

RESUMÉ

Anotace česky

Cílem diplomové práce je navrhnout systém odměňování a hodnocení policistů na obvodním oddělení Policie České republiky v Lomnici nad Popelkou. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část obsahuje výstupy studia odborného textu vztahující se k problematice odměňování a hodnocení pracovníků. Praktická část obsahuje analýzu současného stavu a návrh nového projektu systému odměňování a hodnocení policistů se zřetelem na podmínky OOP ČR v Lomnici nad Popelkou. Návrhy a doporučení se vztahují k vytvořenému projektu.

Anotace ve světovém jazyce

The goal of the thesis is to develop the new system of remuneration and new police team evaluation at the police station in Lomnice nad Popelkou. It consists of a theoretical and a practical part. The theoretical part consists of the methodology of the study of the text target on remuneration and people evaluation. Practical part is based on the analyze of the current status of the remuneration and proposes a new project of remuneration and team evaluation at the police station in Lomnice nad Popelkou. All proposals and recommendations are linked to a newly created project.

Děkuji Ing. Beatě Škarpové, Ph.D. za pomoc a vedení při zpracování diplomové práce, za konzultace, připomínky a cenné rady, které mi při zpracování projektu velmi pomohly. Touto cestou bych chtěl dále poděkovat za konzultaci a cenné rady PhDr. Jiřímu Kadlecovi, vedoucímu oddělení personálního rozvoje, Odboru personálního MV ČR.

OBSAH

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	9
1.1 VÝZNAM A ÚLOHA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	9
1.2 ÚKOLY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	10
1.3 HODNOCENÍ PRÁCE.....	12
1.4 TVORBA TARIFNÍCH STUPŇŮ	13
1.5 MZDOVÉ FORMY	14
1.5.1 Základní mzdové formy	14
1.5.2 Dodatkové mzdové formy	16
1.5.3 Zaměstnanecké výhody	18
2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	19
2.1 DEFINICE, CÍLE, FUNKCE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	19
2.2 POSTUP HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	21
2.3 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	23
2.4 SDĚLOVÁNÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	25
3 PŘÍNOS TEORETICKÝCH POZNATKŮ PRO DALŠÍ ŘEŠENÍ.....	29
II. PRAKTICKÁ ČÁST	30
4 ORGANIZACE A ŘÍZENÍ POLICIE.....	31
4.1 SLUŽBA POŘÁDKOVÉ POLICIE	31
4.2 OBVODNÍ ODDĚLENÍ PČR V LOMNICI NAD POPELKOU	33
5 ODMĚŇOVÁNÍ POLICISTŮ	38
5.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČR.....	38
5.1.1 Platový tarif	39
5.1.2 Osobní příplatek	41
5.1.3 Hodnostní příplatek	42
5.1.4 Zvláštní příplatek.....	43
5.1.5 Příplatek za vedení	44
5.1.6 Příplatek za zastupování.....	45
5.1.7 Příplatek za noční práci	46
5.1.8 Příplatek za práci v sobotu a v neděli.....	46
5.1.9 Příplatek za dělenou směnu.....	46
5.1.10 Odměny	47
5.1.11 Plat a náhradní volno za práci přesčas	47
5.1.12 Plat a náhradní volno za práci ve svátek	48
5.1.13 Odměna za pracovní pohotovost	48
5.2 ODMĚŇOVÁNÍ NA OOP ČR V LOMNICI NAD POPELKOU	51

6	HODNOCENÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	55
6.1	SYSTÉM HODNOCENÍ ZAHHRNUJE PĚT METOD:	55
6.2	POSTUP PROVÁDĚNÍ HODNOCENÍ.....	57
6.2.1	Hodnocení významných událostí	57
6.2.2	Hodnocení a sebehodnocení kompetencí	58
6.2.3	Rozhovor hodnotitele a hodnoceného	59
6.2.4	Hodnocení kvantity	61
6.2.5	Závěr hodnocení výkonu služby.....	62
7	PŘÍNOS ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	64
8	PROJEKT ODMĚŇOVÁNÍ POLICISTŮ.....	65
8.1	NÁVRH SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ POLICISTŮ	65
8.1.1	Tvorba mzdových tarifů	66
8.1.2	Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění.....	68
9	PROJEKT HODNOCENÍ POLICISTŮ	75
10	RIZIKA A PROBLÉMY APLIKACE PROJEKTU DO PRAXE	79
11	PŘÍNOS PROJEKTOVÉ ČÁSTI	80
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Mezi hlavní personální činnosti patří odměňování a hodnocení pracovníků. Správně nastavený systém odměňování je důležitý při získávání nových pracovníků, pro celkovou spokojenost zaměstnanců s jejich prací i jejich stabilitu. Systém má vliv na motivaci a zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců. Na druhou stranu hodnocení pracovníků slouží k zjišťování kvality práce pracovníka a hledá cesty k jejímu zvýšení. Systém je tedy úzce spjat jak s odměňováním pracovníků, tak s kariérním řádem.

Cílem mé diplomové práce je vytvořit návrh projektu odměňování a hodnocení policistů na obvodním oddělení PČR v Lomnici nad Popelkou. Cíle chci dosáhnout s využitím získaných teoretických poznatků z oblasti odměňování a hodnocení pracovníků, a také s využitím provedené podrobné analýzy nynějšího systému odměňování a hodnocení policistů na obvodním oddělení PČR v Lomnici nad Popelkou.

Práci jsem rozdělil do tří částí: teoretické, analytické, projektové.

V teoretické části se věnuji popisu poznatků z oblasti odměňování pracovníků a jejich hodnocení, zejména cílům a formám odměňování zaměstnanců, tvorbě mzdových tarifů, úkolů, postupům a formám hodnocení pracovníků a sdělováním výsledků hodnocení.

Na základě získaných poznatků přistupuji k analytické části. V té analyzuji strukturu platů policistů a dalších složek odměňování především na obvodním oddělení PČR v Lomnici nad Popelkou. Dále se zde podrobně věnuji systému hodnocení policistů a jeho průběhu.

V závěrečné části využívám teoretických znalostí tvorby mzdových tarifů a výsledků analýzy platů na obvodním oddělení a navrhuji jednoduchý systém odměňování, který se skládá pouze ze dvou složek, a to ze mzdového tarifu a příplatku na penzijní připojištění. Dále navrhuji doplnit dosavadní systém hodnocení policistů o hodnocení prováděné mezi spolupracovníky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování pracovníků je jedna z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků. Jde zároveň o činnost s široce propracovanou a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií. [1]

1.1 Význam a úloha systému odměňování

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů představuje mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci, ale také zahrnuje povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody.

Systém odměňování je tvořen především mzdovou strukturou, tj. všemi subsystémy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky. Patří však do něj i celá oblast používání podnětů nemzdového charakteru a soustava nehmotných stimulů k práci. I v našich podmínkách se stále ve větší míře prosazuje chápání systému odměňování v širším pojetí jako strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které organizace poskytuje pracovníkovi a které pracovník chápe jako pozitivní požitky. Můžeme je rozdělit na:

- peněžní formy odměňování – jde o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času),
- nepeněžní formy odměňování – zahrnují jednak skupinu odměn hmotné povahy jako jsou naturální požitky, výrobky, služby nebo osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení pracoviště, notebook), jednak výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (mimořádná prestižní ocenění pracovníka, uznání okolí, vnitrofiremní titul či status). [2]

Do druhé skupiny nepeněžní formy odměňování mohou být zařazeny i faktory, které souvisí s utvářením pocitu spokojenosti pracovníka, uspokojením z tvůrčího charakteru práce a dobrých mezilidských vztahů v organizaci, delegováním odpovědnosti, možnostmi dalšího rozvoje a zvládáním nových dovedností, vzděláváním apod. a které pracovník při formování svého postoje k organizaci vnímá jako pozitivní faktory. Jejich váha v motivační struktuře pracovníků je závislá na individuální hodnotové orientaci pracovníka a v neposlední řadě i na míře uspokojení základních životních potřeb pracovníka a jeho rodiny. Je zřejmé, že vyšší váhu mají tyto faktory u pracovníků s vyšší kvalifikací a náročnějším obsahem práce. [2]

1.2 Úkoly systému odměňování

Každá organizace je svým způsobem unikátní celek, vyznačující se specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji a specifickými podmínkami, v nichž funguje. Proto by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní organizaci, jejím potřebám a potřebám jejích pracovníků. Systém odměňování by přitom měl plnit následující úkoly:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti,
- v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností,
- hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- poskytovat pracovníkům určitou jistotu příjmu,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- být pracovníky akceptován a vnímán jako přiměřený a spravedlivý,
- poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,

- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy. [3]

Pro organizaci je důležité vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání kvalitních pracovníků, udržet si tyto pracovníky a dosáhnout díky tomu konkurenceschopné produktivity a tudíž žádoucí kvality produkce a potřebné úrovně flexibility. Tedy svým systémem odměn chce organizace realizovat své cíle. [3]

Nejenom dobrým systémem odměňování se podílí na realizování cílů organizace. Systém odměňování nelze považovat za nejvýznamnější faktor při ovlivňování výkonu a pracovního chování. Postavení systému odměňování v pracovní motivaci je složitější problém. Z ověřených motivačních koncepcí pro oblast managementu vyplývá, že systém odměňování v individuální motivační struktuře pracovníka závisí na struktuře jeho potřeb vycházející z hodnotové orientace pracovníka a je jen jedním faktorem utváření pracovní spokojenosti.

Na druhé straně pracovníci potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny, potřebují určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výdělků, spravedlnost a srovnatelnost odměňování, možnost seberealizace, dobré vztahy na pracovišti a práci, která by je uspokojovala.

Mezi vnější faktory patří populační vývoj, situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v místě, regionu, státě), profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurenčních organizací, v odvětví, v místě, v regionu, ve státě apod.

Znalost uvedených skutečností se pak bere v úvahu při zvažování následujících konkrétních základních otázek odměňování v organizaci:

- úroveň mezd a platů – v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce, s ohledem na finanční situaci a úspěšnost organizace, na specifičnost práce, používanou techniku a technologii,
- vnitřní struktura mezd a platů – hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst. Nástrojem řešení je hodnocení práce,,
- placení jednotlivců – spojování lidí s pracovními úkoly a pracovními místy, přidělování platových tříd, jak vysokou mzdu nebo plat dát konkrétnímu jedinci, jak

jej zařazovat v rámci mzdového/platového rozpětí třídy. Řešení se opírá o hodnocení pracovníků.,

- co odměňovat, především platit za odpracovaný čas nebo za výsledky?,
- zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů – různé pobídkové formy odměňování, problémy placení za kvalifikaci či za délku zaměstnání, zvláštní zaměstnanecké výhody,
- zaměstnanecké výhody a příplatky,
- řízení a kontrola mezd a platů – zkoumání přiměřenosti a snaha o úspory mzdových nákladů, popis a specifikace pracovních míst, zkoumání stimulačního účinku pobídkových forem odměňování,
- výběr jednotlivých typů odměn a vytváření struktury systému odměňování. [3]

Řešení těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, jeho motivačním účinku, o příznivém či nepříznivém klimatu v organizaci, o úspěšnosti získávání a stabilizace pracovníků v organizaci atd. [1]

1.3 Hodnocení práce

Je to systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci. Účelem hodnocení práce je zjistit požadavky práce a příspěvek práce na pracovním místě pro výkon organizace, stanovit její relativní hodnotu a na základě toho práci oklasifikovat a zařadit podle jejího významu. [2]

bodovací metoda (metoda bodovaných stupňů)

Při jejím použití se pro hodnocené práce vytvářejí kvantitativní bodové stupnice. Jedna stupnice obvykle nemůže být použita k hodnocení všech typů práce (jiná stupnice pro výrobní práce, jiná pro administrativní, jiná pro manažerské práce či práce specialistů). Pro účely detailnějšího popisu placených faktorů se používají subfaktory. Jim jsou přiřazeny stupně se vzorovými popisy, diferencujícími specifické požadavky daného pracovního místa pro každý subfaktor.

1. stupeň - odpovědný pouze za svou práci,
2. stupeň - malé množství kontroly ; je oprávněn kontrolovat některé práce jiných pracovníků,
3. stupeň - řídí a kontroluje více pracovníků nebo útvar, organizuje práci a koordinuje ji s jinými vedoucími pracovníky,
4. stupeň - je odpovědný za koordinaci skupin nebo útvarů.

Každému z faktorů, subfaktorů a stupňů jsou přidělovány určité váhy odrážející jejich relativní důležitost. Pro různé práce jsou pochopitelně rozdílné. Po vytvoření stupnice se stanovují bodové hodnoty pro klíčové práce, podle následujícího postupu:

1. prověření popisů práce na pracovních místech,
2. stanovení charakteristik stupňů, které nejlépe popisují každý subfaktor pro každý placený faktor,
3. přidělují se body podle stupnice a jejich součtem se získá celkový počet bodů pro práci na daném klíčovém pracovním místě. [3]

Celkové počty bodů by měly být v téže obecné relaci jako skutečné platové stupnice pro klíčové práce. Neklíčové práce mohou pak být hodnoceny stejným způsobem pomocí stanovení přiměřených bodů pro každý faktor stupnice.

Výhodou metody je relativní jednoduchost, snadno se převádí do podoby mzdového tarifu, je přiměřeně objektivní, výsledky jsou snadno vysvětlitelné a obhajitelné. Na druhou stranu nevýhodou je spotřeba času při vytváření bodové stupnice. [3]

Mezi další metody hodnocení práce patří:

- metoda pořadí,
- klasifikační metoda (metoda mzdových skupin, katalogová),
- metoda faktorového porovnání (metoda řad pořadí).

1.4 Tvorba tarifních stupňů

Při tvorbě tarifních stupňů je nejdříve nutné převést zjištěnou hodnotu práce na pracovním místě do mzdového tarifu a zohlednit při tvorbě tarifních stupňů možnosti organizace, ale také vnější faktory. V konečné fázi je nutné vytvořit vhodnou strukturu

základní složky mezd a platů tak, aby nejen umožňovala náležité odstupňování odměny podle hodnoty práce a zohlednění vnějších faktorů, ale umožnila zohlednit i charakteristiky výkonu pracovníka. [2]

Za účelem zjednodušení mzdové agendy jsou často práce podobné hodnoty seskupovány do tarifních stupňů. Současně s tarifními stupni je ke každému stupni přiřazováno rozpětí mzdového tarifu se stanoveným minimem a maximem, mezi nimiž se může pohybovat přípustná mzda. Tarifní stupně a rozpětí mzdového tarifu tvoří mzdovou strukturu. Rozpětí mzdového tarifu by mělo být takové, aby umožňovalo dostatečně diferencovat odměnu pracovníka podle jeho výkonu a zásluh. V praxi jsou však pracovníci často zařazováni v rámci rozpětí na základě délky praxe, doby zaměstnání v organizaci nebo s ohledem na obtížnost jejich získání či stabilizace v organizaci. Nejčastěji se používají konstantní bodová rozpětí pro všechny stupně a jim odpovídající konstantní rozpětí mzdového tarifu. [3]

Mzdová struktura může být vytvořena dvojím způsobem. První způsob spočívá v tom, že jednotlivá rozpětí mzdových tarifů na sebe navazují, takže po dosažení maxima rozpětí pro daný stupeň může vzrůst mzda nebo plat pouze přeřazením do vyššího stupně. Ve druhém případě se rozpětí mzdových tarifů jednotlivých stupňů překrývají. Vynikajícího pracovníka nižšího stupně lze tedy odměňovat lépe než podprůměrného pracovníka vyššího stupně.

1.5 Mzdové formy

Mzdové formy jsou vytvořeny pro mzdové ocenění výsledků práce pracovníka, jeho výkonu v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování. Mzdových forem a jejich variant je značné množství. Nejčastěji jsou tříděny na základní a dodatkové.

1.5.1 Základní mzdové formy

časová mzda a plat

Je to částka hodinová, týdenní či měsíční, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělnické kategorie jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnických kategorií o měsíční plat. Tato základní mzdová forma je nejpoužívanější i tam, kde je doplněna některou z pobídkových forem, které tvoří zpravidla největší část celkové odměny jedince.

Primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování pracovníků závislé na jejich pracovních úkolech (pracovním místě) a na jejich pracovním výkonu.

úkolová mzda

Při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjistitelné a kontrolovatelné, aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fondu své pracovní doby, aby byly jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji a aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon.

podílová neboli provizní mzda

Tato mzda se uplatňuje převážně v obchodních činnostech či v některých službách. Odměna pracovníka je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství. Pokud je odměna závislá zčásti na prodaném množství, má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Další variantou je zálohovaná podílová (provizní) mzda, kdy pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Výhodou je přímý vztah odměny k výkonu. Nevýhodou jsou faktory, které pracovník neovlivní a to např. prodávaný výrobek, levnější konkurenční výrobek, hospodářská situace, počasí atd.

mzdy za očekávané výsledky práce

Pracovník je odměněn za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se zaváže organizaci odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Alternativní název je penzumové mzdy (uložená práce, úkol). Důležité pro zavedení těchto forem je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence norem spotřeby práce. Mezi tyto mzdy patří: smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda. [2]

mzdy za znalosti a dovednosti

Tato mzdová forma váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Principem je vytvořit žádoucí znalosti a dovednosti v dosti široce pojatém zaměstnání a ty se pak uspořádají do jakési matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. Pro každou podskupinu zaměstnání se stanoví základní požadavek na znalosti a dovednosti a tomu odpovídá výchozí mzda nebo plat. Samozřejmě s doplněním si požadované znalosti či dovednosti se odpovídajícím způsobem mění výše mzdy nebo platu. V současné době se používají tři přístupy:

- a) hierarchický model, který uspořádává znalosti a dovednosti hierarchicky, takže složitější znalosti a dovednosti tvoří nastavbu nad předchozími,
- b) model stavebních bloků předpokládá, že různé znalosti a dovednosti jsou na sobě nezávislé. Pracovník obvykle začíná na nějakém vstupním bloku prací a zvládání znalostí a dovedností jiných bloků může být závislé na potřebách organizace.,
- c) model bodových přírůstků se používá tehdy, existuje-li mnoho nových dovedností či znalostí, které si mohou pracovníci osvojit, ale hodnota těchto dovedností či znalostí není stejná. Za zvládání určité skupiny znalostí nebo dovedností pracovníci získávají určité bodové ohodnocení. [3]

1.5.2 Dodatkové mzdové formy***odměna za úsporu času***

Tato forma bonifikuje pracovníka za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby než stanovuje norma. Je vhodná pro dělníky.

prémie

Jsou typickými a široce používanými pobídkovými formami. Bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. V podstatě existují prémie dvojího druhu:

- periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu,

- jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna) je poskytována za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování. Prémie manažerů za dlouhodobý výkon jsou založeny na dlouhodobém dosahování určitých cílů organizace (finančního výsledku). Tyto prémie odměňují vrcholové vedení podle určitých kritérií zohledňujících výkon organizace během určitého období, obvykle zahrnujícího 3-5 let. [2]

osobní ohodnocení (osobní příplatek)

Používá se k hodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce zaměstnanců. Jeho velikost je dána určitým procentem základního platu, přičemž bývá stanoveno procentní maximum, jež ohodnocení může dosáhnout. [2]

odměňování zlepšovacích návrhů

Odměna za zlepšovací návrh je pobídková forma, která může být odvozena buď od přírůstku zisku nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem.

podíly na výsledcích hospodaření organizace

Je to forma charakteristická pro podnikovou sféru a může mít zhruba tři varianty: podíl na zisku, podíl na výnosu (např. obratu, přidané hodnotě aj.) a podíl na výkonu (objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů). [2]

scanlonův systém

Jde o prémiování založené na prokazatelné úspoře nákladů práce a má za cíl stimulovat pracovníky k navrhování změn.

příplatky

Mezi povinné příplatky patří příplatek za práci přesčas, za práci v noci, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve sníženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, za zastupování apod. Mezi nepovinné příplatky patří příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétní organizaci.

ostatní výplaty

Jde především o formy představující dodatečné zvýhodnění pracovníka organizace. Patří sem tzv. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k pracovnímu nebo životnímu výročí apod.

