstnance policejní školy ke zvyšování svého vzdělání a podle toho jsou zařazováni do platových tříd. Dle dotázaných zaměstnanců 58 dotázaných je se svou platovou třídou spokojeno a 22 není. Můj názor na spokojenost zařazení do platové třídy u pedagogických zaměstnanců je takový, že podle nového sestavení platových tříd je pro pedagogy výhodnější.

Analýza otázky č. 6: Jste spokojen/a s Vaší mzdou?

Tab. 15 Spokojenost se mzdou

Možnosti	Hodnoty	
	Počet odpoví- dajících	%
Rozhodně ano	30	37,50 %
Spíše ano	27	33,75 %
Spíše ne	12	15,00 %
Rozhodně ne	11	13,75 %
celkem	80	100,00 %



Graf 6 Spokojenost se mzdou

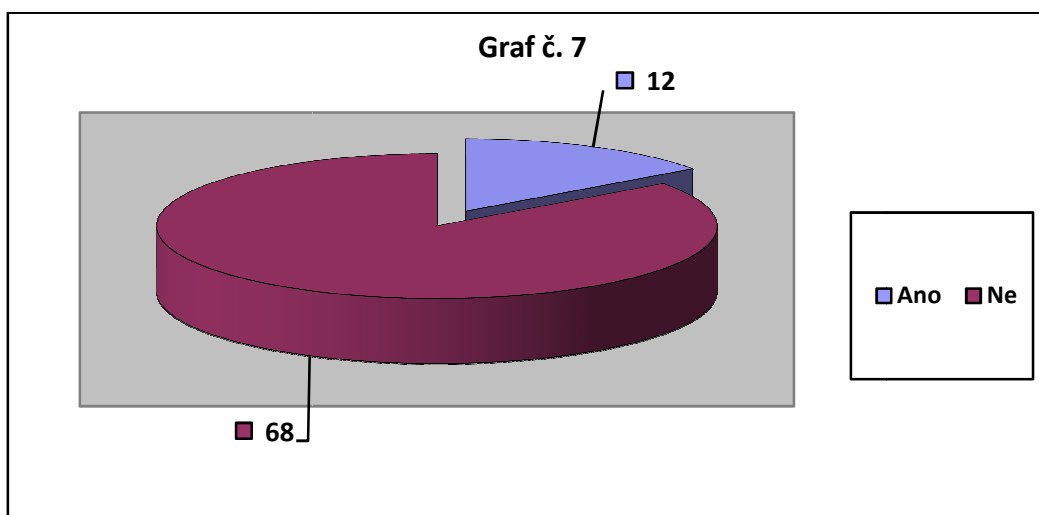
Výsledky a diskuse:

Ze všech dotázaných je spokojeno se mzdou 37,5 % pracovníků. 33,75 % odpovědělo spíše ano, 15% odpovědělo spíše ne a 13,75 % není spokojeno vůbec. Z výzkumu tedy vyplývá, že se mzdou je spokojeno větší část dotazovaných zaměstnanců.

Analýza otázky č. 7: Je Vaše mzda pravidelně valorizována?

Tab. 16 Valorizace mzdy

Možnosti	Hodnoty	
	Počet odpovídajících	%
ano	12	15,00 %
ne	68	85,00 %
celkem	80	100 %