1.5.3 Zaměstnanecké výhody

Jsou to takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů a dalších forem odměňování nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám. [2]

Důvodem pro poskytování zaměstnaneckých výhod je vyšší motivace zaměstnanců a zároveň dosažení úspor. Spočívá v poskytnutí nepeněžních výhod atraktivních pro zaměstnance, jimiž se nahradí část standardního peněžního ohodnocení zaměstnanců. Zavedením uvedeného systému odměňování se otevírají zaměstnavateli nové možnosti, především může jeho prostřednictvím:

- získat nové, perspektivní a talentované zaměstnance,
- motivovat zaměstnance k lepším výkonům,
- dosáhnout spokojenosti zaměstnanců,
- udržet si klíčové zaměstnance,
- získat „image“ zaměstnavatele, který pečuje o své zaměstnance a pro nějž se vyplatí pracovat. [2]

Zaměstnanecké výhody se člení zpravidla do tří skupin:

- výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky atd.),
- výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací atd.),
- výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.).

2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Myšlenka hodnocení pracovníků jako taková je velmi stará, již ve 4. století užíval hodnocení například Ignác z Loyoly. Už tehdy se kombinovalo sebehodnocení jezuitů se zprávami přímých nadřízených o svých podřízených. Systém od té doby prošel dlouhým procesem vývoje až do dnešní podoby. Systém hodnocení nestojí osamoceně mimo ostatní personální činnosti. Úspěšné plnění úkolů většiny personálních činností je podmíněno fungováním kvalitního objektivního systému hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování, protože bez systému kvalitního hodnocení pracovníka je problematické realizovat kvalitní systém odměňování, kvalifikačních aktivit, povyšování i rozmisťování.

V centru pozornosti hodnocení pracovníků leží pracovní výkon. Tradičně se za pracovní výkon považovaly pouze výsledky práce. Moderní řízení lidských zdrojů však zahrnuje do pracovního výkonu i pracovní chování (chování žádoucí v zájmu dosahování vytyčených výsledků práce), sociální chování (chování ke spolupracovníkům a ostatním osobám, s nimiž pracovník přijde při výkonu své práce do styku, ale i chování, které pracovník demonstruje na veřejnosti i v mimopracovních aktivitách a jímž zprostředkovaně reprezentuje organizaci, v níž je zaměstnán - to má mimořádný význam zejména u vedoucích pracovníků organizace), a v neposlední řadě odborné a osobnostní předpoklady. Pracovní výkon lze tedy chápat jako výsledky práce nebo pracovní aktivity, pracovní a sociální chování a odborné a osobnostní předpoklady zjištěné v určitém období. [3]

2.1 Definice, cíle, funkce hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je personální činnost, která se zabývá:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svoji práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělováním a projednáváním výsledků s jednotlivými pracovníky, jde o tzv. hodnotící rozhovor, který má pro efekt hodnocení mimořádný význam,
- společným hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci. [3]

Hodnocení by měl být trvalý proces, v optimálním případě začínající momentem uzavření smlouvy o pracovním poměru, trvající po celou délku jeho zaměstnání a končící odchodem pracovníka z organizace. Hodnocení se obvykle vyskytuje ve dvou podobách: neformální a formální. O systému hodnocení pracovníků mluvíme v případě, kdy, mimo příležitostného užívání neformálního hodnocení na základě situace daného okamžiku a dojmů hodnotitele, je zpracována metodika pro použití formální podoby hodnocení. Ta je na rozdíl od neformálního charakterizována svojí periodicitou s určitým pravidelným intervalem, jejím rysem je plánovitost a systematičnost. Dokumenty, pořizované na jejím podkladě jsou zařazovány do osobních materiálů pracovníka a slouží jako informační zdroj pro další personální činnosti.

Cílem systému hodnocení pracovníků, jako všech činností řízení lidských zdrojů, je zajistit optimální výkonnost pracovníků, a tím potažmo i podniku. Pro zajištění tohoto cíle musí především plnit následující úkoly:

- rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivce,
- rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka,
- umožnit pracovníkovi zlepšit svůj výkon,
- vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení podnikových cílů,
- motivovat pracovníky,
- rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry,
- vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků,
- vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru,
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů,
- vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace. [3]

Funkce systému hodnocení pracovníků:

- funkce poznávací – umožňuje vedoucímu zjistit, jak by se měla zlepšit práce hodnoceného i jeho samotného. Podněty získávají i ostatní oblasti řízení lidských zdrojů včetně samotného managementu.,
- funkce motivační – výsledky hodnocení pomáhají nadřízenému optimalizovat postupy k docílení žádané pracovní výkonnosti, pracovního chování i úrovně pracovníkovy spokojenosti. Poskytnutí informací, jak uvedený zaměstnanec pracuje, by mělo vést ke snaze o sebezdokonalení.,
- funkce výchovná – výsledky hodnocení pomáhají odstraňovat profesní a jiné nedostatky, utvářet žádoucí postoje a podporu profesního růstu.

2.2 Postup hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je proces, jehož osvědčený postup bychom měli dodržovat. V organizacích v zahraničí, kde již řadu let systematické hodnocení pracovníků provádějí, mívá tento proces devět fází, které lze rozdělit do tří časových období:

Přípravné období, které má čtyři fáze:

1. rozpoznání a stanovení toho, co se bude hodnotit, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení,
2. analýza pracovních míst, popřípadě revize existujícího popisu a specifikace pracovních míst. Na základě toho si lze vytvořit představu o typech výkonů na pracovních místech i v organizaci jako celku a představu o možnostech jejich zlepšení, dále představu o kategoriích pracovníků a pracovních míst, na něž se hodnocení zaměří, i o požadavcích těchto míst na pracovníka.,
3. formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací (stupnic) pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu,

- informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává. Velmi vhodné je konzultovat s pracovníky nebo odbory všechny skutečnosti, vyžádat si jejich stanoviska a připomínky. Tím je také pro hodnocení získáme či alespoň zmírníme jejich odpor.

Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:

- zjišťování informací o pracovním výkonu, např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce, je pro hodnocení pracovníků velmi důležitou fází. Klíčovou otázkou přitom je, kdo je kompetentní tyto informace zjišťovat či poskytovat a kdo je kompetentní na základě těchto informací hodnocení provádět.,
- pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je nesmírně důležitá, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit a získat tak retrospektivní informaci. Písemný záznam omezuje pozdější spory a diskuse, je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem. Dokumentace by se měla pořizovat jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být i ukládána.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:

- vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního a sociálního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu. Zpravidla se přitom porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu či očekávanými výsledky a další vlastnosti pracovníků se porovnávají s požadavky pracovního místa, tedy s jeho specifikací. Existuje přitom značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele výkonu je třeba interpretovat. Výstupy této fáze musí mít písemnou podobu.,
- rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem a o možnostech zlepšování pracovního výkonu. Součástí rozhovoru jsou i otázky dalšího personálního rozvoje pracovníka, např. zpracování či úprava plánu jeho rozvoje a kariéry na následující období. Tato

fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka a vlastně rozhoduje o efektivnosti celého hodnocení. Na ní záleží, zda bude mít hodnocení pracovníka motivační efekt či nikoliv.,

3. následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci a vytváření podmínek pro zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení. [3]

2.3 Metody hodnocení pracovníků

Mezi nejčastěji používané metody hodnocení patří:

- hodnocení na základě kritických případů,
- metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales).

Většina metod zachycuje pracovní výkon jen zčásti, soustřeďuje se pouze na pracovní výsledky a neposkytuje tedy komplexní obraz výkonu pracovníka. Některé metody nejsou vhodné pro všechny kategorie pracovníků, popřípadě neumožňují přesnější a bezproblémové porovnávání výkonu jednotlivých pracovníků.

Při volbě metod hodnocení pracovníků je však důležité, aby:

- použitá metoda nevyvolala přílišné konflikty,
- dobře jí rozuměli hodnotitelé i hodnocení,
- všichni ji považovali za relativně spravedlivou,
- umožňovala posouzení jednotlivých stránek pracovního výkonu i posouzení souhrnného výkonu pracovníků,
- umožňovala exaktnější porovnávání pracovního výkonu jednotlivých pracovníků. [2]

Hodnocení na základě kritických případů

Metoda vyžaduje po hodnotiteli, aby si vedl písemné záznamy o případech, které nastaly při vykonávání práce určitého pracovníka. Záznamy obsahují informace o pracovním chování ilustrujícím jak uspokojivý, tak neuspokojivý výkon. Případy

shromážděné za určité období pak tvoří základnu pro vyhodnocení výkonu pracovníka i vodítko pro pracovníkovu další práci.

Je to univerzální metoda, která nutí vedoucí pracovníky k průběžnějšímu, soustavnějšímu sledování pracovního výkonu zaměstnance a napomáhá tak operativnějšímu odstraňování nedostatků. Na druhou stranu nevýhodou je, že vyžaduje po vedoucích pracovnících (hodnotitelích), aby si pořizovali záznamy pravidelně, což může působit nudně a také zabírat více času. Rovněž pojetí kritického případu je nejasné, může být různě interpretováno a to může vyvolávat napětí a konflikty mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Děláním si poznámek nadřízených může utvářet nepříjemný pocit u pracovníků. [2]

BARS metoda (Behaviorally Anchored Rating Scales), klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování

Metoda, která má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Je zaměřena více na přístup k práci, dodržování určitého postupu, účelnosti výkonu než na výsledek práce. Vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.

Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě. Pracovní chování při plnění úkolu bývá zařaditelné do pěti až sedmi obodovaných stupňů: (7 – vynikající, 6 – velmi dobré, 5 – dobré, 4 – průměrné, 3 – podprůměrné, 2 – velmi špatné, 1 – nepřijatelné), z nichž každý je doplněn konkrétní vzorovou slovní charakteristikou chování sloužící jako vodítko pro hodnotitele. Ten pak označí stupeň, který nejvíce vystihuje pracovní chování hodnoceného. Hodnotitel provede toto hodnocení pro všechny pracovní úkoly a výsledné hodnocení může být vyjádřeno součtem, kombinací či průměrem dosažených bodových hodnot. [3]

Klasifikační stupnici zpravidla připravují vedoucí pracovníci společně s držiteli pracovních míst. Přitom se dodržuje následující postup:

1. identifikují se a definují jednotlivé úkoly pracovního místa,
2. napíší se popisy možného pracovního chování pro každý úkol každého typu pracovního místa. Mělo by být napsáno, pokud možno, co nejvíce těchto popisů chování pro každý pracovní úkol.,

3. na základě shody mezi vedoucími pracovníky a držiteli pracovních míst se vytvářejí stupnice odpovídajícího typu pracovního chování doplněné o vzorové popisy pracovního chování.

Lze však vytvořit klasifikační stupnici, která poskytuje dvojí orientaci pro hodnocení pracovníka; jednak orientaci hrubou s vysvětlením toho, co je to nejvyšší, průměrný a nejnižší výkon, jednak orientaci detailnější, kdy popisy chování přesněji orientují hodnotitele v tom, kam na stupnici konkrétního hodnoceného pracovníka umístí. [2]

Výhodou metody BARS je, že na tvorbě hodnocení se podílejí jak vedoucí pracovníci, tak i držitelé pracovních míst. Toto tzv. společné dílo zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení bude pro pracovníky přijatelné. Metoda má dostatečnou zpětnou vazbu na pracovní výkon zaměstnance.

Nevýhodou je časová náročnost v přípravné fázi, protože je třeba připravit různé formuláře pro různé práce v organizaci.

Metod hodnocení pracovníků je celá řada a mezi dále používané patří:

- hodnocení pomocí stupnice,
- hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků),
- hodnocení na základě plnění norem,
- volný popis,
- checklist,
- hodnotící anketa,
- metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků (střídavé porovnání, párové porovnání, povinné rozdělení),
- assessment centre.

2.4 Sdělování výsledků hodnocení pracovníků

Výsledky hodnocení musí být jednotlivým pracovníkům sděleny a musí s nimi být projednány. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. Je třeba společně nalézt i způsoby náprav nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily,

zvážit další důsledky hodnocení (odměňování, změna zařazení, vzdělávání, plánování, kariéry). Tomu všemu slouží hodnotící rozhovor. [4]

Hodnotící rozhovor je jednou ze závěrečných fází hodnocení pracovníka. Hodnotící rozhovor mnozí hodnotitelé i hodnocení často považují za nepříjemnou a stresující záležitost. Neuvědomují si, že to je ta nejlepší cesta ke vzájemnému porozumění, k pochopení toho druhého. Je ale nezbytné, aby obě strany byly na pohovor dobře připraveny, aby pohovor vycházel z dlouhodobých záznamů a pozorování, aby závěry byly objektivní. Hodnotitel si musí uvědomovat, že při kritizování pracovníka musí být konstruktivní, aby kritika bylo přijímáno jako podpora, jako hledání cesty ke zlepšení výkonu. [4]

Hodnotící rozhovor by měl mít pevnou strukturu a pevný časový plán, měl by:

- zhodnotit současný výkon pracovníka,
- formulovat plán směřující k zlepšení výkonu,
- rozpoznat problémy a nebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce,
- rozpoznat faktory na pracovníkově vůli nezávisující, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon,
- orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty,
- zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným,
- umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, hodnotitel by měl vyslechnout jeho názor,
- zabezpečit podklady pro odměňování,
- rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci,
- rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce. [4]

Při hodnotícím rozhovoru nemusí hodnotitel vystupovat jako manažer, nemusí dávat najevo svou autoritu, na druhou stranu by měl umět naslouchat. Míra účasti na mluvení by měla být asi 60 : 40 % ve prospěch hodnoceného. Někdy může nastat okamžik mlčení při

pohovoru, je lepší počkat, až se hodnocený projeví, je lepší ho nechat přemýšlet, neskákat do řeči a nechat hodnocené říci vše, co chtějí.

Je důležité, aby hodnotící rozhovor měl stejný smysl pro oba účastníky. Aby oba účastníci souhlasili s formulacemi hodnotícími úroveň práce za předcházející období a současně aby oba účastníci měli stejný postoj k cílům dalšího rozvoje hodnoceného pracovníka. [4]

Hodnotitelé se dopouštějí celé řady chyb. Některé si uvědomují, některé si nemusí vůbec uvědomovat. Mezi nejčastější chyby patří:

- neschopnost kritizovat – neschopnost kritizovat konstruktivně, hodnocený se chová defenzivně, odmítá přijmout kritiku,
- osobní zaujatost – může být způsobena něčím, co se hodnotiteli na hodnoceném nelíbí a má tendenci jej podhodnocovat,
- špatná nebo vůbec neexistující zpětná vazba,
- první dojem (haló efekt) – ovlivňuje postoj k jedinci na delší dobu, takže korekce je teprve možná i po několika měsících,
- efekt mírnosti – nezkušený hodnotitel se může cítit nejistě a když všechny nadhodnotí, nikdo si nemůže stěžovat, vyhýbá se tak možným střetům,
- efekt přísnosti,
- dialela – hodnotitel na základě jedné vlastnosti usuzuje, že u pracovníka jsou přítomny i některé další vlastnosti,
- obavy z ohrožení vlastní pozice,
- favoritismus. [4]

Problémem bývají i postoje hodnocených pracovníků k hodnocení. Jestliže pracovníci dojdou k názoru, že hodnocení se provádí jen kvůli tomu, aby jim způsobilo těžkosti, sotva můžeme počítat s jejich vstřícností.

Abychom se vyhnuli uvedeným chybám, je bezpodmínečně nutné:

- důkladně propracovat a vybrat kritéria a metody hodnocení, aby byly přiměřené účelu hodnocení i povaze práce hodnocených pracovníků,
- důkladně připravit všechny dokumenty (formuláře, pokyny, vysvětlivky) používané k hodnocení,
- důkladně vypracovat plán hodnocení,
- důkladně proškolit pracovníky, kteří budou hodnocení provádět, zpracovávat dokumenty hodnocení a provádět rozhovory s hodnocenými pracovníky,
- informovat pracovníky o smyslu, cílech, kritériích, použitých normách a metodách hodnocení a zajistit si jejich ochotu k případné spolupráci. [2]

Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonávanou prací.

3 PŘÍNOS TEORETICKÝCH POZNATKŮ PRO DALŠÍ ŘEŠENÍ

Cílem první části mé diplomové práce bylo popsat teoretické poznatky, které budou v dalších kapitolách (v analytické a projektové části) dle potřeby následně využity.

V teoretické části se věnuji odměňování pracovníků a jejich hodnocení. V části odměňování se soustředím na úkoly, cíle a formy odměňování pracovníků a na tvorbu mzdových tarifů. V části hodnocení pracovníků se soustředím na úkoly, postupy a formy hodnocení pracovníků a sdělování výsledků hodnocení.

Snažil jsem se o celkový pohled, který mi umožní analyzovat danou problematiku ve specifických podmínkách obvodního oddělení PČR v Lomnici nad Popelkou a následně vypracovat návrh projektu odměňování a hodnocení policistů na tomto oddělení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ORGANIZACE A ŘÍZENÍ POLICIE

Policie ČR je podřízena Ministerstvu vnitra ČR. Policii tvoří Policejní prezidium České republiky, útvary s působností na celém území České republiky a útvary s územně vymezenou působností. Útvary policie zřizuje ministr na návrh policejního prezidenta. Činnost policie při plnění úkolů podle tohoto zákona řídí Policejní prezidium České republiky, pokud zákon o Policii České republiky (z. č. 283/1991 Sb.) nestanoví jinak. [13]

V čele Policejního prezidia České republiky stojí policejní prezident, který je představeným všech policistů, s výjimkou policistů povolanych ministrem k plnění úkolů ministerstva. Policejní prezident odpovídá za činnost policie ministrovì. [13]

V rámci Policie ČR působí tyto služby:

- služba pořádkové policie,
- služba kriminální policie a vyšetřování,
- služba dopravní policie,
- služba správních činností,
- ochranná služba,
- služba cizinecké a pohraniční policie,
- služba rychlého nasazení,
- služba železniční policie a letecká služba.

V čele uvedených služeb a v čele útvaru ochranné služby, který zajišťuje ochranu prezidenta České republiky a ochranu objektů, v nichž pobývá prezident České republiky, stojí ředitelé. [13]

4.1 Služba pořádkové policie

Služba pořádkové policie je jednou ze základních služeb Policie České republiky. U této služby je zařazeno přes 16 000 příslušníků policie. Jde o službu, která je prakticky pilířem policie, a policisté, zařazení k této službě, jsou v přímém kontaktu s občany, orgány obce a právníckými a fyzickými osobami. Rozsah a charakter úkolů činnosti služby pořádkové policie v zásadě omezuje možnost užší specializace oproti jiným útvarům

specializovaných služeb a činí tuto službu v podstatě „universální“, což klade vysoké nároky na příslušníky služby pořádkové policie v oblasti znalostí zákonů, vyhlášek, služebních předpisů, ale i na jejich fyzickou a psychickou připravenost. Vzhledem k již zmiňované universalitě příslušníků pořádkové policie, je tato služba základnou pro výběr policistů do jiných specializovaných a odborných služeb policie, např. služba kriminální policie a vyšetřování, dopravní služba apod. [22]

Služba pořádkové policie není řízena liniově, ale je organizována na principu územního řízení. Má tedy tři úrovně organizační struktury:

- ředitelství služby pořádkové policie Policejního prezidia České republiky, které vykonává odbornou, řídicí, organizační, metodickou a kontrolní činnost,
- odbory pořádkové a železniční policie na správách krajů a Správě hl. m. Prahy, které provádějí zejména koordinační, kontrolní a metodickou činnost,
- obvodní (v Praze místní) oddělení policie jsou součástí okresních (obvodních, městských) ředitelství Policie České republiky, kde je prováděn přímý výkon služby a plněny všechny níže uvedené úkoly služby pořádkové policie.

Rozsah činnosti služby pořádkové policie je stanoven zákonem o Policii České republiky, případně dalšími zákony, právními normami a resortními předpisy. Mezi základní úkoly služby pořádkové policie patří zejména:

- ochrana bezpečnosti osob a majetku,
- spolupůsobí při zajišťování veřejného pořádku a byl-li porušen, činí opatření k jeho obnovení,
- boj proti kriminalitě,
- přijímání, evidování a prošetřování oznámení osob,
- plnění úkolů v trestním a přestupkovém řízení,
- dohled nad bezpečností a plynulostí silničního provozu,
- některé správní činnosti. [22]

Tyto základní úkoly služby pořádkové policie je třeba chápat především jako úkoly, které jsou svěřeny základním útvarům policie jako specializovanému subjektu pořádkové

služby. Základními útvary služby pořádkové policie jsou obvodní (v Praze místní) oddělení policie. V současné době je v městech a obcích České republiky celkem 606 základních útvarů, které jsou rozděleny podle počtu policistů do čtyř typů. Z celkového počtu je:

- 36 I. typu (s počtem nad 60 policistů),
- 157 II. typu (s počtem od 30 do 60 policistů),
- 270 III. typu (s počtem od 15 do 30 policistů),
- 143 IV. typu (s počtem policistů nižším než 15). [22]

U některých základních útvarů jsou zřízeny na dalších místech ještě policejní stanice. Těchto je v současné době celkem 43 a působí na nich 131 policistů.

K plnění některých zvláštních úkolů jsou zřizovány jiné útvary služby pořádkové policie:

- poříční oddělení,
- oddělení hlídkové služby,
- pohotovostní pořádkový odbor,
- oddělení jízdní policie,
- oddělení METRO,
- vězeňsko - eskortní oddělení,
- zásahová jednotka,
- stálá pořádková jednotka. [22]

4.2 Obvodní oddělení PČR v Lomnici nad Popelkou

Obvodní oddělení PČR v Lomnici nad Popelkou bylo zřízeno dne 1.10.1993 a sídlí na Husově náměstí v Lomnici nad Popelkou. Organizačně je začleněno pod Okresní ředitelství PČR v Semilech. Obvodní oddělení je IV. typu a vykonává svou činnost především následujícími formami:

- dozorčí službou, která je vykonávána nepřetržitě, zajišťuje akceschopnost oddělení a navazuje na činnost operačního střediska okresního (obvodního či městského) ředitelství policie. Dozorčí službou je zajištěn nepřetržitý styk základních útvarů se státními orgány, organizacemi a občany, neboť dozorčí služba je zpravidla prvním místem, kam se občané obracejí se svými stížnostmi, žádostmi, podněty či oznámeními o trestném činu.,
- obchůzkovou službou, vykonávanou v určených částech území obvodního (místního) oddělení, která je zaměřena zejména na dohled nad dodržováním veřejného pořádku, na ochranu bezpečnosti osob a jejich majetku, předcházení a zabraňování páchání trestné činnosti, odhalování trestných činů a přestupků, pátrání po osobách a věcech a provádí prvotní opatření na místě činu,
- hlídkovou službou, která je vykonávána v určitých úsecích nebo na stanovištích s cílem chránit bezpečnost osob a jejich majetku, předcházet a zabránit porušování veřejného pořádku a páchání trestné činnosti, zakročovat proti osobám dopouštějícím se protiprávního jednání, řešit přestupky a dohlížet na bezpečnost a plynulost silničního provozu a činit opatření při jeho porušení,
- preventivní činností, spoluprací a součinností s dalšími orgány a organizacemi, jako např. orgány činnými v trestním řízení, některými správními orgány, obecními úřady a jejich orgány pro ochranu veřejného pořádku, např. obecní (městskou) policií a pod.

Na OOP ČR Lomnice nad Popelou je 11 policistů. Funkce na tomto oddělení jsou následující:

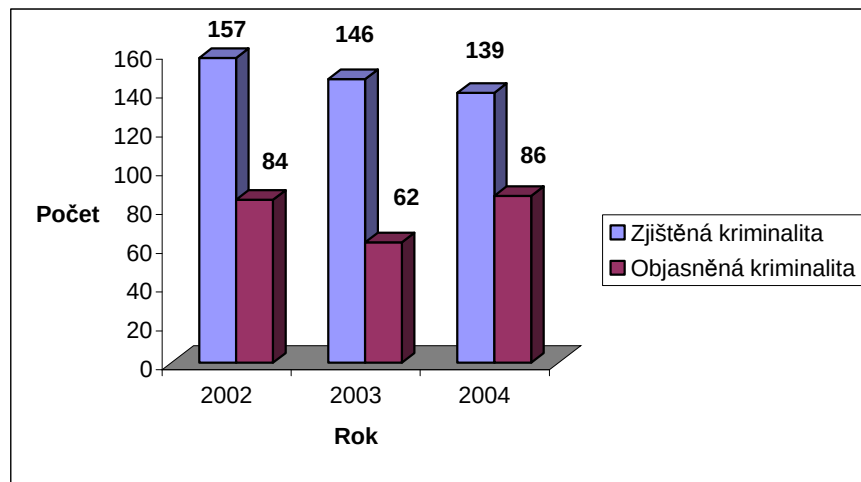
1. vedoucí oddělení,
2. policejní inspektor.

Funkce zástupce vedoucího oddělení zde není zřízena z toho důvodu, že oddělení je IV. typu a policistů je méně než 14. Proto je jeden z policejních inspektorů pověřen zastupováním vedoucího oddělení. Jednotliví policisté vyjímaje vedoucího oddělení jsou zařazeni do funkce policejní inspektor. Liší se od sebe náplní činnosti, kde je uvedeno, jaké úkoly jsou na ně kladeny včetně zařazení do platové třídy.

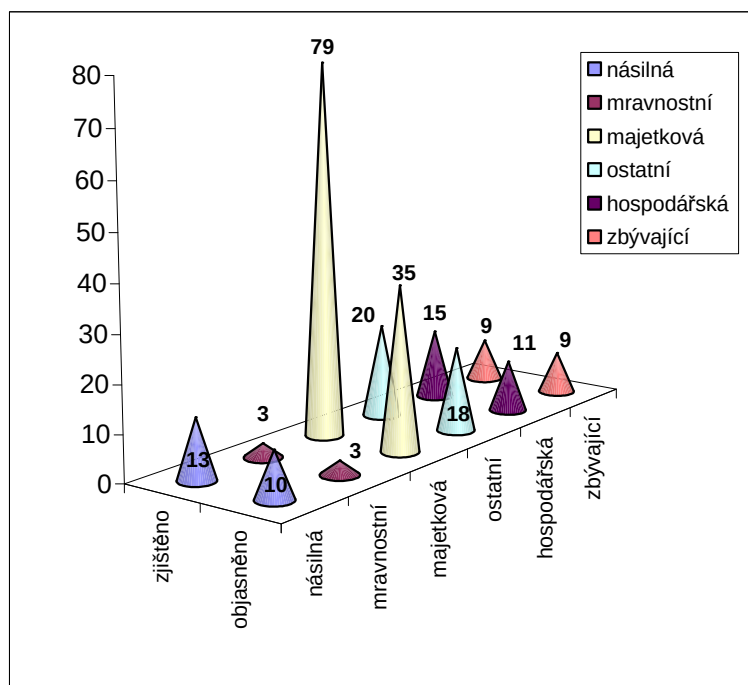
V rámci funkce policejní inspektor jsou na oddělení zastoupeny tři druhy náplní činnosti:

1. v převážné míře se podílí na zabezpečení úkolů oddělení výkonem obchůzkové a dozorčí služby. V policejní hantýrce jde o tzv. „územáka“, který má na starosti určitou oblast v rámci teritoria OOP ČR Lomnice nad Popelkou a komunikuje s představiteli státní správy a samosprávy.,
2. v převážné míře se podílí na odhalování a dokumentaci trestných činů, provádí zejména úkony před zahájením trestního stíhání. V policejní hantýrce jde o tzv. „dokumentaristu“.,
3. v době nepřítomnosti zastupuje vedoucího oddělení a plní úkoly vedoucího oddělení. V nezbytné míře spolupracuje s vedoucím při metodické a kontrolní činnosti policistů na OOP při realizaci trestního a přestupkového řízení. Dále se podílí na odhalování a dokumentaci trestné činnosti a provádí úkony před zahájením trestního stíhání. Plní tedy v převážné míře úkoly zástupce vedoucího oddělení.

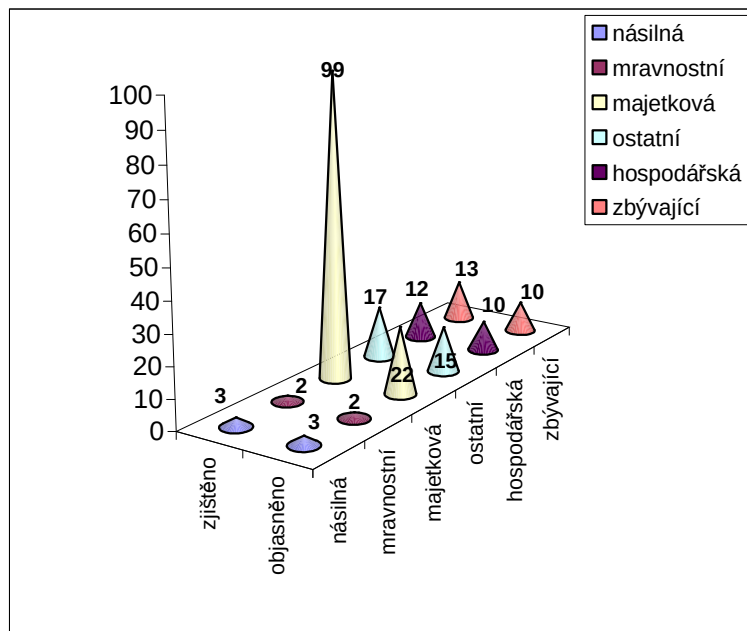
Činnost OOP ČR v Lomnici nad Popelkou nejlépe vystihne přehled kriminality a její struktura v letech 2002 až 2004. Do této statistiky se započítává pouze trestná činnost, která byla zjištěna v teritoriu OOP ČR Lomnice nad Popelkou. Nezachycuje zjištěné různé druhy přestupků a vyřizování č.j.. Zkratkou „č.j.“ se rozumí doručování různých písemností občanům, zjišťování určitých informací pro jiné útvary Policie ČR či státní orgány, dále evidence nahlášených ztrát nebo nálezů atd. Dle policejní statistiky je trestná činnost rozdělena na obecnou kriminalitu, do které spadá násilná, mravnostní, majetková a ostatní trestná činnost, dále na hospodářskou a zbývající. V následujících grafech č. 1 až 4 je zobrazena celková trestná činnost v teritoriu OOP ČR Lomnice nad Popelkou a dále v jednotlivých letech 2002 až 2004 dle podrobnějšího dělení.



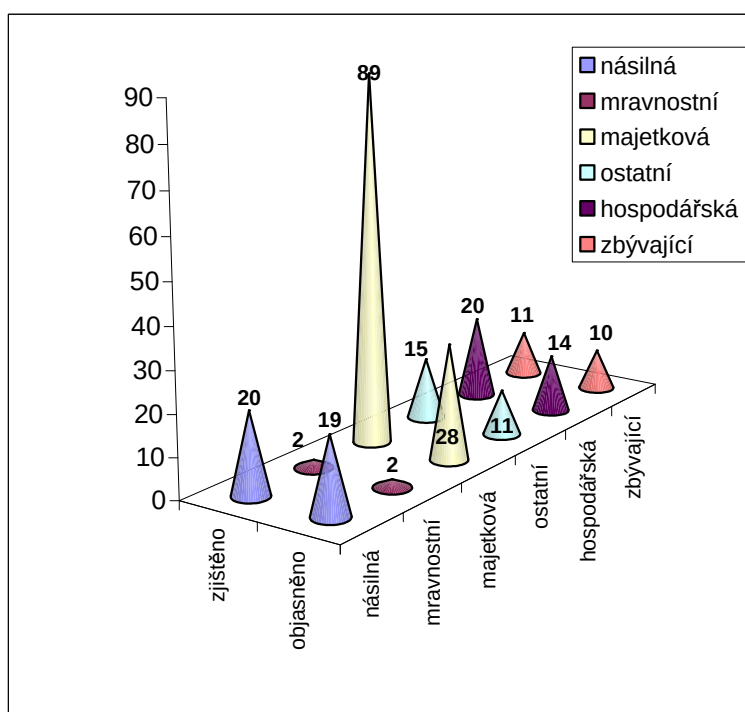
Graf 1. Kriminalita v teritoriu OOP ČR Lomnice n. Pop.



Graf 2. Přehled kriminality dle druhů za rok 2004.



Graf 3. Přehled kriminality dle druhů za rok 2003.



Graf 4. Přehled kriminality dle druhů za rok 2002.

5 ODMĚŇOVÁNÍ POLICISTŮ

Odměňování policistů bylo již v minulosti ožehavým tématem nejen na naší politické scéně. V roce 2004 bylo odměňování policistů skloňováno ve všech pádech kvůli přijetí nového zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, kam spadají následující bezpečnostní složky státu: Policie České republiky, Hasičský záchranný sbor České republiky, Celní správa České republiky, Vězeňská služba České republiky, Bezpečnostní informační služba a Úřad pro zahraniční styky a informace.

V médiích bylo rovněž uváděno, jaký je měsíční příjem policistů a jaký bude jejich měsíční příjem v době, kdy nový služební zákon bude platný. V té době však ještě nebyl hotov Katalog prací, kde měla být jasně stanovena výše měsíčního příjmu policistů a rovněž jejich pracovní náplň.

A jaká je vlastně výše měsíčního příjmu policistů? Známy je pouze jediný údaj. Podle ČTK činí průměrný plat policistů 24.304 Kč. Policejní příjmy není možné vyčíst ani ze statistik ministerstva práce, kde jsou policisté vedeni spolu se strážníky a jejich průměrný plat tak dosahuje pouze 14.700 Kč. Ani z údajů zveřejňovaných na internetových stránkách Českého statistického úřadu není možné zjistit, jaký příjem mají policisté.

Podle čeho se odměňují policisté a jaká je struktura a výše jejich platů? Na tyto otázky se snažím najít odpovědi v této kapitole.

5.1 Systém odměňování příslušníků Policie ČR

Odměňování příslušníků Policie ČR je upraveno zákonem č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů, zákon zakládá nárok zaměstnanců na plat za vykonanou práci a stanoví minimální platové tarify v příslušných platových třídách a nárokové příplatky nařízením vlády č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a dále nařízením vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Podle platného katalogu prací jsou policisté zařazováni převážně do funkce policejní inspektor, policejní komisař a policejní rada v platových třídách 6 až 15.

Plat policistů tvoří tyto složky:

- platový tarif,
- osobní příplatek,
- hodnostní příplatek,
- zvláštní příplatek,
- příplatek za vedení,
- příplatek za zastupování,
- příplatek za noční práci,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli,
- příplatek za dělenou směnu,
- odměny,
- plat a náhradní volno za práci přesčas,
- plat a náhradní volno za práci ve svátek,
- odměna za pracovní pohotovost.

5.1.1 Platový tarif

Je základní peněžní mzdou, stanovenou za jednotku času (v našem případě za měsíc), za určitý druh pracovní činnosti, při normálním pracovním výkonu, intenzitě práce a pracovních výsledcích. Platovým tarifem je fakticky v penězích vyjádřena složitost, odpovědnost a namáhavost vykonávané práce. [6]

Zákon číslo 143/1992 Sb. stanoví pro každou z platových tříd minimální měsíční platový tarif a zmocňuje vládu ke stanovení výše platových tarifů a způsobu určení jejich konkrétní výše zaměstnancům. Při stanovení nové výše platových tarifů vládou, nesmí být tyto nižší než minimální tarify stanovené zákonem. Vláda také svým nařízením nemůže měnit zákonnou formu platového tarifu. [16]

Katalog prací (nařízení vlády č. 469/2002 Sb.) je právně závazným instrumentem pro zařazování zaměstnanců do platových tříd. Tvoří jej seznam prací od nejjednodušších, rutinních až po nejnáročnější práce koncepčního a systémového charakteru, které jsou pro lepší orientaci uspořádány do tří částí. V první části je rozebrán obecně katalog prací a kvalifikační předpoklady, ve druhé části se katalog prací člení do odvětví a oborů a ve třetí části rozděluje příklady prací dle povolání. Může se vyskytnout situace, kdy určité činnosti katalog neobsahuje. V takovém případě nařízení vlády č. 330/2003 Sb. v § 3/1 ukládá

zaměstnavateli povinnost zařadit zaměstnance do platové třídy, ve které jsou v katalogu prací zahrnuty příklady prací porovnatelné s požadovanou činností z hlediska složitosti, odpovědnosti a psychické a fyzické náročnosti. [6, 20]

Pro zařazení zaměstnance do platové třídy je rozhodující druh práce sjednaný v pracovní smlouvě (vyplývající ze služebního poměru nebo ze jmenovacího aktu). Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do té platové třídy, ve které je v katalogu prací zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon na zaměstnanci v rámci druhu práce požaduje. Ta rozhoduje o zařazení zaměstnance do platové třídy při jeho přijetí do služebního (pracovního) poměru.

Pro zařazení zaměstnance do platové třídy spolurozhoduje také splnění stanovených kvalifikačních předpokladů, popřípadě požadavků potřebných pro řádný výkon práce, pokud je zaměstnavatel stanovil vnitřním platovým předpisem. Obecným kvalifikačním předpokladem pro výkon prací v jednotlivých platových třídách je vzdělání, stanovené v katalogu prací podle nařízení vlády č. 469/2002 Sb. následovně:

Tab. 1. Přehled požadovaného vzdělání v rámci platových tříd

Platová třída	Požadované vzdělání
1., 2.	základní
3., 4.	střední odborné
5. - 8.	úplné střední, úplné střední odborné (dále jen „úplné střední“)
9.	vyšší odborné
10. - 15.	vysokoškolské – bakalářský studijní program
16.	vysokoškolské – magisterský studijní program nebo doktorský studijní program

Podle § 2 odst. 3 nařízení vlády č. 330/2003 Sb. může zaměstnavatel zaměstnancům, kteří vykonávají práce převážně manuálního charakteru a jsou zařazeni nejvýše do 8. platové třídy, stanovit ve vnitřním platovém předpisu pro výkon těchto prací požadavek vyučení v oboru, namísto kvalifikačního předpokladu vzdělání stanoveného katalogem. [18]

Pokud zaměstnanec stanovené kvalifikační předpoklady nesplňuje, může být (pokud není zařazen do 1. až 4. platové třídy, nebo pokud nejde o některý z případů stanovených v § 3 odst. 4 nařízení vlády č. 330/2003 Sb.) zařazen do platové třídy na dobu nejvýše čtyř let. Tato doba je upravena tak, aby si mohli zaměstnanci, na nichž to lze z důvodu věku spravedlivě požadovat, doplnit potřebné vzdělání. [18]

Policisté jsou převážně zařazováni do povolání policejní inspektor, policejní komisař a policejní rada v platových třídách 6 až 15. Jmenované platové třídy jsou uvedeny v zákoně č. 143/1992 Sb.

Nároky kladené na výkon práce jsou vyjádřeny nejen kvalifikačními předpoklady, tedy vzděláním stanoveným pro výkon prací v jednotlivých platových třídách, ale i délkou odborné praxe vyjádřenou platovými stupni. Základním kritériem pro zařazení zaměstnance do platového stupně je doba praxe v oboru požadované práce, po kterou si zaměstnanec osvojoval praktické poznatky a zkušenosti využitelné při plnění úkolů vyplývajících z druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a odůvodňující jeho zařazení do platové třídy. Nařízení vlády č. 330/2003 Sb., stanoví i možnost a míru zápočtu praxe získané mimo obor požadované práce a také upravuje další doby, které se zahrnují do doby rozhodné pro zařazení zaměstnance do platového stupně. [6, 18]

Platové tarify jsou policistům stanovovány v příslušných platových třídách v rámci 12 platových stupňů podle započtené doby odborné praxe rozložené do intervalů od 1 roku (mezi 1. a 2. platovým stupněm) až do 5 let (mezi 10. a 11. platovým stupněm). Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů v Kč/měsíc byla dle nařízení vlády č. 637/2004 Sb. upravená pro zaměstnance Policie České republiky, Vězeňské služby České republiky, Bezpečnostní informační služby, Hasičského záchranného sboru České republiky a Celní správy ČR s platností od 1.1.2005 (**viz příloha č. 1**). [18]

5.1.2 Osobní příplatek

Umožňuje zaměstnavateli ocenit dlouhodobě dosahovanou vyšší než standardní výkonnost zaměstnance (z hlediska kvality pracovních výsledků, ale i většího rozsahu pracovních úkolů ukládaných zaměstnanci; umožňuje zaměstnavateli, oproti jiným platovým složkám, pružněji reagovat na změny v pracovní výkonnosti zaměstnance. [18]

Je nenárokovou složkou platu, která zpružňuje platový systém založený na pevných pravidlech vycházejících z předpokladu standardního výkonu všech zaměstnanců.