Graf 7 Valorizace mzdy

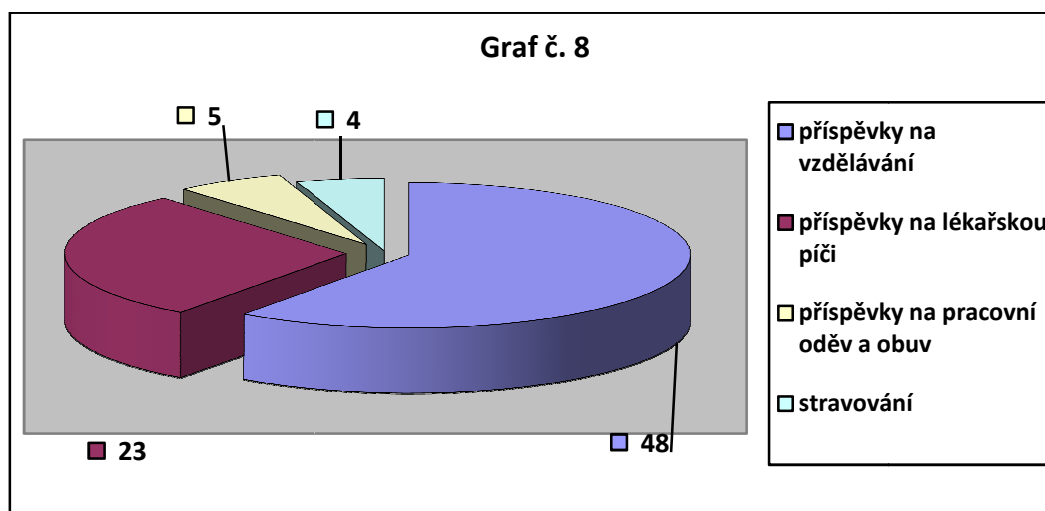
Výsledky a diskuse:

Názor respondentů je takový, že 85 % si myslí, že jejich mzda rozhodně valorizována není a 15 % si myslí, že valorizována je.

Analýza otázky č. 8: Jaké zaměstnanecké výhody (benefity) nejčastěji využíváte?

Tab. 17 Využití zaměstnaneckých benefitů

Možnosti	Hodnoty	
	Počet odpovídajících	%
Příspěvky na vzdělávání	48	60 %
Příspěvky na lékařskou péči	23	28,75 %
Příspěvky na pracovní oděv a obuv	5	6,25 %
Stravování ve školní jídelně	4	5,00 %
celkem	80	100 %



Graf 8 Využití zaměstnaneckých benefitů

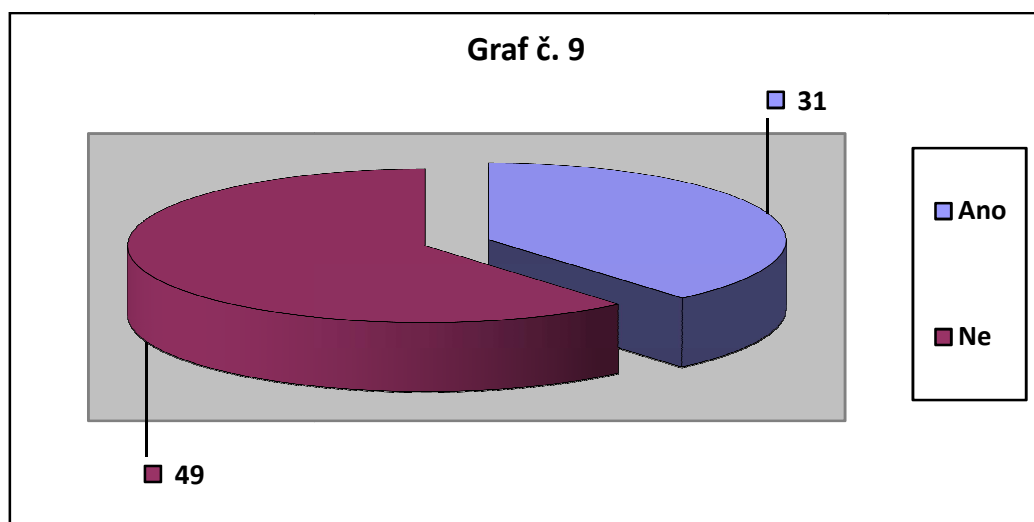
Výsledky a diskuse:

Z daného vyplývá, že zaměstnanci nejvíce využívají příspěvků na vzdělávání, na druhém místě využívají proplácení lékařské péče a na skoro stejné úrovni je využíváno příspěvků na oděv a obuv a na stravování ve školní jídelně.

Analýza otázky č. 9: Myslíte si, že současný platový systém je spravedlivý?