Přiznání osobního příplatku je podmíněno tím, že zaměstnanec dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů. Každá z těchto podmínek předpokládá srovnávání pracovních výsledků zaměstnance nebo rozsahu jeho pracovních úkolů s pracovními výsledky nebo rozsahem pracovních úkolů ostatních zaměstnanců. Jeho účelem není reagovat na okamžité změny ve výkonnosti zaměstnanců, ale pouze na ty změny ve výkonnosti a kvalitě práce, které mají dlouhodobější charakter. [6]

Výkonnost a kvalita práce je dána osobními schopnostmi zaměstnance, a proto pro její hodnocení a následné určení výše osobního příplatku nejsou v zákoně č. 143/1992 Sb. ani v nařízení vlády č. 330/2003 Sb. stanovena žádná konkrétní pravidla. Výši osobního příplatku určuje zaměstnavatel na základě výsledků hodnocení zaměstnance, a proto není účelné stanovit obecná pravidla ve vnitřním platovém předpise nebo popřípadě v kolektivní smlouvě.

V nařízení vlády č. 330/2003 Sb. je stanovena pouze maximální výše osobního příplatku, která činí 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Osobní příplatek se stanovuje maximální částkou a zaměstnavatel je povinen dle § 20a z. č. 143/1992 Sb. při změně osobního příplatku vystavit nový platový výměr a tyto změny odůvodňovat. Zaměstnavatel může k ocenění práce vynikajícího, všeobecně uznávaného odborníka, popřípadě k jeho získání, poskytnout osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu stanoveného pro nejvyšší platový stupeň platové třídy, do které je zařazen. Takový osobní příplatek však může zaměstnavatel určit pouze zaměstnanci, který vykonává práce zařazené do 10. a vyšší platové třídy. [16, 18]

Změnou osobního příplatku, tedy zvýšením nebo snížením, zaměstnavatel reaguje na dlouhodobější změnu v kvalitě nebo rozsahu plnění pracovních úkolů zaměstnance. Pokud zaměstnanec, kterému byl přiznán osobní příplatek, přestane kvalitně plnit své základní pracovní povinnosti, zaměstnavatel může zaměstnanci osobní příplatek odejmout či snížit.

5.1.3 Hodnostní příplatek

Je oceněním zaměstnanců ozbrojených sil a bezpečnostních sborů a služeb vyjadřujícím specifické pracovní podmínky výkonu práce ve služebním poměru, spočívající zejména v dodržování služební kázně, t.j. v bezpodmínečném plnění

pracovních příkazů a v povinnosti plnit služební úkoly i v osobním volnu. Výše příplatku je závislá na vykonávané funkci a na dosavadní délce služby. Je nárokovou složkou platu. [18]

Úprava hodnotního příplatku je provedena zákonem č. 143/1992 Sb. v § 9 a tím vylučuje odlišnou nebo podrobnější úpravu ze strany zaměstnavatele.

Tab. 2. Přehled hodnotních příplatků

Důstojnické hodnosti				Praporčické hodnosti		
hodnost	příplatek	dobu výsluhy	dobu praxe	hodnost	příplatek	dobu výsluhy
podporučík	2.400 Kč	1 rok		rotný	1.200 Kč	
poručík	2.600 Kč	2 roky	1 rok	strážmistr	1.300 Kč	2 roky
nadporučík	2.800 Kč	3 roky	3 roky	nadstrážmistr	1.400 Kč	3 roky
kapitán	3.000 Kč	4 roky	6 let	podpraporčík	1.800 Kč	4 roky
major	3.200 Kč	5 let	10 let	praporčík	1.900 Kč	5 let
podplukovník	3.400 Kč	6 let	15 let	nadpraporčík	2.000 Kč	
plukovník	3.600 Kč		21 let			
generálmajor	4.100 Kč					
generálporučík	4.300 Kč					

5.1.4 Zvláštní příplatek

Je nárokovou složkou platu, kterou se při splnění stanovených podmínek oceňují mimořádné ztěžující vlivy související s výkonem práce.

Příplatek se poskytuje např. za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí. Zaměstnancům je kompenzováno působení faktorů, kterými jsou na pracovišti zevně zatěžováni a které mají původ v pracovním procesu (jde o faktory fyzikální, chemické a biologické). [6, 18]

Za práci ve vícesměnných pracovních režimech je příplatek zaměstnancům poskytován jako kompenzace zhoršených pracovních podmínek a zásahu do osobního života. [6,18]

Zvláštní příplatek je dále poskytován za riziko spojené s výkonem práce. Jeho prostřednictvím se oceňuje výkon práce při ochraně zájmů státu, při němž jsou

zaměstnanci vystaveni riziku ohrožení života nebo zdraví, např. přímým ohrožením ze strany pachatelů trestných činů, zvýšenou psychickou, senzorickou nebo fyzickou zátěží apod. (t.j. vlivem jiných faktorů, než které jsou oceňovány příplatkem za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí podle nařízení vlády č. 252/1992 Sb.). Jeho konkrétní výše není závislá na vykonávané funkci podle úrovně řízení, ale na míře rizika, kterému je policista vystaven při výkonu služby vyplývající z druhu vykonávané činnosti. Je rozdělen do tří skupin. Zařazení činností do těchto skupin stanoví podle míry rizika v oboru své působnosti ministr vnitra. [6, 18]

Tab. 3. Přehled zvláštních příplatků

Za ztížené a zdraví škodlivé prostředí¹⁾	I. skupina	100 - 400 Kč
	II. skupina	300 - 700 Kč
Za směny²⁾		100 - 500 Kč
Za riziko³⁾	I. skupina	1.000 - 4.000 Kč
	II. skupina	500 - 2.000 Kč
	III. skupina	100 - 1.000 Kč

5.1.5 Příplatek za vedení

Oceňuje vyšší složitost a odpovědnost vykonávané práce spojenou s řízením dalších zaměstnanců (v současné platové soustavě není tento faktor promítnut do tarifního zařazení funkcí a tedy ani do tarifního platu). Zpravidla bývá jeho výše odstupňována podle úrovně řízeného útvaru. [18]

Nárok na příplatek za vedení je zaručen zákonem č. 143/1992 Sb. všem vedoucím zaměstnancům. Příplatek za vedení se poskytuje formou měsíční částky. Sazby příplatku za vedení však z. č. 143/1992 Sb. stanoví pouze pro vedoucí zaměstnance v ústředních orgánech státní správy v čele s ministrem, v Kanceláři prezidenta republiky, Úřadu vlády České republiky, v Nejvyšším kontrolním úřadu, Bezpečnostní informační službě,

¹ nařízení vlády č.252/1992 Sb.

² § 9 odst. 2 nařízení vlády č. 330/2003 Sb.

³ § 9 odst. 23 nařízení vlády č. 330/2003 Sb.

v Kanceláři Veřejného ochránce práv, v Úřadu pro ochranu osobních údajů a v Komisi pro cenné papíry. Pro vedoucí zaměstnance ostatních zaměstnavatelů stanoví z. č. 143/1992 Sb. závazné limity, v jejichž rámci upravuje konkrétní sazby příplatků za vedení vlada nařízením. Rozsah příplatku za vedení u Policie České republiky upravuje nařízení vlády č. 330/2003 Sb. [16, 18]

Tab. 4. Přehled příplatků za vedení

Funkce	Příplatek za vedení
Okresní (městské, obvodní) ředitelství	
Ředitel	3.000 - 5.000
Zástupce ředitele	2.000 - 4.000
Velitel služby	1.500 - 3.500
Vedoucí odboru	1.300 - 3.000
Vedoucí oddělení, zástupce vedoucího odboru	1.300 - 3.000

Míra náročnosti řídicí práce není dána pouze počtem zaměstnanců, jejichž práce vedoucí zaměstnanec řídí a organizuje, ale i složitostí pracovní náplně jednotlivých útvarů. Je proto možné, aby vedoucímu zaměstnanci, který vede organizační útvar s menším počtem zaměstnanců, byl určen vyšší příplatek za vedení. Míra náročnosti řídicí práce je ovlivněna konkrétními pracovními úkoly a vyžaduje individuální ocenění.

5.1.6 Příplatek za zastupování

Je vlastně určitou obdobou příplatku za vedení a je poskytován zaměstnanci, který vykonává řídicí činnost za dlouhodobě nepřítomného vedoucího zaměstnance na vyšším stupni řízení (pokud není zastupování součástí jeho běžných pracovních povinností), nebo v případech, kdy není vedoucí funkce momentálně obsazena. [6]

Podmínky pro poskytování příplatku za zastupování jsou stanoveny obecně závazným prováděcím předpisem. Výši příplatku za zastupování určuje zaměstnanci zaměstnavatel v rámci rozpětí příplatku za vedení stanoveného z. č. 143/1992 Sb. nebo nařízením vlády č. 330/2003 Sb. pro stupeň řízení zastupovaného vedoucího zaměstnance. Zaměstnavateli tedy ze zákona nevyplývá povinnost určit příplatek za zastupování ve stejné výši, v jaké

určil příplatek za vedení. Přísluší-li vedoucímu zaměstnanci příplatek za zastupování, jeho příplatek za vedení mu po dobu zastupování nepřísluší. [16, 18]

Pro vznik nároku na poskytnutí tohoto příplatku je nezbytné zastupování vedoucího zaměstnance v plném rozsahu jeho řídicí činnosti. Druhou podmínkou je, že zastupování trvá déle než čtyři týdny. Dále vzniku nároku na tento příplatek předchází rozhodnutí zaměstnavatele o zastupování nepřítomného vedoucího zaměstnance na vyšším stupni řízení konkrétním zaměstnancem a to v plném rozsahu řídicí činnosti.

5.1.7 Příplatek za noční práci

Kompenzuje zaměstnancům zhoršené pracovní podmínky i zásah do osobního života. Je nárokovou složkou platu zaměstnance a výši příplatku a podmínky pro jeho poskytování stanoví z. č. 143/1992 Sb. Noční prací se podle § 99/1 z. č. 65/1965 Sb. rozumí práce konaná v době mezi 22. a 6. hodinou. Pro poskytnutí příplatku se nevyžaduje splnění dalších podmínek a zákon také neumožňuje jejich stanovení. Zaměstnanci přísluší za hodinu noční práce příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku. Zaměstnavatel je povinen sčítat veškerou dobu práce v noci, kterou zaměstnanec odpracoval v kalendářním měsíci, avšak po sečtení poskytne příplatek pouze za celé hodiny. Část hodiny se neoceňuje a nemůže se převádět do následujícího kalendářního měsíce. [16]

5.1.8 Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Kompenzuje zaměstnancům zásah do osobního života, příp. do života jejich rodin. Poskytuje se proto za práci v sobotu a v neděli bez ohledu na to, zda jsou tyto dny podle harmonogramu směn současně dny nepřetržitého odpočinku zaměstnance v týdnu či nikoliv. Výše příplatku činí za hodinu práce v sobotu nebo v neděli 25 % průměrného hodinového výdělku. Zákonná úprava nepřipouští možnost odchylného ujednání v kolektivní smlouvě nebo odlišnou úpravu ve vnitřním předpisu zaměstnavatele. [6]

5.1.9 Příplatek za dělenou směnu

Je určen k ocenění ztěžujících vlivů, vyplývajících pro zaměstnance z pracovního režimu, kdy je pracovní směna rozdělena do dvou nebo více částí a zaměstnavatelům umožňuje využívat rozdělení pracovní doby k omezení nežádoucího rozsahu přesčasové

práce u některých skupin zaměstnanců. Příplatek se stanoví pevnou sazbou ve výši 20 Kč za každou rozdělenou směnu. Příplatek v této výši náleží každému zaměstnanci, který v režimu dělených směn pracuje, bez ohledu na délku rozdělené směny. [6]

Dělenou směnou se pro účely zákona č. 143/1992 Sb. rozumí směna, jejíž rozdělení na dvě nebo více částí vyplývá z rozvrhu pracovních směn, nebo je předem určeno zaměstnavatelem. Rozvržení pracovní doby musí zaměstnavatel vymezit předem na celé období, ve kterém je povinen sledovat dodržení délky stanovené (týdenní) pracovní doby. [16]

5.1.10 Odměny

Zákon číslo 143/1992 Sb. vymezuje účel poskytování odměn pouze rámcově a v podrobnostech odkazuje na prováděcí nařízení vlády. Dle nařízení vlády č. 330/2003 Sb. jsou odměny nenárokovou složkou platu, určenou k ocenění pracovních zásluh zaměstnance ve zvláštních případech, t.j. za zajištění mimořádných nebo zvláště významných úkolů, při určených významných životních jubileích nebo za osobní pomoc při zdolávání mimořádných událostí. Nelze je tedy možno využívat jako doplňkové ocenění standardního pracovního výkonu. Okruh důvodů pro poskytnutí odměny nemůže zaměstnavatel rozšiřovat vnitřním předpisem, ani nemůže sjednat jejich rozšíření v kolektivní smlouvě. Může však sjednat podmínky, podle nichž bude využívat možnosti poskytování odměn. [18]

5.1.11 Plat a náhradní volno za práci přesčas

Slouží k ocenění zvýšených nároků kladených na zaměstnance zvýšeným rozsahem výkonu práce nad stanovenou týdenní pracovní dobu. Zákon č. 143/1992 Sb. dále stanoví rozdílné sazby příplatku podle toho, koná-li zaměstnanec práci přesčas v obvyklý pracovní den zaměstnance (např. jako pokračování ve výkonu práce v rámci stanovené pracovní doby). Není přitom rozhodné, zda nepřetržitý odpočinek v týdnu připadne na sobotu nebo neděli, anebo na jiný den v týdnu. V prvním případě činí příplatek 25 % průměrného hodinového výdělku, v druhém případě činí 50 % (vždy za hodinu práce přesčas). [6]

Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí náhradního volna místo platu za práci přesčas. Zákon č. 143/1992 Sb. stanoví, že se plat zaměstnance v měsíci, ve kterém koná práci přesčas, nezvyšuje a v měsíci, kdy za práci přesčas čerpá

náhradní volno, se výše platu rovněž nemění. Termín čerpání náhradního volna závisí na dohodě zaměstnance se zaměstnavatelem. Pokud zaměstnavatel v dohodnutém termínu neposkytne zaměstnanci náhradní volno, přísluší zaměstnanci plat za práci přesčas ve výši určené ze složek platu, které mu náležely v měsíci, kdy práci přesčas konal, z počtu odpracovaných hodin a z průměrného výdělku používaného v tomto měsíci. Takto určená výše přesčasu se vyplácí v nejbližším výplatním termínu.

Zaměstnancům, kterým přísluší příplatek za vedení či hodnostní příplatek, je plat stanoven s přihlédnutím k případné práci přesčas v rozsahu 150 hodin v kalendářním roce. To neplatí o práci přesčas konané v noci nebo v den pracovního klidu. V platu vedoucího zaměstnance, který je statutárním orgánem, je vždy přihlédnuto k veškeré práci přesčas.

5.1.12 Plat a náhradní volno za práci ve svátek

Je kompenzací za práci ve dnech, které by jinak byly volnými dny určenými k odpočinku zaměstnance, a za zásah do osobního života zaměstnance, popř. i jeho rodiny, který je v těchto dnech bezesporu výraznější než např. při práci o sobotách a nedělích.

Nařízení vlády č. 330/2003 Sb. výslovně stanoví, že formou příplatku může zaměstnavatel tento zásah zaměstnanci kompenzovat pouze v případě, že se na takovém postupu se zaměstnancem dohodne. Jinak se práce ve svátek kompenzuje ze zákona poskytnutím náhradního volna ve stejném rozsahu jako byl rozsah práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna se zaměstnanci plat nekrátí. Dohodne-li se zaměstnavatel se zaměstnancem na poskytnutí příplatku za práci ve svátek, činí výše tohoto příplatku 100 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce ve svátek. Svátky se rozumí nejen státní svátky, ale i ostatní svátky vymezené v zákoně č. 245/2000 Sb., o státních svátcích, o významných dnech a o dnech pracovního klidu. [6]

Koná-li zaměstnanec práci ve svátek současně jako práci přesčas, jeho měsíční plat se zvyšuje i o plat za práci přesčas.

5.1.13 Odměna za pracovní pohotovost

Samostatnou složkou celkového příjmu, poskytovanou policistům v souvislosti se služebním poměrem podle platových předpisů (podle § 19 zákona) a ze mzdových prostředků, která však není součástí platu, je odměna za pracovní pohotovost, která je kompenzací za zásah do osobního života zaměstnance v jeho osobním volnu, kdy

zaměstnavatel vyžaduje, aby byl zaměstnanec připraven k výkonu práce, ať již na pracovišti nebo mimo pracoviště. Za dobu, kdy si zaměstnavatel formou sjednané pracovní pohotovosti zabezpečí připravenost zaměstnance k výkonu práce, náleží zaměstnanci odměna za pracovní pohotovost dle § 19 zákona č. 143/1992 Sb. Tato odměna je specifickým institutem, není však platem. Výše odměny za pracovní pohotovost se odvozuje od určených pravidelných složek platu, tj. od poměrné části platového tarifu, osobního příplatku a zvláštního příplatku (nikoliv od příplatku za vedení), které připadnou na jednu hodinu práce bez práce přesčas v kalendářním měsíci, na který připadla pracovní pohotovost. Za hodinu pracovní pohotovosti na pracovišti mimo pracovní dobu zaměstnance přísluší zaměstnanci odměna ve výši 50 % (mimo pracoviště 15 %), a jde-li o den pracovního klidu, 100 % (mimo pracoviště 25 %) této základny. [6]

Povoláním zaměstnance k výkonu práce se pracovní pohotovost přerušuje a výkon práce je prací přesčas (jde-li o zaměstnance pracujícího po stanovenou týdenní pracovní dobu). Dále u výkonu práce přesčas v rámci nařízené nebo dohodnuté pracovní pohotovosti odůvodňuje poskytnutí platu za práci přesčas i u zaměstnanců, kteří mají jinak plat stanoven již s přihlédnutím k případné práci přesčas (zaměstnanci, jimž náleží hodnostní příplatek a příplatek za vedení).

Mezi další formy odměňování dle z. č. 186/1992 Sb. o služebním poměru příslušníků Police České republiky patří:

Kázeňské odměny

- písemná pochvala,
- peněžitý nebo jiný dar,
- mimořádné povýšení nebo jmenování do důstojnické hodnosti.

Odchodné

Policistovi, jehož služební poměr skončil uvolněním nebo propuštěním podle § 106 odst. 1 písm. a) pro něj v důsledku snížení početních stavů policie, schváleného vládou České republiky, není zařazení, b) podle posudku lékařské komise dlouhodobě pozbyl ze zdravotních důvodů způsobilost vykonávat jakoukoliv funkci v policii, c) jestliže je podle závěrů služebního hodnocení nezpůsobilý vykonávat jakoukoliv funkci v policii, náleží

odchodné, jestliže jeho služební poměr trval alespoň šest let. Základní výše odchodného činí částku ve výši posledního hrubého služebního příjmu a zvyšuje se za každý další ukončený rok služebního poměru o jednu třetinu hrubého měsíčního služebního příjmu, není-li dále stanoveno jinak. Pokud byl policista alespoň po jednu polovinu této doby zařazen ve výkonu služby přímé bezpečnostní povahy, zvyšuje se základní výše další ukončený rok služebního poměru o jednu polovinu posledního hrubého měsíčního služebního příjmu. Ale výše odchodného nesmí přesáhnout šestinásobek posledního hrubého měsíčního služebního příjmu. Pokud byl policista propuštěn z důvodu nezpůsobilosti vykonávat jakoukoliv funkci v policii, snižuje se vypočtené odchodné o jednu třetinu. Výše takto sníženého odchodného nesmí být nižší než poslední hrubý služební příjem. Policistovi, který je po skončení služebního poměru podle tohoto zákona bezprostředně přijat do služebního poměru podle jiného zákona, odchodné nenáleží, pokud mu zákon tento nárok nezachová.

Platové vyrovnání

Policistovi, jehož služební poměr skončil propuštěním podle § 106 odst. 1 písm. a), b) a c), náleží platové vyrovnání, jestliže nemá nárok na starobní, plný invalidní nebo částečný invalidní důchod z důchodového pojištění nebo na příspěvek za službu. Platové vyrovnání do výše posledního čistého služebního příjmu se poskytuje od zahájení výdělečné činnosti nebo od počátku poskytování podpory v nezaměstnanosti nebo podpory při rekvalifikaci do uplynutí 12 měsíců od skončení služebního poměru.