Tab. 18 Spravedlivost platového systému

Možnosti	Hodnoty	
	Počet odpoví- dajících	%
ano	31	38,75 %
ne	49	61,25 %
celkem	80	100 %



Graf 9 Spravedlivost platového systému

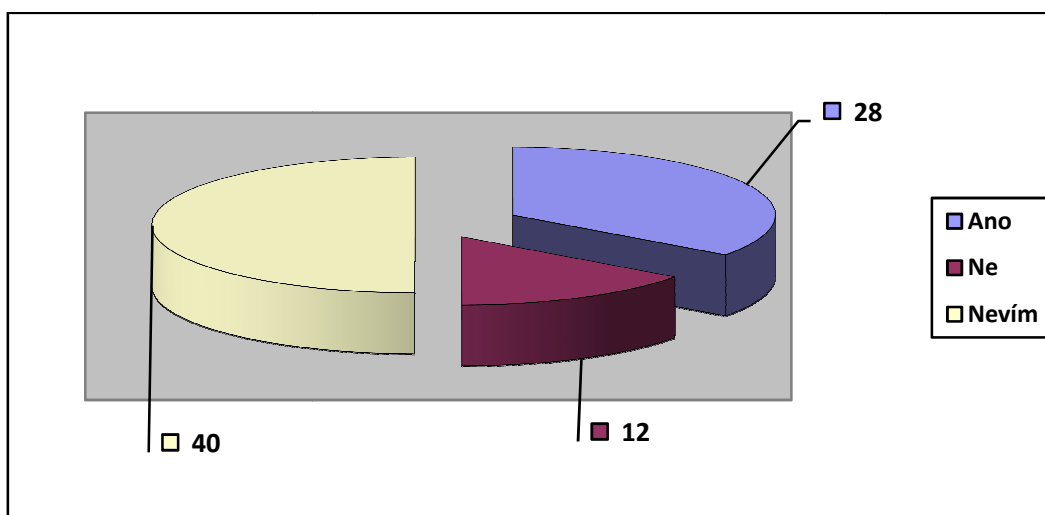
Výsledky a diskuse:

Z daného šetření vyplývá, že platový systém v odměňování pracovníků není spravedlivý, což také odpovědělo 61,25 % respondentů. V otázce spravedlivého platového systému odpovědělo 38,75 dotázaných zaměstnanců. Můj názor na spravedlnost platového systému je takový, že souhlasím s většinou respondentů, kteří odpověděli ne.

Analýza otázky č. 10: Myslíte si, že kritéria pro přiznání osobních příplatků jsou dobře nastavena?

Tab. 19 Osobní příplatky

Možnosti	Hodnoty	
	Počet odpovídajících	%
ano	28	35,00 %
ne	12	15,00 %
nevím	40	50,00 %
celkem	80	100 %



Graf 10 Osobní příplatky

Výsledky a diskuse:

Z dotázaných respondentů souhlasilo s nastavením kritérií 35 % a 15 % spokojeno není. Největší část odpovědí tvoří pracovníci, kteří si nejsou jistí svou odpovědí a odpověděli na otázku nevím. Přiznání osobních příplatků na škole závisí na názoru ředitele školy a proto nemůžeme spravedlivě ohodnotit, zda osobní příplatky jsou nastaveny ve správném směru.

ZHODNOCENÍ A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ZMĚN V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ DLE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

System odměňování na VP SPŠ MV v Holešově je nastaven podle požadavků zákona, což ve velké míře omezuje pravomoce ředitele je upravovat, nebo měnit stávající platový systém. V oblasti platového systému může ředitel školy lehce a do jisté míry upravovat jen některé příplatky, a to zejména: nepeněžní odměny a benefity. Dle mého názoru a provedené analýzy, můžu říct, že výše uvedené příplatky jsou adekvátně nastavené a zaměstnanci jsou s tímto nastavením spíše spokojeni, tudíž bych zde nepublikoval svůj návrh na zlepšení. Spokojenost zaměstnanců je pro zaměstnavatele směrodatný ukazatel, který plní takovou funkci, která zaměstnance motivuje k většímu pracovnímu výkonu.

V oblasti odměn osobních příplatků z dotazníkového šetření vyplynulo, že přiznání osobních příplatků není jednoznačně špatně nastaveno, ale nemůžeme ani podotknout, že jsou v pořádku. Je to z toho důvodu, že většina zaměstnanců odpověděla na otázku nevim.

Osobní příplatky na policejní škole bych rozdělával podle odučených pedagogických let, kdy dle mého názoru si myslím, že v pedagogickém směru hraje velkou roli praxe, kdy pedagog má letité zkušenosti a různých odvětví. Já bych se osobně přikláněl k hranici, kdo provádí pedagogickou činnost co nejdéle, bude pobírat vyšší osobní příplatek.

Zařazení a spokojenost v dané platové třídě je výzkumem zjištěno, že většina spokojená je, ale nebránila by se k nárůstům těchto jednotlivých tříd, které jsou popsány v teoretické části. Výsledky na škole poukazují, že většina zaměstnanců je spokojena, jelikož zde pracují pedagogové ve služebním poměru, kteří pobírají rentu ke svému stávajícímu platu, tudíž zařazení do platových tříd mnohdy ani neřeší a plat je pro ně adekvátní. V rámci platových tříd, bych zde navrhl sjednocení platových tříd s třídami ve služebním poměru příslušníků PČR, kde by došlo k průměrnému platovému systému, který by byl pro VP a SPŠ MV v Holešově ekonomicky efektivnější, zjednoduší k vyplácení mezd zaměstnancům za vykonanou práci.

Dalším výsledkem k této problematice je, zda platový systém je spravedlivý. Na tuto otázku bylo průzkumem zjištěno, že větší část zaměstnanců spokojena není, kdy nový platový systém u pedagogických zaměstnanců není transparentní a není příliš motivující pro nově začínající pedagogy. Takto vytvořený nově pedagogický platový systém může vést ke snižování stavů pedagogů. Tímto bych chtěl hlavně říci, že nový platový systém by měl více navázat na platové třídy a stupně, kdy zeštíhlení stupňů na celkový počet pět není moc

výhodný, co se týče do budoucnosti pro nové nastupující pedagogy. Mezi jednotlivými platovými třídami dle mého názoru by mělo být větší finanční ohodnocení a to platí i ve zmíněných tarifních stupních platového systému.

Zaměstnanecké benefity patří v každé organizaci za nepeněžitou odměnu, kterou využívají i zaměstnanci na policejní škole. V průzkumu bylo zjištěno, že nejvíce nepeněžitých odměn na škole se využívá příspěvku na vzdělání a příspěvku na lékařskou péči.. Zde bych nevyhledával žádné jiné návrhy na zlepšení a stanovené benefity na policejní škole bych ponechal.

Na VP a SPŠ MV v Holešově je zastoupeno více pedagogů mužů jak žen, kdy tohle vychází z jasně daného názvu školy, kdy policejní škola, ať už střední nebo vyšší je bezesporu mužskou záležitostí. Dotazníkové šetření dopadlo dle mého očekávání a plně s ním souhlasím.