Příspěvek za službu

Příspěvek za službu (dále jen "příspěvek") náleží za podmínek dále uvedených policistovi, jehož služební poměr skončil uvolněním nebo propuštěním z některého z důvodů uvedených v § 106 odst. 1 písm. a), b), c). Příspěvek činí 20 % služebního příjmu, jestliže policista konal službu alespoň po dobu deseti roků. Za každý další ukončený rok této služby se příspěvek zvyšuje o 1 % služebního příjmu. Příspěvek se vyměřuje z posledního hrubého měsíčního služebního příjmu policisty před skončením služebního poměru nebo, jestliže je to pro něj výhodnější, z jeho průměrného hrubého měsíčního služebního příjmu za posledních 12 měsíců před skončením služebního poměru. Nejvyšší výměra příspěvku ke dni jeho přiznání nesmí překročit měsíčně 130 % částky, do níž se započítává plně část osobního vyměřovacího základu pro stanovení výpočtového

základu pro vyměření důchodu z důchodového pojištění. Při souběhu nároku na příspěvek s nárokem na příspěvek za službu podle jiných předpisů) náleží vyšší příspěvek. Při souběhu nároku na příspěvek a na starobní, plný invalidní nebo částečný invalidní důchod náleží oprávněnému podle jeho volby buď příspěvek, nebo důchod.

5.2 Odměňování na OOP ČR v Lomnici nad Popelkou

Na OOP ČR v Lomnici nad Popelkou je vedoucí oddělení zařazen do 10. platové třídy a policejní inspektoři do 8. a 9. platové třídy. Pro lepší přehlednost o výši platu jsem si zvolil modely (skutečné policisty) s různou délkou služebního poměru, různým stupněm vzdělání, hodnotí a pracovní náplní. Pro úplnost a zjednodušení modelu bych chtěl uvést, že jsem vypočítal pevnou finanční částku za příspěvky, které se mění, a to jsou: příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a v neděli, plat a náhradní volno za práci přesčas, plat a náhradní volno za práci ve svátek a odměnu za pracovní pohotovost. Finanční částku jsem vypočítal tak, že jsem zprůměroval výši těchto příplatků za rok u jednotlivce a porovnal ji s ostatními. K vypovídající hodnotě částky je nutno uvést, že na tomto oddělení se vede evidence policistů, kteří měli práci ve svátek a tudíž se dodržuje, aby všichni policisté měli přibližně stejný počet dnů odpracovaných ve dnech uznaných jako státní svátek. Dále dle možností se vedoucí oddělení snaží rovnoměrně rozdělit práci přesčas, práci v noci, sobotu a neděli či pracovní pohotovost. Výpočtem jsem zjistil výši příplatků 3.500,- Kč.

Zvláštní příplatek za riziko je stejný u všech policistů na OOP ČR v Lomnici nad Popelkou a to ve výši 2.200,- Kč. Zvláštní příplatek za směny ve výši 100,- Kč je rovněž stejný u všech policistů.

Model č. 1

Nastupující policista s úplným středním vzděláním, hodnost – strážmistr, délka praxe do 1 roku, pracovní náplň – podílet se na zabezpečení úkolů výkonem obchůzkové a dozorčí služby, platová třída 8.

Model č. 2

Nastupující policista s vysokoškolským vzděláním, hodnost – podporučík (tuto hodnost automaticky dostávají při nástupu všichni vysokoškoláci), délka praxe do 1 roku, pracovní náplň - podílet se na zabezpečení úkolů výkonem obchůzkové a dozorčí služby, platová třída 8.

Model č. 3

Policista s úplným středním vzděláním, hodnost – praporčík, délka praxe 5 let, pracovní náplň – podílet se na odhalování a dokumentaci trestných činů, provádět úkony před zahájením trestního stíhání, platová třída 9.

Model č. 4

Policista s vysokoškolským vzděláním, hodnost – nadporučík, délka praxe 5 let, pracovní náplň – podílet se na odhalování a dokumentaci trestných činů, provádět úkony před zahájením trestního stíhání, platová třída 9.

Model č. 5

Policista s úplným středním vzděláním, hodnost – praporčík, délka praxe 10 let, pracovní náplň – v době nepřítomnosti zastupovat vedoucího oddělení, podílet se na odhalování a dokumentaci trestných činů a provádět úkony před zahájením trestního stíhání, platová třída 9.

Model č. 6

Policista s úplným středním vzděláním, v propůjčené hodnosti – poručík (odměňován za hodnost nadstrážmistr), délka praxe 10 let, pracovní náplň – vedoucí oddělení s praxí 1 rok, platová třída 10, dle § 4 odst. 8 písm. c) nařízení vlády č. 330/2003 Sb. ze započitatelné praxe podle odstavců 2 až 6 odečte zaměstnavatel, není-li stanoveno jinak, u zaměstnance zařazeného do desáté platové třídy, který dosáhl jen úplného středního vzděláním, dobu 3 let. To znamená, že tento policista bude mít započitatelnou praxi 7 let a to se projeví v nižším platovém stupni a to č. 5.

Model č. 7

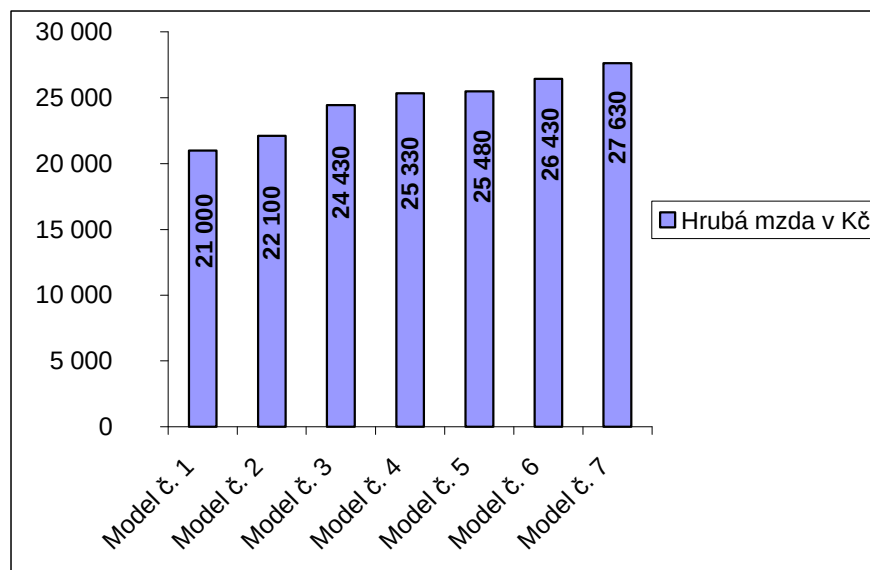
Policista s vysokoškolským vzděláním, hodnost – poručík, délka praxe 10 let, pracovní náplň – vedoucí oddělení s praxí 10 roky, platová třída 10.

Tab. 5. Struktura mezd u modelů č. 1 až 4

	Model č. 1	Model č. 2	Model č. 3	Model č. 4
Tarifní plat	13 900	13 900	16 230	16 230
Zvl. Přípl. Rizik	2 200	2 200	2 200	2 200
Zvl. Přípl. Směn	100	100	100	100
Hodnostní příplatek	1 300	2 400	1 900	2 800
osobní příplatek	0	0	500	500
příplatek za vedení	0	0	0	0
Pohyblivé příplatky	3 500	3 500	3 500	3 500
Hrubá mzda v Kč	21 000 Kč	22 100 Kč	24 430 Kč	25 330 Kč

Tab. 6. Struktura mezd u modelů č. 5 až 7

	Model č. 5	Model č. 6	Model č. 7
Tarifní plat	17 080	18 070	18 530
Zvl. Přípl. Rizik	2 200	2 200	2 200
Zvl. Přípl. Směn	100	0	0
hodnostní příplatek	1 900	1 400	2 600
osobní příplatek	2 200	2 300	2 300
příplatek za vedení	0	2 000	2 000
pohyblivé příplatky	2 000	0	0
Hrubá mzda v Kč	25 480 Kč	25 970 Kč	27 630 Kč



Graf 5. Hrubá mzda u modelů č. 1 až 7.

Z výpočtů hrubých mezd modelů (skutečných policistů) vyplývá, že je zde rozdíl mezi nově nastupujícími policisty, lišícími se pouze stupněm vzdělání, který není požadovaný na této funkci a to ve výši 1.100,- Kč (model č. 1 a č. 2). Výše platu vedoucího oddělení se v některých případech liší pouze o cca. 600,- Kč od platu policejních inspektorů. I když práce vedoucího oddělení je náročnější než práce policejního inspektora.

6 HODNOCENÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Trendy moderního řízení tzv. "lidských zdrojů" pronikly i do naší společnosti a s postupujícím se přibližováním pracovních podmínek rozvinutým evropským zemím začínáme stále častěji slyšet o tom, že nedílnou součástí řízení pracovníků je i objektivní hodnocení jejich pracovního výkonu.

Na novém systému průběžného hodnocení příslušníků a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců Policie České republiky se podíleli kpt. PhDr. Ivana Hanková a kpt. PhDr. Jaromír Matoušek. Systém byl oficiálně zaveden do praxe závazným pokynem policejního prezidenta č. 96 a 97 z roku 2002.

6.1 Systém hodnocení zahrnuje pět metod:

- hodnocení významných událostí – ve kterých se projevil výrazně nadstandardní nebo výrazně nedostatečný pracovní výkon,
- hodnocení a sebehodnocení kompetencí, tj. hodnocení a sebehodnocení pozorovatelného chování policisty na zakotvených škálách,
- rozhovor hodnotitele a hodnoceného k projednání výsledků předchozích dvou metod,
- hodnocení kvantity, tj. roční hodnocení počitatelných výkonů policisty z hlediska kvantitativních ukazatelů ve vztahu k prioritním úkolům,
- závěr ročního hodnocení pracovního výkonu, tj. celkové posouzení, projednání a závěrečné vyhodnocení pracovního výkonu policisty z hlediska kvalitativních i kvantitativních aspektů práce. [21]

Základním principem systému hodnocení je porovnávání pracovního výkonu policisty se standardy, tj. postačujícími výkony z hlediska nároků služby, které jsou známy jak hodnotiteli, tak hodnocenému. Definici standardu, tj. požadovaných nároků pro výkon služby na konkrétním služebním zařazení, provádí hodnotitel.

Druhým principem systému hodnocení je posuzování pracovního výkonu, který je výsledkem chování a jednání policisty. Hodnotitel popisuje a předepsaným způsobem zadokumentuje pouze pozorovatelné a měřitelné pracovní výsledky policisty. Nesmí se vyjadřovat k osobnostním a charakterovým vlastnostem hodnoceného.

Systém tohoto hodnocení sleduje dva základní cíle:

1. rozhodovací cíl hodnocení, který je v tomto případě základem pro rozhodování ve věcech služebního poměru. Systém hodnocení by měl být propojen se systémem kariérního postupu policistů.,
2. motivační cíl hodnocení je naplňován tím, že hodnocení se stává součástí každodenní řídicí práce hodnotitele. Ten vytváří určitý tlak na zvyšování kvality pracovního výkonu jednotlivců, čímž dochází i ke zlepšení kvality práce Policie ČR jako celku. [21]

Hodnotitel

Role hodnotitele je určena především dobrou znalostí hodnoceného policisty a možností každodenně posuzovat jeho práci. Hodnocení zpravidla provádí nejbližší nadřízený policisty nebo ten, kdo je nejbližším nadřízeným hodnotitele určen k jeho provádění. Hodnotitelem tedy může být vedoucí směny, skupiny, oddělení apod. Hodnotitel by měl posuzovat pracovní výkon nejvýše 20-ti policistů. Při hodnocení sleduje hodnotitel výkon hodnocených průběžně po celé hodnotící období. Při zpracování nese odpovědnost za hodnocení a odůvodnění jeho závěru. Proto je povinen hodnotit svědomitě, pravdivě a spravedlivě, vyvarovat se subjektivismu a formalismu. [21]

Hodnocení se nezpracovává za policisty, kteří v hodnoceném období vykonávali službu po dobu kratší než 3 měsíce. Hodnocení pracovního výkonu policisty se provádí podle potřeby, minimálně jednou v období jednoho roku.

Závěry a ukládání hodnocení

Závěr hodnocení se zpracovává ve třech výtiscích. Jedno vyhotovení je založeno do personálního spisu hodnoceného jako podkladový materiál pro účely personální práce a rozhodování ve věcech služebního poměru. Druhý výtisk obdrží hodnocený a třetí výtisk

slouží hodnotiteli jako podklad pro jeho každodenní řídicí práci. Tento materiál uchovává hodnotitel minimálně po dobu 2 let. [21]

Účast hodnoceného při hodnocení a námitka

Účast hodnoceného při hodnocení spočívá v právu hodnoceného posoudit a vyjádřit názor na výsledky své služební činnosti a na závěry hodnocení. Se závěry hodnocení musí být hodnocený prokazatelně seznámen.

V případě, že policista se závěry hodnocení nesouhlasí, má právo do 15 dnů ode dne seznámení se závěry hodnocení podat písemně námitky k nejbližšímu nadřízenému hodnotiteli. Ten námitky projedná a posoudí za přítomnosti hodnoceného i hodnotitele a to bez zbytečného odkladu, nejpozději však do 30 dnů ode dne podání námitek. Jsou-li pro to důvody, nadřízený hodnotitele závěry hodnocení změní, jinak závěry hodnocení potvrdí. [21]

6.2 POSTUP PROVÁDĚNÍ HODNOCENÍ

6.2.1 Hodnocení významných událostí

Hodnotitelé v průběhu celého hodnotitelského období provádějí záznamy o událostech, které mají povahu:

1. významně úspěšného či výrazně neúspěšného zvládnutí situace. Záznamy se provádějí bezprostředně po předmětné události a mají formu popisu událostí včetně role, jakou policista během události sehrál.,
2. opakovaného či po určitou dobu trvajících stylu jednání policisty, a to jak v pozitivních tak negativních případech. Záznam je proveden v případě, že opakované nebo déle trvající jednání policisty, které je významné pro výkon služby, dostoupilo hodnoty významného úspěchu nebo výrazného neúspěchu.

Záznamy se musí týkat pouze dokazatelných a pozorovatelných výkonů a způsobů jednání. Hodnotitel se nesmí v záznamu o události zmiňovat o osobnostních a charakterových vlastnostech policisty, popisuje tedy pouze událost, nikoliv osobu. Pro posouzení, zda událost je vhodné vzít v patrnost hodnotitelem, se používá kritérium významnosti. Kritérium významnosti spočívá v tom, že hodnotitel se zabývá pouze výrazně

nadprůměrnými nebo podprůměrnými výkony vzhledem k postačujícím nárokům služby (cca 10 – 15 % výrazně nadstandardních a 10 – 15 % výrazně podstandardních). Jedná se tedy zpravidla o takovou událost, která zakládá důvod k udělení kázeňské odměny či trestu. Záznam události však slouží především k projednání pozitivního či negativního jednání policisty mimo rámec kázeňského řízení. V případě, že to situace vyžaduje, stává se záznam události součástí kázeňského řízení. (viz. Příloha P V)[21]

Obsah záznamu potvrdí svým podpisem jak policista, kterého se záznam týká, tak i hodnotitel, který jej vyhotovil. Hodnotitel v případě negativní události stanoví případné úkoly s termínem jejich splnění. V případě pozitivní události může podat návrh na kázeňskou odměnu. Záznam události by tak měl poskytovat policistovi okamžitou zpětnou vazbu o jeho pracovním výkonu. [21]

6.2.2 Hodnocení a sebehodnocení kompetencí

Touto metodou jsou rovněž hodnoceni všichni policisté průběžně po určité časové období (ne déle než rok) (viz. Příloha P II, P III, P IV). Metoda je složena ze dvou kroků:

1. **hodnocení** – to, co si o hodnoceném uvědomuje hodnotitel,
2. **sebehodnocení** – to, co si hodnocený uvědomuje sám o sobě.

Oba kroky metody jsou zaměřeny na výkon služby policisty v přesně stanovených oblastech, tzv. kompetencích, neboli předpokladech k výkonu služby. Základních kompetencí je patnáct (odbornost, služební připravenost, ochota a iniciativa, odpovědnost za práci, schopnost týmové práce, sebevzdělání, administrativní dovednosti, komunikace, schopnost rozhodování a řešení problémů, sebeovládání, schopnost získat autoritu, vstřícné jednání, odolnost vůči zátěži, respekt vůči nadřízeným, reprezentace policie) a v podstatě pokrývají spektrum požadavků nutných k úspěšnému výkonu služby v rámci Policie ČR. U policistů zařazených na specializovaných útvarech může hodnotitel přidat do systému nezbytně nutnou další hodnotící kompetenci. Kompetence jsou rozpracovány a konkretizovány na škálách, které jsou zakotveny ilustrativními popisy dobrého a špatného profesionálního chování. Výkon služby každého policisty je srovnáván s těmito popisy a výsledek hodnocení je zaznamenáván na škále od jedné do osmi. [21]

Pro ilustrativnost například hodnoty 4 a 5 znamenají ve škále standardní výkon, tedy vyhovující požadavkům dané služby. Hodnota 4 odpovídá nižšímu standardu a 5 zcela

vyhovuje požadavkům služby. U krajních hodnot (1 a 8) znamená velmi slabý výkon, který výrazně neodpovídá požadovanému standardu, respektive velmi dobrý výkon, který výrazně přesahuje požadavky standardu. [21]

Dále hodnotitel může vzhledem k odlišnostem mezi jednotlivými službami zohlednit hodnocení stanovením odlišné váhy jednotlivých kompetencí podle nároků na příslušnou službu. Například u kompetence, ve které je policista mírně podstandardní, může být hodnocen jako ten, kdo tzv. „ještě splňuje standart“ (hodnota 4) a to proto, že tato kompetence je pro danou službu nevýznamná. [21]

Stejně postupuje policista, který má rovněž k dispozici uvedený arch s jednotlivými kompetencemi a škálami hodnocení. Hodnocený policista není povinen sdělovat hodnotiteli výsledky sebehodnocení před hodnotícím rozhovorem.

Jak již bylo uvedeno je patnáct základních kompetencí. Šestnáctá kompetence nazvaná "Hodnocení" a sedmnáctá kompetence nazvaná "Řízení" jsou určeny pouze těm, kteří provádějí hodnocení. Hodnotitel je v těchto kompetencích hodnocen svým nadřízeným. V rámci sebehodnocení odhaduje svoji schopnost správně hodnotit a řídit. Tyto kompetence jsou také jednou z pojistek objektivity a spravedlnosti systému hodnocení.

Toto škálové hodnocení (vyjádřené číselně i slovně) provede hodnotitel i hodnocený do vlastního „Archu pro hodnocení“. [21]

6.2.3 Rozhovor hodnotitele a hodnoceného

Rozhovor proběhne před termínem závěrečného ročního zhodnocení výkonu policisty. Praxe ukazuje, že optimální délka rozhovoru se pohybuje mezi 20 – 30 minutami. K rozhovoru přichází hodnotitel a hodnocený s vlastním vyplněným "Archem pro hodnocení". Nosnou částí rozhovoru je projednání dosaženého výsledku v jednotlivých kompetencích (předpokladech) k výkonu funkce. Hodnotitel nejprve porovná sebehodnocení policisty s vlastním hodnocením jednotlivých kompetencí. Své číselné hodnocení doprovází popisy konkrétního chování policisty. Dále své argumenty opírá o "Záznamy významných událostí", jsou-li v termínu hodnocení vyplněny. Ty jsou důležité zvláště v případě sporu, kdy stejnou kompetenci policista i hodnotitel posuzují výrazně rozdílně. Stejný prostor pro aktivní účast a podporu svých argumentů musí mít v rozhovoru

i hodnocený policista. V rámci rozhovoru má hodnotitel možnost provést ještě korekci svého hodnocení v rámci jednotlivých kompetencí. [21]

Důležitou částí rozhovoru je společné hledání a formulace konkrétních opatření v případě, že výkon policisty nedosahuje v některé kompetenci požadovaného standardu. I v tomto případě může hodnotitel provést korekci navržených doporučení k odstranění nedostatků ve výkonu služby policisty. Pokud nedojde k dohodě mezi hodnotitelem a hodnoceným v rámci rozhovoru, rozhodne hodnotitel o konečném výsledku hodnocení příslušné kompetence i přijatých opatření. [21]

Na závěr pohovoru zaznamená hodnotitel přijatá opatření (úkoly) k příslušné kompetenci do "Archu pro hodnocení" spolu s termínem odstranění nedostatků. Tento termín určuje i datum příštího hodnocení příslušné kompetence. K tomuto datu je hodnocen výkon policisty pouze v rámci této kompetence a hodnotitel neprovádí hodnocení jako celek.