Výzkumným šetřením byly odhaleny nedostatky s valorizací mzdy, kdy zaměstnanci uvedli, že jejich mzda není pravidelně a s dostatečným finančním ohodnocením valorizována, tudíž byly nespokojeni. Zde bych navrhl zlepšení ve formě pravidelné valorizaci mzdy, kdy by pak docházelo k vyššímu ohodnocení všech zaměstnanců na policejní škole. Celkové pojetí návrhu na zlepšení v odměňování pracovníků je celá řada návrhů, které jsem představil u jednotlivých ukazatelů v dotazníkovém šetření. Zde bych ještě podal návrh na zlepšení ve formě zjednodušení katalogu práce, kdy katalog prací je příliš komplikovaný v odměňování podle daných kritérií.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu pracovníků ve veřejném sektoru na VP a SPŠ MV v Holešově a zanalyzovat současnou situaci a spokojenost pracovníků s daným systémem odměňování. V teoretické části se především zabývám personalistickými činnostmi, které patří mezi důležité subjekty k odměňování zaměstnanců a pedagogů na VP a SPŠ MV v Holešově. Dále zde popisují pojetí a úkoly odměňování, kdy pod tímto názvem nalezneme peněžité a nepeněžité odměny, které jsou základním rozdělením odměn. Řízení odměňování pracovníků je popsáno v další kapitole této bakalářské práce, kde je uvedeno hodnocení pracovníků, cíle řízení odměňování pracovníků a jejich kritéria. Tyhle všechny důležité aspekty popisují systém odměňování a jsou nedílnou součástí personálního řízení. Po řízení dále následuje odměna za práci, kde je popsána mzda, platová třída, platový tarif, příplatky ke mzdě, mzda za práci přesčas, splatnost mzdy a mzdový systém PČR, který je uveden v užší formě.

Celá práce je spíše zaměřena na pedagogické pracovníky v pracovním poměru, kteří nejsou příslušníky PČR. Služební zákon o poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361/2003 Sb. je zde pouze jen připomenut v několika větách, ale není popisován do větší hloubky. Posledním tématem teoretické části je ochrana osobních údajů při práci se mzdou a odměnami, která plní v systému odměňování důležitou funkci při správném zacházení se mzdou zaměstnanců a jejich ochranou osobních údajů.

Praktická část popisuje základní charakteristiku organizace, včetně popisu organizační struktury VP a SPŠ MV v Holešově. Hlavní metodou analýzy odměňování pracovníků na VP a SPŠ MV v Holešově bylo dotazníkové šetření, kdy z celkového počtu 119 pedagogů se zúčastnilo 80 zaměstnanců. Pomocí této metody a vyhodnocení výsledků byl vytvořen návrh na zlepšení organizace, který byl dle mého názoru splněn a může být na policejní škole nápomocen ke zlepšení současné situace v organizaci.

Dotazník byl vytvořen podle otázek a zaměstnanci na ně dobrovolně odpovídali. Otázky byly jednoduché, srozumitelné a logické. Výsledky dotazníkového šetření byly následně zpracovány do jednotlivých grafů a tabulek s popisky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků: základy moderní personalistiky*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [4] BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 80-251-0374-9
- [5] D'AMBROSOVÁ, Hana. *Odměňování pracovníků: základy moderní personalistiky*. 1. české vyd. Olomouc: Grada, 2009, 442 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-646-4.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. [online] [cit. 2011-02-04]. Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců. Dostupné z WWW: <<http://www.hrportal.cz/3/2/clanky-studie-prakticka-personalistika/?viewoffset=130944>>.
- [7] FOOT, Margaret. *Personalistika: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
- [8] GREGAR, A. *Personální řízení I*. Zlín : Fame, UTB 2004
- [9] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6
- [10] KOUBEK, Josef. *Zaměstnanecké benefity: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7261-168-3
- [11] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, 2010, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1
- [12] Ministerstvo práce a sociálních věcí- analýza. [on-line]. [cit. 2009-04-25]. <http://www.mpsv.cz/>

[13] Ministerstvo Vnitra, oddělení metodiky a kontroly. Zákon č. 361/2003 sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů ve změně pozdějších předpisů k 1. listopadu 2006, Tiskárna MV ČR, Praha, 2006.

[14] Mzda, plat a odměna z dohod [on-line]. [cit. 2009-04-25]. Dostupná z WWW: <http://www.podnikatel.cz/firma/zamestnanci/mzda-plat-a-odmena-z-dohod-zamestnanci/>.