Cílem rozhovoru je nalezení optimální cesty pro zlepšení výkonu služby a společné hledání možností pro rozvoj pracovních kvalit, výcvik a plánování profesního růstu každého policisty.

K nejčastějším chybám při hodnotícím rozhovoru, kterých by se hodnotitelé měli vyvarovat, patří:

- vnímání hodnocení jako nepříjemnosti, kterou je třeba rychle vyřídit,
- přílišné mluvení, netrpělivost, neschopnost naslouchat, nevytvoření prostoru pro argumenty hodnoceného,
- neschopnost pochválit dobré výkony, bagatelizace pracovních výsledků, snaha překvapit a zaskočit hodnoceného,
- nedostatečná příprava argumentů a příkladů, nekonkrétní kritika,
- nechat se zaskočit argumenty hodnoceného, nechat se odvést od tématu diskuse, neochota společně hledat cesty k řešení, neschopnost učinit konečné rozhodnutí. [21]

Zásady pro správné provádění hodnotícího rozhovoru, které by měl hodnotitel dodržovat, jsou:

- vytvořit neformální atmosféru pro rozhovor s dostatečným časovým prostorem,
- pochválit hodnoceného a teprve poté vytýkat případné nedostatky,
- trpělivě naslouchat námitkám, neskákat do řeči, vytvořit prostor pro obhajobu hodnoceného,
- diskutovat o pracovním výkonu, ne o osobnostních a charakterových vlastnostech hodnoceného,
- soustředit se na fakta, která je možné doložit konkrétními příklady nežádoucího chování,
- vypracovat jasnou strukturu výhledu do budoucna, co je třeba zlepšit, na co je třeba se zaměřit,
- dohodnout si měřitelné cíle a konkrétní úkoly k jejich splnění. [21]

6.2.4 Hodnocení kvantity

Je známo, že každý výkon služby lze posuzovat z hlediska množství práce, tj. hodnocení kvantity (viz. Příloha P VI), a z hlediska toho, v jaké kvalitě bylo toto množství práce odvedeno, tj. hodnocení kvality. Proto je v systému hodnocení jako jedna z metod zahrnuta také metoda “hodnocení kvantity”, tj. posuzování počitatelných výkonů (neboli kvantitativních ukazatelů) v policejních činnostech ve vztahu k prioritním úkolům.

Základním principem této metody je porovnávání jednotlivých výkonů všech hodnocených mezi sebou. Srovnává se tedy výkon jednoho policisty s výkonem ostatních policistů v rámci např. obvodního oddělení. [21]

Hodnotitel v této metodě postupuje v zásadě ve dvou časově oddělených krocích.

1. Průběžné sledování kvantity

V tomto kroku se vytvoří anebo využije dosud zavedená tabulka počitatelných výkonů ve sledovaných činnostech. Tabulka je stejná pro všechny policisty zařazené na stejné funkci, aby dosažené výkony bylo možno vzájemně porovnávat. Do této tabulky hodnotitel každý měsíc průběžně zaznamenává a vyhodnocuje počitatelné výkony ve sledovaných

činnostech. Sledovanými činnostmi jsou např. kontrola osob, kontrola vozidel, účast na preventivních akcích v dopravě a mimo dopravu, zpracovaná č.j., zpracované přestupky, trestné činy atd. Je důležité, aby sledované činnosti zahrnovaly nejen represivní výkony (např. pokuty), ale také činnosti preventivního charakteru (např. účast na preventivních akcích), které by do budoucna obecně měly převažovat. [21]

2. Hodnocení kvantity

Ve druhém kroku, na konci hodnotícího období (minimálně jednou za rok), sečte hodnotitel počet dosažených výkonů v hodnotícím období v každé sledované činnosti. Dosažené výsledky u hodnoceného policisty pak hodnotitel porovná s výsledky ostatních policistů, kteří jsou zařazeni ve stejné funkci. Potom zařadí sledované činnosti (ukazatele) na pětibodovou škálu do volných sloupců příslušného pásma (arch pro hodnocení – část E). Do pásma “dobrý” zapíše ty činnosti, ve kterých policista z hlediska dosaženého počtu výkonů (čárek), podmínek výkonu služby a kvality práce dosáhl vzhledem k ostatním vyhovujícího výkonu. Do pásma “výborný” a “vynikající” zapíše ty činnosti, ve kterých vzhledem k ostatním dosáhl nadprůměrného a vysoce nadprůměrného výkonu. Do pásma “dostatečný” zapíše činnosti s podprůměrnými výkony a do pásma “nedostatečný” zapíše činnosti s nedostatečným výkonem vzhledem k ostatním. Nakonec zakroužkuje ty činnosti, které jsou prioritní, tj; mají klíčový význam pro plnění úkolů stanovených služebním funkcionářem s odpovědností za bezpečnostní situaci ve svěřeném teritoriu. [21]

Následně projedná s hodnoceným policistou jeho celkový roční kvantitativní výkon, zejména s ohledem na stanovené priority.

6.2.5 Závěr hodnocení výkonu služby

Minimálně jednou za rok provede hodnotitel u každého policisty celkové shrnutí jeho ročního výkonu služby z hlediska všech metod hodnocení, tj. hodnocení významných událostí, hodnocení kompetencí a hodnocení kvantity. Výsledek tohoto závěrečného shrnutí z hlediska kvalitativních i kvantitativních aspektů projedná s hodnoceným policistou. Konečné rozhodnutí zaznamená do “Archu pro hodnocení” (viz. Příloha P VII).

Pokud je celoroční výkon policisty klasifikován v závěru hodnocení formulací “dosahuje vynikajících výsledků”, musí být tento závěr doložen nejméně jedním

”Záznamem významné události”. Pokud je klasifikován ”dosahuje velmi dobrých výsledků”, znamená to, že jeho výkon služby je nadstandardní. [21]

V případě, že se rozhodne pro variantu "dosahuje dobrých výsledků", vyjadřuje tím, že výkon hodnoceného policisty je vyhovující (standardní, tj. dobrý) a jeho činnosti nelze nic vytknout.

V případě varianty ”dosahuje výsledků s výhradami”, jde o policistu, jehož roční výkon služby i přes dílčí opatření a uložené úkoly, vyplývající z hodnocení událostí, kompetencí či z měsíčních kontrol počitatelných výkonů, je mírně podstandardní. V tomto případě uvede hodnotitel do volných řádků konkrétní oblasti, ve kterých policista musí zlepšit svůj výkon služby, aby byl posuzován ještě jako vyhovující. [21]

Pokud se ve výkonu služby policisty v průběhu roku vyskytují výraznější nedostatky, je v závěrečném hodnocení jeho výkon klasifikován jako ”dosahuje neuspokojivých výsledků”. Toto rozhodnutí musí být vždy doloženo nejméně dvěma ”Záznamy významné události”. Neuspokojivé pracovní výsledky lze považovat za porušení pracovní kázně.

Závěrečné vyhodnocení ročního výkonu služby může mít návaznost na možnost kariérního postupu policisty a je též podkladem pro rozhodování ve věcech služebního poměru.

7 PŘÍNOS ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

Cílem druhé části mé diplomové práce bylo analyzovat organizaci a funkci obvodního oddělení PČR v Lomnici nad Popelkou. Dále na základě získaných poznatků analyzovat současný stav odměňování policistů na OOP ČR v Lomnici nad Popelkou a podrobně se zabývat metodami a průběhem hodnocení policistů.

V analytické části se zabývám podrobně organizací a řízením PČR, konkrétně OOP ČR v Lomnici nad Popelkou. Zjednodušeně lze totiž říci, že PČR se skládá z několika stovek obdobných obvodních oddělení a z několika útvarů s celorepublikovou působností. Některé závěry z předchozích kapitol lze tedy zobecnit. Podrobně rozebírám systém odměňování policistů. Věnuji se platové struktuře čítající 13 složek a dalším formám odměňování jako je odchodné, příspěvek za službu či platové vyrovnání. V závěru druhé části jsem pomocí modelů (skuteční policisté) vypočítal hrubé mzdy na obvodním oddělení PČR v Lomnici nad Popelkou. Z nich je patrné, že rozdíl mezi nově nastupujícími policisty, lišícími se pouze stupněm vzdělání, které není požadováno na této funkci, ve výši 1.100,- Kč. Výše platu vedoucího oddělení se v některých případech liší pouze o cca. 600,- Kč od platu policejních inspektorů, i když práce vedoucího oddělení je náročnější než práce policejního inspektora. Analyzoval jsem systém a průběh hodnocení policistů. Výsledky jsem použil jako základ pro návrh hodnocení spolupracovníků. Dosavadní hodnocení policistů využívá pět metod: hodnocení významných událostí, sebehodnocení kompetencí, rozhovor hodnotitele a hodnoceného, hodnocení kvantity a závěr ročního hodnocení pracovního výkonu. Tyto metody jsou důkladně rozebrány a jejich tiskopisy jsou součástí příloh.

Analýza systému odměňování, výpočty hrubých mezd pomocí modelů (skutečných policistů), podrobný rozbor systému hodnocení policistů včetně zjištěných výsledků spolu s teoretickými poznatky z první části této práce mi umožní navrhnout „Projekt odměňování a hodnocení policistů na obvodním oddělení PČR v Lomnici nad Popelkou“.

8 PROJEKT ODMĚŇOVÁNÍ POLICISTŮ

Základem projektu odměňování policistů na OOP ČR v Lomnici nad Popelkou jsou zjištění, která vyplývají z analytické části a lze jich využít k tvorbě nového systému odměňování.

Z analýzy současného stavu odměňování policistů na OOP ČR v Lomnici nad Popelkou vyplývá, že struktura platu a tudíž celý systém odměňování je velmi složitý. Struktura platu čítá 13 složek. I když je jejich používání upraveno zákonem č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů a nařízením vlády č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, nevytváří tato struktura podmínky pro rovnocenné hodnocení dvou policistů na stejné pozici. Dále z tabulek „Struktura mezd u modelů č. 1 až 4“ a „Struktura mezd u modelů č. 5 až 7“ vyplývá, že není velký rozdíl např. mezi výší platu vedoucího oddělení a platem řadového policisty. Nově nastupující policisté se platově rovněž mohou lišit jen proto, že jeden z nich má vysokoškolské vzdělání, i když pro práci u Policie České republiky na nejnižších pozicích to není potřeba. Z výše uvedeného vyplývá, že současný systém odměňování policistů není v některých částech odpovídající, plně objektivní a přehledný.

Pokud zkoumáme odměňování policistů podrobněji, nacházíme další důvod pro tvorbu nového systému odměňování a ten spočívá v nutnosti úspor v rámci Policie České republiky. Pro nadcházející rok 2006 mají činit cca 1,61 mld. Kč, tj. cca 5 % z celkových výdajů PČR. Největší podíl, a to 80 % na celkových výdajích PČR, činí právě výdaje na mzdové prostředky. Dle předběžných výpočtů bude nutné snížit mzdové výdaje v roce 2006 cca o 980 mil. Kč, což představuje celoroční mzdové pokrytí téměř pro 2.300 pracovních míst.

8.1 Návrh systému odměňování policistů

Návrh systému odměňování spočívá v:

- jednoduché struktury platu, čítající dvě složky; mzdový tarif a příspěvek na penzijní připojištění,
- zrušení výsluhových náležitostí nově odcházejících policistů.

Pro zjednodušení tvorby celého systému odměňování budu vycházet pouze z podmínek obvodního oddělení v Lomnici nad Popelkou.

8.1.1 Tvorba mzdových tarifů

Při tvorbě mzdových tarifů jsem postupoval následovně:

Nejdříve jsem zjistil, jaké funkce (pracovní místa) jsou a budou zřízena na obvodním oddělení v Lomnici nad Popelkou. Dle výsledků mého šetření a zkušeností získaných na tomto pracovišti jsem se rozhodl navrhnout tři typy pracovních míst s různou funkční náplní:

1. vedoucí oddělení: řídí chod obvodního oddělení, metodicky vede své podřízené,
2. policejní dokumentarista: dokumentuje a odhaluje trestné činy, provádí úkoly před zahájením trestního stíhání, podílí se na výkonu obchůzkové a dozorčí služby,
3. policejní inspektor: v převážné míře vykonává obchůzkovou a dozorčí službu a rovněž se v menší míře podílí na odhalování a dokumentaci trestných činů.

Při stanovení tarifních stupňů jsem využil výsledků a výstupů obsažených v kapitole 1.3 Hodnocení práce, ve které jsou systematicky určovány hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v organizaci tak, aby byla zabezpečena vnitřní spravedlnost odměňování.

Pro hodnocení uvedených pracovních míst jsem využil bodovací metodu (metodu bodovaných stupňů), která je nejpoužívanější. Při její aplikaci se vytvářejí pro hodnocené práce kvantitativní bodové stupnice. Provedl jsem:

1. šetření, kterým bylo zjištěno, že výše uvedená pracovní místa mohou být hodnocena společně,
2. výběr klíčové práce, kde jsem si určil pracovní místo vedoucího oddělení a dle toho jsem hodnotil bodově další dvě pracovní místa (policejní dokumentarista, policejní inspektor),
3. výběr placených faktorů, zde jsem si určil tzv. placené faktory práce či charakteristiky prací, které jsou dle mého zjištění považovány za významné do té míry, že jsou podstatné pro odměňování. Placené faktory práce jsem nevolil jako obecné, ale tak, aby vystihovaly pracovní náplň a požadavky práce na stanovená pracovní místa. Tyto placené faktory práce jsou uvedené v tabulce č. 7 níže,

4. rozdělení jednotlivých faktorů na několik dílčích subfaktorů pro detailnější popis placených faktorů práce. K subfaktorům jsem přiřadil tzv. stupně, které představují jednotlivě zvolená pracovní místa. Stupeň I. policejní inspektor, stupeň II. policejní dokumentarista a stupeň III. vedoucí oddělení.,
5. přidělení určitého počtu bodů (vah) každému z faktorů a subfaktorů odrážející jejich relativní důležitost. Maximální počet bodů je u placených faktorů různý, protože je u každého z faktorů a subfaktorů různá relativní důležitost.

Tab. 7. Hodnota práce

Placený faktor	Maximum bodů	Subfaktory	Body přidělené jednotlivým pracovním místům		
			I.	II.	III.
Dovednosti	340	znalost práce	120	140	180
		zkušenost	40	80	120
		iniciativa	20	20	40
Zátěž	150	fyzická	80	80	50
		duševní	60	70	80
Finanční odpovědnost	30	za pokutové bloky	20	20	20
		za finanční prostředky	0	0	10
Odpovědnost	140	za svoji práci	60	60	80
		za práci druhých	30	30	60
Celkem	660		430	500	640

Po ukončení hodnocení práce je třeba v dalším kroku převést zjištěnou hodnotu práce na pracovním místě do mzdového tarifu a přitom rovněž zohlednit nejen možnosti organizace, ale i vnější faktory.

Pro převod zjištěné hodnoty práce pro jednotlivá pracovní místa jsem použil mzdovou rovnici, která má následující podobu:

$$MT = Z + k \cdot x$$

MT – je mzdový tarif

Z – je základní částka odpovídající nulové hodnotě práce

k – je částka za jeden bod (peněžní koeficient)

x – je hodnota práce v bodech

Základní částku odpovídající nulové hodnotě práce jsem si určil z výši minimální mzdy dle nařízení vlády č. 700/2004, která činí 7.185,- Kč, kterou jsem upravil na $Z = 7.200$. Výši koeficientu, kterým se bude násobit získaný počet bodu u jednotlivých pracovních míst, jsem určil v hodnotě 50,- Kč, tedy $k = 50$.

Tab. 8. Výpočet mzdových tarifů

Pracovní místo	Mzdová rovnice			
	Z +	k *	X	MT
I.	7200	50	430	28700
II.	7200	50	500	32200
III.	7200	50	640	39200

Výsledné hodnoty práce u jednotlivých funkcí dle bodovací metody jsem využil při výpočtu mzdových tarifů ve mzdové rovnici. Výpočtem jsem zjistil, že mzdový tarif č. I. pro funkci policejní inspektor je ve výši 28.700,- Kč, mzdový tarif č. II. pro funkci policejní dokumentarista je ve výši 32.200,- Kč a mzdový tarif č. III. pro funkci vedoucí oddělení je ve výši 39.200,- Kč. Mzdové tarify dále využiji při výpočtu příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění. Příspěvek penzijního připojištění nahrazuje výhody výsluhových náležitostí odcházejících policistů.

8.1.2 Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění

Příspěvek zaměstnavatele zaměstnanci na penzijní připojištění v rámci penzijních plánů se stává v České republice velmi populární vzhledem k existenci daňových úlev. Pro zaměstnance je výrazem zájmu zaměstnavatele o jeho osobu, motivačním prvkem a jedním ze stavebních kamenů dlouhodobé spolupráce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Legislativa České republiky vyjímá nebo osvobozuje od zdanění a sociálního pojištění mnoho typů nepeněžních výhod, rovněž příspěvek na penzijní připojištění, které jsou pro zaměstnance velice atraktivní. Proto při poskytnutí těchto plnění může zaměstnanec realizovat vyšší příjem než v případě, kdy by mu hodnota tohoto nepeněžního plnění byla poskytnuta v penězích. Je tedy výhodné používat systém odměn, který kromě peněžní složky zahrnuje nepeněžní část, protože tím zaměstnanec díky daňovým úsporám dosáhne v konečném důsledku vyššího ohodnocení.

Tab. 9. Přehled výhod penzijního připojištění

Typ výhody		Penzijní připojištění	
Výhody pro zaměstnance			
1.	Státní podpora	ANO	Max. 150 Kč/měsíc
2.	Pojistná ochrana	NE	Forma dlouhodobého spoření
3.	Daňová uznatelnost	ANO	Od 6.000,--, max. 12.000,--
4.	Garantované zhodnocení	ANO	Obvykle 3 % p.a.
5.	Pojistné události:		
	Úmrtí účastníka	ANO	Výplata uspořené částky
	Invalidita	ANO	Výplata uspořené částky
	Úraz, nemoc	NE	Možnost přerušení placení
6.	Odbytné (předčasný výběr)	ANO	Po 12 měsících, bez poplatků
7.	Jednorázové vyrovnání	ANO	
8.	Nejvhodnější soc. kategorie	Více jak 50 let, nižší až střední třída	
9.	Princip zhodnocení	Výhodnost do 18.000,-- ročně	
10.	Zhodnocení prostředků	Krátkodobě vysoká, dlouh. 5%	
11.	Investiční horizont	Střednědobý	
Výhody pro zaměstnavatele			
1.	Úspora na Soc/Zdr. pojištění	ANO	3% z vyměřovacího základu
2.	Loajalita zaměstnanců	ANO	
3.	Riziko pro peněžní toky	ANO	Nutné každoměsíční platby
4.	Administrativní náročnost		Vyšší
5.	Zvýhodnění od pojistitelů		Zřídka

Příspěvek penzijního připojištění má nahradit zrušení výsluhových náležitostí u policistů na OOP ČR v Lomnici nad Popelkou. Příspěvek je vypočten ve výši 1.000,- Kč od zaměstnavatele, tedy ministerstva vnitra, k výše vypočítanému mzdovému tarifu. V následných tabulkách porovnávám situaci u zaměstnavatele a zaměstnance v případech, kdy dojde ke zvýšení mzdového tarifu o 1.000,- Kč a kdy se ke mzdovému tarifu připočte příspěvek na penzijní připojištění zaměstnavatele.

Tab. 10. Situace z pohledu zaměstnavatele u MT⁴ č. 1

	A	B	C
Hrubá mzda	28685	29685	28685
Sociální a zdravotní pojištění	10041	10391	10041
Náklady zaměstnavatele	38726	40076	38726
Penzijní připojištění			1000
Náklady zaměstnavatele - úhrn	38726	40076	39726

Při výpočtu celkových nákladů zaměstnavatele jsem postupoval následovně. Z hrubé mzdy policisty jsem vypočítal sociální pojištění ve výši 26 %, které se zaokrouhlí na celé koruny nahoru a stejně jsem postupoval při výpočtu zdravotního pojištění, které je ve výši 9 % a částky jsem sečetl. Celkové náklady zaměstnavatele tvoří hrubá mzda policisty, sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem a popřípadě penzijní připojištění. Tento postup jsem opakoval u následujících tabulek č. 12 a č. 14.

Sloupec A znázorňuje pouze mzdový tarif I., sloupec B znázorňuje zvýšení mzdového tarifu I. o 1.000,- Kč a sloupec C znázorňuje mzdový tarif I. s příspěvkem na penzijní připojištění ve výši 1.000,- Kč. Z celkových nákladů zaměstnavatele, tedy ministerstva vnitra, je patrné, že je výhodnější využít příspěvku na penzijní připojištění než zvýšení mzdového tarifu o 1.000,- Kč, protože ušetří na nákladech na jednoho zaměstnance 350,- Kč za měsíc.

⁴ MT = mzdový tarif

Tab. 11. Situace z pohledu zaměstnance u MT č. 1

	A	B	C
Hrubá mzda	28685	29685	28685
Sociální a zdravotní pojištění (12,5%)	3586	3711	3586
Nezdanitelná částka	3170	3170	3170
Daňový základ	21929	22804	21929
Záloha na daň z příjmů	4135	4360	4135
Čistá mzda	20964	21614	20964
Penzijní připojištění			1000
Celkový čistý příjem zaměstnance	20964	21614	21964
Čistý měsíční přínos pro zaměstnance	0	650	1000

Při výpočtu celkového čistého příjmu zaměstnance jsem postupoval následovně. Z hrubé mzdy jsem vypočítal sociální pojištění ve výši 8 %, které jsem zaokrouhlil na celé koruny nahoru a stejně jsem postupoval při výpočtu zdravotního pojištění, které činí 4,5 % a výsledky jsem sečetl. Nezdanitelná částka je určena z.č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, v roční výši 38 040,- Kč. Daňový základ se vypočítal, když jsem od hrubé mzdy odečetl sociální a zdravotní pojištění a nezdanitelnou částku. Základ daně se zaokrouhlí na stokoruny nahoru a poté se částka vyhledá v daňových tabulkách. Čistá mzda se vypočítá tak, že od hrubé mzdy odečtu sociální, zdravotní pojištění a zálohu na daň z příjmů. Tento postup jsem opakoval u následujících tabulek č. 13 a č. 15.

Z pohledu zaměstnance je zřejmé, že ze zvýšení platu o 1.000,- Kč obdrží čistý měsíční přínos ve výši 650,- Kč a z penzijního připojištění obdrží částku ve výši 1.000,- Kč. Takto jsem postupoval i u zbývajících dvou mzdových tarifů MT č. 2 a MT č. 3.

Tab. 12. Situace z pohledu zaměstnavatele u MT č. 2

	A	B	C
Hrubá mzda	32185	33185	32185
Sociální a zdravotní pojištění	11265	11615	11265
Náklady zaměstnavatele	43450	44800	43450
Penzijní připojištění			1000
Náklady zaměstnavatele - úhrn	43450	44800	44450

Tab. 13. Situace z pohledu zaměstnance u MT č. 2

	A	B	C
Hrubá mzda	32185	33185	32185
Sociální a zdravotní pojištění (12,5%)	4024	4149	4024
Nezdanitelná částka	3170	3170	3170
Daňový základ	24991	25866	24991
Záloha na daň z příjmů	4885	5110	4885
Čistá mzda	23276	23926	23276
Celkový čistý příjem zaměstnance	23276	23926	24276
Čistý měsíční přínos pro zaměstnance	0	650	1000

Tab. 14. Situace z pohledu zaměstnavatele u MT č. 3

	A	B	C
Hrubá mzda	39185	40185	39185
Sociální a zdravotní pojištění	13715	14065	13715
Náklady zaměstnavatele	52900	54250	52900
Penzijní připojištění			1000
Náklady zaměstnavatele - úhrn	52900	54250	53900

Tab. 15. Situace z pohledu zaměstnance u MT č. 3

	A	B	C
Hrubá mzda	39185	40185	39185
Sociální a zdravotní pojištění (12,5%)	4899	5024	4899
Nezdanitelná částka	3170	3170	3170
Daňový základ	31116	31991	31116
Záloha na daň z příjmů	6687	6943	6687
Čistá mzda	27599	28218	27599
Penzijní připojištění			1000
Celkový čistý příjem zaměstnance	27600	28218	28599
Čistý měsíční přínos pro zaměstnance	0	619	1000

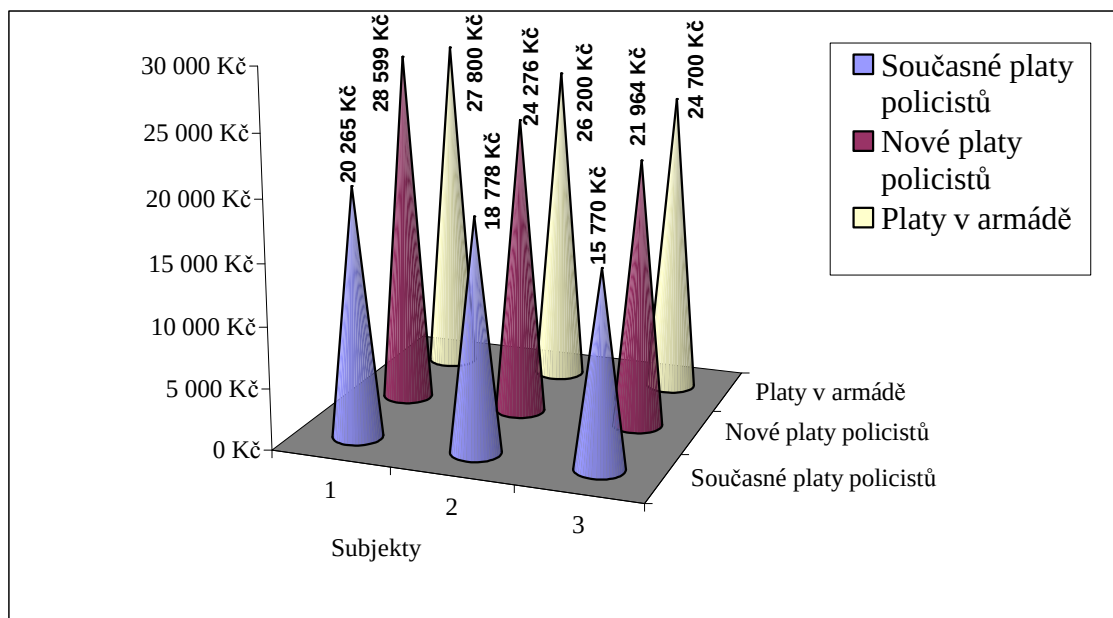
Díky poskytnutí zaměstnaneckých výhod v podobě příspěvku na penzijní připojištění dojde k úsporám daňovým a rovněž k úsporám v oblasti sociálního zabezpečení a veřejného zdravotního pojištění na straně zaměstnavatele i zaměstnance.

Z uvedených výpočtů vyplývá, že příplatek penzijního připojištění je výhodný, jak pro zaměstnavatele, který ušetří 350,- Kč na zaměstnance měsíčně, tak pro zaměstnance (policistu), který získá 350,- Kč za měsíc, respektive 381,- Kč za měsíc, než by tomu bylo při použití 1000 Kč ke zvýšení platu. Dle ročního výpočtu v rámci OOP ČR v Lomnici nad Popelkou, dojde k úsporám ze strany zaměstnavatele ve výši 46.200,- Kč. Z pohledu zaměstnanců (policistů), kteří získají o 46.572,- Kč více ročně.

Novou výši platů policistů na OOP ČR v Lomnici nad Popelkou jsem porovnal s platy u Armády České republiky. Díky schválenému zákonu č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, mají vojáci k výši platu připočtenou nezdáněnou částku a to přídavek na bydlení dle § 61 odst. 4 výše uvedeného zákona, ve znění pozdějších předpisů. Dle mého výpočtu příspěvek činí v průměru 10.000,- Kč. Dále jsem postupoval tak, že jsem si vybral funkce, které svým zařazením do platových tříd odpovídají zařazení policistů dle stávajícího systému odměňování. Vypočítal jsem čistý průměrný plat velitele roty ve výši VR = 17.800,- Kč, který je zařazen v 10. platové třídě, velitele čety ve výši VČ = 16.200,- Kč, který je zařazen v 9. platové třídě a velitele družstva ve výši VD = 14.700,- Kč, který je zařazen v 8. platové třídě a k čistému průměrnému platu jsem přičetl přídavek na bydlení ve výši 10.000,- Kč. Srovnání jsem provedl v následující tabulce č. 16.

Tab. 16. Přehled srovnání platů policistů a vojáků

Subjekty	1	2	3
Současné platy policistů	Model č. 7	Model č. 4	Model č. 1
	20 265 Kč	18 778 Kč	15 770 Kč
Nové platy policistů	MT III.	MT II.	MT I.
	28 599 Kč	24 276 Kč	21 964 Kč
Platy v armádě	VR	VČ	VD
	27 800 Kč	26 200 Kč	24 700 Kč



Graf 6. Srovnání platů policistů a vojáků.

Nové odměňování policistů na OOP ČR v Lomnici nad Popelkou by mělo přinést následující:

- zjednodušení a zpřehlednění systému odměňování, čítal by pouze dvě složky, a to mzdový tarif a příspěvek penzijního připojištění ve stejné výši,
- snížení objemu finančních prostředků vyplacených na výsluhové náležitosti – nově odcházející policisté by neměli nárok na výsluhové náležitosti, z toho důvodu by došlo ke značným úsporám,
- snížení korupce u Policie České republiky - velké zvýšení platů policistů velmi snižuje motivaci získání finančních prostředků korupčním jednáním, protože zde působí obava ze ztráty značného pravidelného měsíčního příjmu,
- zvýšení platů Policistů České republiky,
- zvýšení motivace policistů – nejen díky vysokým platům, ale také příspěvku na penzijní připojištění zvýší motivaci policistů být loajální vůči PČR.
- snížení finančních prostředků pro mzdové úředníky – díky zjednodušení systému odměňování by nebylo třeba tolik mzdových úředníků, protože by došlo ke snížení náročnosti evidence mezd,

9 PROJEKT HODNOCENÍ POLICISTŮ

Hodnocení policistů ČR vychází ze systému hodnocení používaného u Královské kanadské jízdní policie. Cílem zavedení tohoto hodnocení u nás bylo rovněž úsilí o vytvoření nového systému odměňování a nastavení kariérního řádu, který by byl spravedlivý, průhledný a pomohl by vybrat nejvhodnějšího kandidáta. Systémy hodnocení, odměňování včetně kariérního řádu by měly být provázány. I když systém hodnocení policistů byl úspěšně zaveden závaznými pokyny policejního prezidenta č. 96 a 97 z roku 2002, nový systém odměňování a kariérní řád stále chybí.

Jak už bylo uvedeno, systém hodnocení sleduje dva základní cíle:

1. rozhodovací cíl hodnocení, je v tomto případě základem pro rozhodování ve věcech služebního poměru. Systém hodnocení by měl být propojen se systémem kariérního postupu policistů.,
2. motivační cíl hodnocení, je naplňován tím, že hodnocení se stává součástí každodenní řídicí práce hodnotitele. Ten vytváří určitý tlak na zvyšování kvality pracovního výkonu jednotlivců, čímž dochází i ke zlepšení kvality práce Policie ČR jako celku.

Tyto cíle jsou úzce provázány. Rozhodovací cíl hodnocení, který měl být propojen se systémem kariérního postupu policistů, není naplněn a tudíž se domnívám, že motivační cíl hodnocení v tomto směru ztrácí na významnosti. Je zřejmé, že na druhou stranu hodnocení policistů může sloužit a v některých případech slouží jako podklad pro odměňování policistů nebo v rozhodování ve věcech personálních, ale ve většině případů se k němu přihlíží jako k nutnému zlu.

V návrhu zákona číslo 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, je počítáno s vytvořením kariérního řádu. V návrhu se uvádí, že služební funkcionář je povinen ustanovit na volné služební místo příslušníka jím řízeného bezpečnostního sboru, který dosáhl požadovanou nebo vyšší služební hodnost, splňuje stupeň vzdělání a obor nebo zaměření vzdělání, jestliže jsou stanoveny pro služební místo, a který byl odvolán z dosavadního služebního místa z důvodů, že jeho dosavadní služební místo bylo v důsledku organizačních změn zrušeno, nebo zanikla platnost jeho osvědčení s utajovanými skutečnostmi. Dále, pokud to vyžaduje důležitý zájem služby, či u těhotné,

nebo kojící příslušnice. Nebo pokud o to sám požádá na služební místo, pro které je stanovena nižší služební hodnost.

Nelze-li obsadit volné služební místo výše uvedeným způsobem, vyhlásí ředitel bezpečnostního sboru nebo jím pověřený služební funkcionář výběrové řízení. Výběrové řízení na volné služební místo se vyhlašuje v publikačním prostředku bezpečnostního sboru, popřípadě jiným vhodným způsobem.

Do výběrového řízení se může přihlásit příslušník, který má služební hodnost o jeden stupeň nižší, než je služební hodnost požadovaná pro volné služební místo, vykonává službu v bezpečnostním sboru, jehož služební funkcionář výběrové řízení vyhlásil, nebo vykonává službu v jiném bezpečnostním sboru. Příslušník musí splňovat stupeň vzdělání a obor nebo zaměření vzdělání, jestliže jsou stanoveny pro služební místo, dobu trvání služebního poměru pro služební hodnost a podle závěru služebního hodnocení musí dosahovat alespoň velmi dobrých výsledků ve výkonu služby.

Do výběrového řízení na obsazení volného služebního místa, pro které je stanovena služební hodnost o 2 a více stupňů vyšší, nejvýše však do služební hodnosti vrchní komisař, se může přihlásit příslušník, jenž získal vysokoškolské vzdělání, splňuje požadavky stanovené pro volné služební místo, s výjimkou požadavku doby trvání služebního poměru pro služební hodnost, a podle závěru služebního hodnocení dosahuje alespoň velmi dobrých výsledků ve výkonu služby.

Do výběrového řízení se může přihlásit i občan, který splňuje podmínky přijetí do služebního poměru a u služebního místa je zvláště vyznačen obor nebo zaměření vzdělání, které se nepodaří obsadit stávajícími příslušníky.

Tento návrh kariérního řádu vytváří podmínky pro řádné obsazování volných pracovních míst a dává možnost všem, kteří splňují uvedená kritéria výběrového řízení, se zde přihlásit. Na druhou stranu mi zde chybí nástin průběhu výběrového řízení, které by se mělo skládat z hodnocení budoucího výkonu policisty – tedy strukturovaným rozhovorem a rovněž psychotestem z praktického výkonu uvedené funkce.

Z uvedeného vyplývá, že pokud zákon číslo 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů nenabude účinnosti ke dni 1.1.2006 a bude znovu odložen či zrušen, nebudou uvedené cíle hodnocení policistů naplněny.

Je třeba si položit otázky, zda nynější systém hodnocení policistů má smysl a zda kvůli chybějícímu odměňování a kariérnímu řádu k hodnocení policistů vůbec přistupovat.

Dle mého názoru, pokud nebude přijat zákon o služebním poměru bezpečnostních sborů s implementovaným kariérním řádem, bude záležet na jednotlivých krajských a okresních ředitelích Policie České republiky, zda využijí svých pravomocí a vytvoří vlastní kariérní řád. Nebo pro obsazení volných služebních míst budou využívat stávajících praktik, které neupřednostňují předpoklady, schopnosti a vzdělání, ale někdy více či méně známosti a sympatie.

Jak už bylo v úvodu řečeno, na hodnocení policistů se pracovalo několik let. A mohu říci, že využití 5-ti metod hodnocení „kvalit“ je vhodné a zahrnuje celou škálu činností policisty. Na druhou stranu „Hodnocení kvantit“ nutí policistu v oblastech kvantitativně hodnocených, aby si uvedený standard, který je zaveden na obvodním oddělení plnil. Například do oblasti sledované kvantitativně na obvodním oddělení PČR v Lomnici nad Popelkou spadají počty blokových pokut, kterých jednotlivec musí udělit za čtvrtletí 8. To znamená, že uvedený standart v počtu udělených blokových pokut nutí někdy policistu udělit takřikajíc za každou cenu blokovou pokutu přestupci, i když povaha a závažnost spáchaného přestupku toto nevyžaduje. Vůbec v tomto hodnocení není počítáno s řešením méně závažných přestupků domluvou. Ale tento problém není jenom na obvodním oddělení v Lomnici nad Popelkou, ale v celkovém pojetí hodnocení kvantit (a kvalit) u Policie České republiky.

Ve stávajícím hodnocení policistů mi někdy chybí hodnocení mezi spolupracovníky. To navrhuji řešit využitím checklistu. Checklist je vlastně dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv. Na tyto formulace se zpravidla odpovídá ano, ne. Checklist by sloužil pouze informativně pro vedoucího oddělení, aby tak získal názory spolupracujících policistů na jednotlivce.

Pro checklist jsem vytvořil otázky, které jsou důležité pro kvalitní policejní práci a spolupráci mezi policisty. Využil jsem jednoduchých odpovědí ano, ne. Dále jsem za každou odpověď nechal volné místo pro případné slovní vyjádření policisty. Tyto checklisty nebudou anonymní, protože tak bude vytvořen určitý tlak na hodnotitele, aby

k hodnocení přistupoval zodpovědně. Dále při zavádění checklistu do praxe bude důležité, aby hodnotitelé (policisté) s tímto hodnocením a jeho smyslem byli náležitě srozuměni. Poučení bude samozřejmě provádět vedoucí oddělení v Lomnici nad Popelkou.

Tab. 17. Checklist – hodnocení mezi spolupracovníky

Otázka			Poznámka
Vystupuje policista na veřejnosti korektně?	ANO	NE	
Jedná s občany dle pravidel slušnosti?	ANO	NE	
Má dostatečné odborné znalosti?	ANO	NE	
Snaží se doplňovat odborné znalosti?	ANO	NE	
Snaží se vylepšovat pracovní postupy?	ANO	NE	
Přijímá úkoly bez námitek?	ANO	NE	
Je ochoten pomáhat ostatním?	ANO	NE	
Zvládá dobře krizové situace?	ANO	NE	
Nebojím se s ním jít do zákroku?	ANO	NE	
Pracuje samostatně?	ANO	NE	
Pracuje dobře v týmu?	ANO	NE	
Má dobré administrativní schopnosti?	ANO	NE	
Je vždy dostatečně připraven k výkonu služby?	ANO	NE	
Cítí odpovědnost za odvedenou práci?	ANO	NE	
Má respekt k nadřízeným?	ANO	NE	

Hodnocení policistů je jedna z nejdůležitějších činností. Mělo by ukázat hodnocenému, v kterých oblastech se má zlepšit a v kterých je na druhou stranu vynikající či splňující určitý standard. Dle mého názoru jedním z cílů koncepce odměňování je jednoznačná informace pro hodnoceného, zda splňuje vytyčený standard, za který je odměňován. Musí mu být sděleno, v kterých oblastech nedosahuje standardu, a naznačena cesta, jak jej docílit. Dále hodnocení samozřejmě slouží jako jedna z podmínek kariérního postupu. Tedy policista, který bude dosahovat minimálně velmi dobrých výsledků se může zúčastnit výběrového řízení na vyšší pozici.

10 RIZIKA A PROBLÉMY APLIKACE PROJEKTU DO PRAXE

Mezi rizika a problémy aplikace projektu odměňování do praxe patří:

- projekt systému odměňování je vytvořen pouze pro určité obvodní oddělení a po dopracování se může zavést v rámci celé PČR,
- časová náročnost zavedení projektu odměňování,
- možný hromadný odchod policistů s dobou praxe delší než 10 let z důvodu obav ze zrušení výsluhových náležitostí,
- neochota zavést systém některými vedoucími představiteli PČR, kteří čekají na vysoké výsluhové náležitosti,
- značný platový rozdíl mezi policisty a dalšími státními zaměstnanci, spojený s nespokojeností
- neochota politických stran při přijímání nových zákonů.

Mezi rizika a problémy aplikace projektu hodnocení do praxe patří:

- předpokládaná neochota vedoucích představitelů PČR zavést nové složky hodnocení – hodnocení mezi spolupracovníky,
- případná chybná aplikace této složky, spočívající v nepochopení vedoucích pracovníků ve správném využívání získaných informací z checklistů,
- neochota objektivně hodnotit ze strany spolupracovníků.