[15] NEJEDLÝ JAN, [on-line]. [cit. 2009-04-25]. <http://bytydzej.blog.cz/1007/hodnoceni-pracovniku-3-cast-kdo-hodnoti>

[16] PINDEŠ, M. Ochrana osobních údajů zaměstnance, [on-line]. [cit. 2009-04-25] Aplikované právo 1/2007, internetový zdroj, cit.(2.4.2012(odkaz: <http://www.aplikovanepravo.cz/clanky-pdf/54.pdf>

[17] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 74 s. ISBN 80-856-0305-5

[18] Wikipedie, internetový zdroj. [on-line].[cit. 2009-0425].<http://cs.wikipedia.org/wiki/Personalistika>

[19] Wikipedie, internetový odkaz, Maslowova hierarchie potřeb. [on-line]. [cit. 2009-04-25] http://cs.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyramida

Jiné zdroje

[20] Interní zdroje VP a SPŠ MV v Holešově

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atd.	A tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
OZ	Občanský zaměstnanec
ČR	Česká republika
VP	Vyšší policejní
SPŠ	Střední policejní škola
MV	Ministerstvo vnitra
PČR	Policie České republiky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Grafické znázornění úkolů personálního oddělení [6]	14
Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb [19].....	20
Obr. 3 Složky celkové odměny [1]	30

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Kvalifikační předpoklady vzdělání podle platových tříd [12].....	33
Tab. 2 Platový stupeň [12].....	34
Tab. 3 Věková struktura všech zaměstnanců a policistů[20].....	45
Tab. 4 Průměrný věk zaměstnanců a policistů [20].....	45
Tab. 5 Trvání pracovního a služebního poměru všech zaměstnanců[20].....	46
Tab. 6 Vzdělání zaměstnanců	46
Tab. 7 Zařazení pedagogických pracovníků do platových tříd [20].....	48
Tab. 8 Zařazení nepedagogických pracovníků do platových tříd [20]	49
Tab. 9 Mimořádné ocenění pracovníků školy[20].....	50
Tab. 10 Pohlaví	52
Tab. 11 Věková kategorie respondentů	53
Tab. 12 Doba trvání zaměstnance v pracovním poměru na škole	54
Tab. 13 Motivace k pracovnímu výkonu	55
Tab. 14 Platová třída	56
Tab. 15 Spokojenost se mzdou	57
Tab. 16 Valorizace mzdy	58
Tab. 17 Využití zaměstnaneckých benefitů	59
Tab. 18 Spravedlivost platového systému	60
Tab. 19 Osobní příplatky	61

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Pohlaví	52
Graf 2 Věková kategorie	53
Graf 3 Doba trvání zaměstnance v pracovním poměru na škole	54
Graf 4 Motivace k pracovnímu výkonu	55
Graf 5 Platová třída	56
Graf 6 Spokojenost se mzdou	57
Graf 7 Valorizace mzdy	58
Graf 8 Využití zaměstnaneckých benefitů	59
Graf 9 Spravedlivost platového systému	60
Graf 10 Osobní příplatky	61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI Stupnice platových tarifů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 4

Příloha P II Základní hodinová mzda

Příloha PIII. Dotazník pro výzkum

PŘÍLOHA P I: STUPNICE PLATOVÝCH TARIFŮ PRO ZAMĚSTNANCE UVEDENÉ V §5 Odst. 4

Příloha č. 4 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

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

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7 680	8 340	9 040	9 800	10 630	11 520	12 500	13 570	14 720	15 960	22 340	23 790	26 870	30 110	32 000	34 040
2	do 2 let	7 970	8 660	9 380	10 180	11 050	11 970	12 970	14 080	15 270	16 560	22 990	24 490	27 650	30 940	32 910	35 020
3	do 4 let	8 260	8 990	9 730	10 560	11 460	12 410	13 460	14 620	15 850	17 200	23 690	25 240	28 450	31 810	33 850	36 030
4	do 6 let	8 570	9 330	10 120	10 960	11 900	12 890	13 980	15 180	16 450	17 850	24 390	25 990	29 270	32 710	34 820	37 100
5	do 9 let	8 920	9 680	10 500	11 380	12 350	13 380	14 510	15 760	17 070	18 520	25 120	26 790	30 130	33 640	35 830	38 190
6	do 12 let	9 260	10 040	10 890	11 800	12 820	13 880	15 050	16 360	17 710	19 210	25 880	27 610	31 020	34 600	36 880	39 320
7	do 15 let	9 610	10 440	11 310	12 260	13 300	14 410	15 610	16 980	18 400	19 950	26 670	28 470	31 950	35 620	37 970	40 500
8	do 19 let	9 970	10 830	11 740	12 710	13 810	14 950	16 200	17 620	19 090	20 690	27 490	29 360	32 910	36 650	39 110	41 730
9	do 23 let	10 340	11 230	12 190	13 200	14 330	15 520	16 810	18 280	19 800	21 480	28 330	30 280	33 900	37 740	40 290	43 000
10	do 27 let	10 750	11 670	12 650	13 700	14 880	16 110	17 440	18 980	20 560	22 290	29 210	31 230	34 940	38 860	41 510	44 310
11	do 32 let	11 150	12 100	13 130	14 220	15 450	16 720	18 120	19 700	21 340	23 140	30 120	32 220	36 010	40 030	42 770	45 690
12	nad 32 let	11 580	12 570	13 630	14 750	16 040	17 350	18 800	20 450	22 140	24 020	31 080	33 250	37 130	41 240	44 070	47 110

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí [3]

PŘÍLOHA P II: MZDOVÉ OHODNOCENÍ NEPEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ – KVALIFIKAČNÍ PŘEDPOKLADY

Nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

PŘÍLOHA PIII: TABULKY ZÁKLADNÍCH MZDOVÝCH TARIF

Mzdová třída	Požadované vzdělání	Mzdový tarif	Maximální osobní příspěvek	Maximální výkonnostní odměna	Maximální mzda celkem
1	Z	8700	1350	1350	11400
2	Z/SO	9250	2850	2850	14950
3	SO	10050	3000	3000	16050
4	SO	11000	3700	3700	18400
5	SO/ÚSO	12250	4500	4500	21250
6	ÚSO	13450	4800	4800	23050
7	ÚSO	15000	5100	5100	25200
8	ÚSO/VO	16550	5500	5500	27550
9	VO	18100	7600	7600	33300
10	VO/VŠ	19950	12700	12700	45350
11	VŠ	21900	17500	17500	56900
12	VŠ	23950	29950	29950	83850

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO VÝZKUM

Dobrý den, jmenuji Michal Dvořák, studuji na univerzitě Tomáše Bati v Uherském Hradišti, obor Logistika a management. Chtěl bych Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce zaměřené na odměňování pracovníků ve veřejném sektoru. Jde o dotazník, který je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere přibližně 10 minut.

Děkuji za Váš čas

1. Pohlaví

- a) muž
- b) žena

2. Věková kategorie

- a) do 30 let
- b) do 40 let
- c) do 50 let
- d) do 60 let
- e) 60 a více let

3. Jak dlouho jste zaměstnán na VP a SPŠ MV v Holešově

- a) do 5 let
- b) do 10 let
- c) do 20 let
- d) do 30 let

4. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu

- a) mzda
- b) pochvala (uznání)
- c) pracovní kolektiv
- d) pracovní prostředí

5. Jste spokojen/a se zařazením v dané platové třídě

- a) spokojen/a

b) nespokojen/a

6. Jste spokojen/a s Vaší mzdou

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

7. Je Vaše mzda pravidelně valorizována

a) ano

b) ne

8. Jaké zaměstnanecké výhody (benefity) nejčastěji využíváte

a) příspěvky na vzdělávání

b) příspěvky na lékařskou péči

c) příspěvky na penzijní připojištění

d) příspěvky na společenské akce pro zaměstnance

e) stravování ve školní jídelně

9. Myslíte si, že současný platový systém je spravedlivý

a) ano

b) ne

10. Myslíte si, že kritéria pro přiznání osobních příplatků jsou dobře nastavena

a) ano

b) ne

c) nevím