11 PŘÍNOS PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V části projektu odměňování jsem využil bodovací metodu k hodnocení práce a pomocí mzdové rovnice jsem vypočítal mzdové tarify: vedoucího oddělení – 39.200,- Kč, policejního dokumentaristy 32.200,- Kč a policejního inspektora 28.700,- Kč. Dále jsem rozebral výhody penzijního připojištění a určil jsem jeho výši na 1.000,- Kč. Dle výpočtů jsem došel k závěru, že jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, je výhodnější využití příspěvku na penzijní připojištění než zvýšení platu o stejnou částku na základě výpočtů jsem dospěl k tomu, že zaměstnavatel ušetří vydání na mzdových prostředcích 350,- Kč na zaměstnance. Výhoda ze strany zaměstnance spočívá ve větším čistém příjmu, a to o 350,- Kč v případech policejního dokumentaristy či policejního inspektora. V případě vedoucího oddělení činí toto navýšení 381,- Kč. Příspěvek penzijního připojištění řeší zrušení výsluhových náležitostí policistů. V projektu hodnocení policistů jsem přidal ke stávajícímu hodnocení další potřebnou složku hodnocení a to mezi spolupracovníky s využitím checklistu. Nová složka by měla sloužit hodnotiteli (vedoucímu oddělení) jako informace o názorech jednotlivých policistů na sebe navzájem. Rovněž jsem zde rozebral nutnost zavedení kariérního řádu a jeho předpokládaný náčrt, který je nutný proto, aby systém hodnocení policistů naplnil své cíle. A to nejen motivační na zvyšování kvality pracovního výkonu, ale rovněž rozhodovací ve věcech personálních.

ZÁVĚR

V teoretické části jsem se věnoval odměňování pracovníků a jejich hodnocením. V části odměňování jsem se soustředil na hodnocení práce a tvorbu mzdových tarifů. V rámci hodnocení jsem se soustředil na celý systém hodnocení. Těchto poznatků jsem využil jak v analytické části, tak v projektové části práce.

V analytické části jsem se zabýval organizací Policie České republiky a podrobně jsem se věnoval organizaci, složení a úkolům obvodního oddělení PČR v Lomnici nad Popelkou. Analyzoval jsem trestnou činnost za období posledních tří let. Moje analýza a projekt vychází z podmínek konkrétního oddělení PČR. Podle mých informací je toto oddělení svou problematikou typické pro obdobná oddělení v rámci PČR. V části odměňování policistů jsem analyzoval strukturu platů policistů a dalších forem odměňování. Struktura platů policistů čítající 13 složek je velmi složitá a vytváří, díky množství příplatků nespravedlivý a neobjektivní systém. Vede k různé výši platů u policistů ve stejné funkci, stejně vykonávající svou práci. Toto jsem potvrdil na modelech (skutečných policistů), kdy například nastupující policisté se liší pouze různým stupněm vzdělání, i když funkce, kterou vykonávají, vyšší vzdělání nevyžaduje. Rozdíl ve výši platu činí 1.100,- Kč. Rozdíl mezi výší platu vedoucího oddělení a policejních inspektorů činí v některých případech pouze cca. 600,- Kč. Práce vedoucího oddělení je přitom objektivně náročnější než práce policejního inspektora. Dále jsem analyzoval systém hodnocení policistů a jeho vlastní průběh, který posloužil jako základ pro návrh hodnocení spolupracovníků.

V závěrečné části jsem využil teoretických znalostí tvorby mzdových tarifů a výsledků analýzy platů na obvodním oddělení a vytvořil návrh jednoduchého systému odměňování, které se skládá ze dvou složek; ze mzdového tarifu a z příplatku na penzijní připojištění. Při určení mzdových tarifů jsem nejprve určil funkce a jejich náplně na OOP a poté jsem využil bodovací metodu k výpočtu hodnoty práce u jednotlivých funkcí a doplnil do mzdové rovnice. K vypočteným mzdovým tarifům jsem přičetl příspěvek na penzijní připojištění. Modelově jsem ukázal výhodu penzijního připojištění proti zvýšení platů o stejnou částku 1.000,- Kč. Na základě výpočtů jsem dospěl k tomu, že zaměstnavatel využitím penzijního připojištění v rámci OOP ČR v Lomnici nad Popelkou ušetří 46.200,- Kč za rok. Z pohledu zaměstnanců (policistů), kteří získají za rok o 46.572,- Kč

více. Příspěvek penzijního připojištění nahrazuje zrušení výsluhových náležitostí policistů. Díky tomu se předpokládá nalézt část úspor, které jsou nutné ke snížení rozpočtových výdajů na Policii České republiky. Návrh odměňování lze aplikovat nejenom na jednom obvodním oddělení, ale rovněž může sloužit jako návrh pro úpravy stávajícího systému odměňování v rámci celé Policie České republiky. Do současného systému hodnocení policistů navrhuji přidat hodnocení mezi spolupracovníky pomocí checklistu. Checklist by sloužil pouze informativně pro vedoucího oddělení, aby tak získal názory spolupracujících policistů na jednotlivce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] KOUBEK Josef , Řízení lidských zdrojů , Praha: Management Press, 2001. 3. vyd. 369 s. ISBN 80-7261-033-3
- [2] KLEIBL Jiří, DVORÁKOVÁ Zuzana, ŠUBRT, B.: Řízení lidských zdrojů, Praha: C. H. Beck, 2001. 260 s. ISBN : 80-7179-389-2
- [3] KOUBEK Josef, ABC praktické personalistiky, Praha: Linde, 2000, 400 s. ISBN : 80-86131-25-4
- [4] MIKULÁŠTÍK Milan, Komunikace v řídicí práci a v obchodním vyjednávání, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN : 80-7318-077-4
- [5] ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, přel. Josef KOUBEK, Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [6] KOCOUREK Jiří, Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR, Olomouc: ANAG, 2004, 839 s. ISBN : 80-7263-226-4
- [7] CHLÁDKOVÁ Alena, Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě od 1.1.2004, Vyškov : Irena Spirová, 2003, 358 s, ISBN : 8023916769
- [8] KOUBEK Josef, Personální práce v malých podnicích, Praha: Grada Publishing, 1996, 200 s. ISBN : 80-7169-206-9
- [9] HÜTTLOVÁ Eva, Organizace práce a pracovní podmínky, Praha: VŠE, 1997. 1. vyd. 93 s. ISBN 80-7079-068-7
- [10] HÜTTLOVÁ Eva, Organizace práce v podniku, Praha: VŠE, 1999. 1. vyd. 128 s. ISBN 80-7079-778-9
- [11] NĚMEC Otakar, Lidské zdroje na trhu práce, Praha: VŠE, 2002. 1. vyd. 152 s. ISBN 80-245-0350-6
- [12] NĚMEC Otakar, Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci, Praha: VŠE, 2002. 1. vyd. 130 s. ISBN 80-245-0341-7

Právní normy

- [13] Zákon č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky s přihlédnutím k pozdějším změnám a doplnění
- [14] Zákon č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie České republiky, s přihlédnutím k pozdějším změnám a doplnění
- [15] Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, s přihlédnutím k pozdějším změnám a doplnění

[16] Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, s přihlédnutím k pozdějším změnám a doplnění

[17] Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, s přihlédnutím k pozdějším změnám a doplnění

[18] Nařízení vlády č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, s přihlédnutím k pozdějším změnám a doplnění

[19] Nařízení vlády č. 303/1995 Sb., o minimální mzdě, s přihlédnutím k pozdějším změnám a doplnění

[20] Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady, s přihlédnutím k pozdějším změnám a doplnění

[21] Závazný pokyn policejního prezidenta č. 96/2002, k provádění průběžného hodnocení Policie České republiky, s přihlédnutím k pozdějším změnám a doplnění + manuál k provádění hodnocení

Elektronické zdroje

[22] Ministerstvo vnitra ČR <http://www.mvcr.cz>

Ostatní zdroje

[23] Interní materiály PČR

[24] Interní materiály AČR

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PČR Policie České republiky

OOP ČR Obvodní oddělení Policie České republiky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Graf 1 : Kriminalita v teritoriu OOP ČR Lomnice n. Pop.

Graf 2 : Přehled kriminality dle druhů za rok 2004.

Graf 3 : Přehled kriminality dle druhů za rok 2003.

Graf 4 : Přehled kriminality dle druhů za rok 2002.

Graf 5 : Hrubá mzda u modelů č. 1 až 7.

Graf 6 : Srovnání platů policistů a vojáků.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Přehled požadovaného vzdělání v rámci platových tříd

Tab. 2: Přehled hodnotných příplatků

Tab. 3: Přehled zvláštních příplatků

Tab. 4: Přehled příplatků za vedení

Tab. 5: Struktura mezd u modelů č. 1 až 4

Tab. 6: Struktura mezd u modelů č. 5 až 7

Tab. 7: Hodnota práce

Tab. 8: Výpočet mzdových tarifů

Tab. 9: Přehled výhod penzijního připojištění

Tab. 10: Situace z pohledu zaměstnavatele u MT č. 1

Tab. 11: Situace z pohledu zaměstnance u MT č. 1

Tab. 12: Situace z pohledu zaměstnavatele u MT č. 2

Tab. 13: Situace z pohledu zaměstnance u MT č. 2

Tab. 14: Situace z pohledu zaměstnavatele u MT č. 3

Tab. 15: Situace z pohledu zaměstnance u MT č. 3

Tab. 16: Přehled srovnání platů policistů a vojáků

Tab. 17: Checklist – hodnocení mezi spolupracovníky

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Stupnice platových tarifů

P II: Škály výkonu služby v kompetencích

P III: Sebehodnocení kompetencí

P IV: Hodnocení kompetencí

P V : Hodnocení významných událostí

P VI: Hodnocení kvantity

P VII: Závěr hodnocení výkonu služby

PŘÍLOHA P I: STUPNICE PLATOVÝCH TARIFŮ.

plat ový stup eň	počet let započítat elné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7850	8530	9260	10030	10900	11810	12810	13900	15090	16370	17760	19270	20900	22670	24600	26700
2	do 2 let	8050	8730	9480	10280	11150	12100	13140	14240	15450	16780	18180	19740	21420	23230	25200	27350
3	do 4 let	8250	8950	9720	10530	11430	12400	13470	14590	15840	17180	18640	20230	21950	23810	25820	28020
4	do 6 let	8450	9170	9970	10800	11720	12710	13800	14960	16230	17620	19100	20740	22500	24410	26480	28730
5	do 9 let	8670	9410	10210	11070	12020	13040	14150	15340	16650	18070	19600	21270	23070	25030	27150	29470
6	do 12 let	8890	9650	10480	11360	12330	13380	14520	15740	17080	18530	20100	21810	23660	25670	27860	30230
7	do 15 let	9130	9910	10750	11660	12650	13730	14900	16160	17530	19020	20620	22390	24280	26340	28580	31020
8	do 19 let	9360	10170	11040	11970	12990	14090	15300	16580	18000	19530	21180	22980	24940	27040	29340	31840
9	do 23 let	9620	10450	11340	12290	13340	14470	15700	17020	18480	20050	21750	23600	25600	27770	30140	32700
10	do 27 let	9880	10720	11650	12620	13700	14860	16130	17490	18980	20600	22330	24240	26300	28530	30950	33590
11	do 32 let	10150	11020	11960	12960	14070	15270	16570	17980	19500	21160	22940	24910	27020	29310	31800	34510
12	nad 32 let	10430	11320	12300	13330	14470	15700	17030	18470	20040	21750	23590	25600	27770	30130	32680	35470
Os. Příplatek až 50 %		5215	5660	6150	6665	7235	7850	8515	9235	10020	10875	11795	12800	13885	15065	16340	17735
Os. Příplatek až 100 %											21750	23590	25600	27770	30130	32680	35470

PŘÍLOHA P II: ŠKÁLY VÝKONU SLUŽBY V KOMPETENCÍCH.

Škály výkonu služby v kompetencích (popisy profesionálního chování policistů)

	BODOVÉ VYJÁDŘENÍ ŠKÁL		
	1 2 3 4 5 6 7 8		
BODY	CHARAKTERISTIKA		
1 a 8	Krajní hodnoty škál, které jsou definovány popisy velmi slabého (1) výkonu a s tím spojeného chování a výkonu výrazně přesahujícího (8) požadavky vzhledem ke standardům výkonu služby		
2 a 3	Hodnoty neodpovídajícího chování vzhledem ke standardům výkonu služby s menší závažností než hodnota (1) a s reálnými možnostmi nápravy		
6 a 7	Hodnoty přesahující požadavky vzhledem ke standardům výkonu služby s nižší hodnotou než (8)		
4 a 5	Nižší a vyšší standard pracovního chování. Tedy chování vyhovující nárokům profese v dané kompetenci (4 = ještě vyhovující, 5 = vyhovující)		
1. Má kusé teoreticko-odborné znalosti, které nejsou vzájemně propojené. Aplikace do praxe mu činí značné obtíže. Nedodržuje právní normy.	Odbornost 1 2 3 4 5 6 7 8	Úroveň teoreticko – odborných znalostí je velmi dobrá, chápe vztahy mezi nimi a aplikace do praxe je pohotová. Dbá na dodržování právních norem a tím přispívá k prevenci nezákonného jednání.	
2. Jeho celková připravenost k výkonu služby je nedostatečná, nebo nevyvážená. Při vyšším pracovním nasazení jeho výkon rapidně klesá.	Služební připravenost 1 2 3 4 5 6 7 8	Dbá na to, aby jeho připravenost k výkonu služby byla vyvážená po všech stránkách – odborné, psychické i fyzické. To se pozitivně projevuje v kvalitě jeho práce.	
3. Pracuje nesamostatně. Hledá způsob, jak práci předat někomu jinému. Aktivně sám nedělá nic, pracuje pouze na příkaz, úkoly plní schematicky. Více pozornosti věnuje svým soukromým záležitostem.	Ochota a iniciativa 1 2 3 4 5 6 7 8	Jedná iniciativně, aktivně vyhledává podezřelé skutečnosti, snaží se přispět vlastními nápady ke zkvalitnění práce. V případě potřeby pracuje nad rámec svých běžných povinností.	
4. Nenese osobní odpovědnost za výsledky své práce. Nepřipouští vlastní chyby. Hledá výmluvy pro nedostatky v práci, odpovědnost se snaží přenést na jiné.	Odpovědnost za práci 1 2 3 4 5 6 7 8	Pracuje zcela samostatně, je si vědom osobní zodpovědnosti za kvalitu své práce. Plně využívá pracovní dobu. Pokud žádá o volno pro soukromé záležitosti, jedná se pouze o výjimečné případy.	

5. Projevuje se výrazně individualisticky, neumí pracovat v týmu a neumí se přizpůsobit. Jeho zaměřenost na sebe sama komplikuje týmovou spolupráci.	Schopnost týmové práce 1 2 3 4 5 6 7 8	Týmová práce mu nečiní obtíže, projevuje se kolegiálně a je na něho spolehnutí. Dovede se přizpůsobit povaze úkolu, časovému tempu a ostatním spolupracovníkům. Svojí individualitou je přínosem pro tým.
6. Ani v případě podstandardních výkonů nevěnuje úsilí k jejich odstranění. Neprojevuje zájem o profesní a odborný růst. K učení a sebevzdělávání nemá vztah.	Sebevzdělávání 1 2 3 4 5 6 7 8	Má zájem o zkvalitnění práce sebevzděláváním, čte odbornou literaturu, přebírá ochotně zkušenosti starších kolegů, učí se jazyky a získané vědomosti profesionálně aplikuje v praxi a předává je kolegům.
7. Má nedostatečný písemný projev. Dělá často gramatické chyby, jeho vyjadřování je šroubované až nesrozumitelné. Nezvládá základy výkonu spisové služby.	Administrativní dovednosti 1 2 3 4 5 6 7 8	Má velmi dobrý písemný projev a stylistické schopnosti, dobře zvládá základy výkonu spisové služby.
8. Vyjadřuje se zdlouhavě, komplikovaně, v zátěžových situacích zmateně a nesrozumitelně. Jednání s lidmi mimo normu (zvýšené projevy agrese, duševně nápadní jedinci, oběti trestných činů apod.) mu činí značné potíže.	Komunikace 1 2 3 4 5 6 7 8	Jeho komunikační schopnosti jsou na velmi vysoké úrovni, vyjadřuje se jasně, stručně, ale i pozorně naslouchá, klade doplňující otázky, shrnuje výpovědi vlastními slovy. Umí jednat jak v běžných, tak i nestandardních situacích.
9. Jedná zbrkle, rozhoduje se příliš rychle, bez shromáždění dostatečného počtu potřebných informací, nebo jedná nerozhodně a bezradně.	Schopnost rozhodování 1 2 3 4 5 6 7 8	Jedná uvážlivě, zásadně až po získání potřebného minima informací nutných pro kvalitní rozhodnutí.
10. Neumí se ovládat, chová se arogantně a povýšeně, reaguje netrpělivě, neumí naslouchat, jedná impulsivně.	Sebeovládání 1 2 3 4 5 6 7 8	K občanům i kolegům se chová zdvořile a taktně, slušně a vstřícně, umí projevit pochopení. Možné konflikty řeší klidně a s nadhledem. Nikdy se nenechá vyprovokovat.
11. Neumí získat autoritu, neumí stát za svým názorem, nechává se příliš ovlivnit druhými zvláště za cenu získání výhody.	Schopnost získat autoritu 1 2 3 4 5 6 7 8	Má autoritu u občanů i spolupracovníků. Uplatňuje zdravý úsudek při posuzování nedostatků občanů, umí spravedlivě posoudit míru provinění, avšak jedná vždy v souladu se zákonem. Jedná čestně a poctivě, nestranně a neúplatně, nemá tendence k předpojatosti.

12. Vyjadřuje negativní postoje nepřiměřeným zvýšením hlasu, gesty apod. Dává najevo nezájem, podrážděnost, otrávenost, chová se nadutě a nedodržuje vždy normy slušného chování (nepozdraví, nepředstaví se, tyká některým občanům).	Vstřícné jednání 1 2 3 4 5 6 7 8	Při jednání s občany dodržuje služební postup tj. chová se korektně, tedy vstřícně k těm, kteří potřebují jeho pomoc a nesmlouvavě k těm, kdo porušují zákon. Je schopen projevit soucítění. Má dobrou sebekontrolu.
13. V zátěžových situacích podléhá emocím. Ty se negativně projevují v jeho chování, které nese znaky agresivity, nebo ochromení, bezradnosti, popřípadě zmatení.	Odolnost vůči zátěži 1 2 3 4 5 6 7 8	V zátěžových situacích je jeho výkon služby plně profesionální. Dokáže zvládnout negativní emoce (pocity únavy, strachu, vzteku, hnusu, marnosti, ...). Situace řeší racionálně s nadhledem.
14. Chováním nebo řečí projevuje neochotu akceptovat autoritu. Na zadávané úkoly reaguje podrážděně. Vyvolává bezúčelné, nebo situačně nevhodné diskuse.	Respekt vůči nadřízeným 1 2 3 4 5 6 7 8	Má přirozený respekt k nadřízeným, ochotně plní rozkazy, dotazy klade jen za účelem vyjasnění úkolu, je přiměřeně loajální.
15. Je nedbalý ve svém chování i zevnějšku. V práci nedodržuje pravidla služebního vystupování a ústrojovou kázeň. V osobním volnu se chová tak, že poškozuje dobré jméno policie.	Reprezentace policie 1 2 3 4 5 6 7 8	Dbá na společenské chování a vystupování jak v policejní práci, tak i ve svém soukromém životě. Dbá na svůj vzhled a dodržuje ústrojovou kázeň.
<u>Tyto kompetence slouží pouze k hodnocení těch policistů, kteří sami provádějí hodnocení – jsou hodnotiteli</u> (hodnocení provádí nadřízený hodnotitel a sebehodnocení provádí hodnotitel)		
16. Výsledky práce hodnocených policistů jsou v rozporu s hodnocením.	Hodnocení 1 2 3 4 5 6 7 8	Výsledky práce hodnocených policistů odpovídají výsledkům hodnocení.
17. Řízení je zaměřeno převážně na řešení akutních problémů a situací, bez vztahu k dlouhodobějším cílům, úkolům, prioritám a potřebám regionu. Nebo je plnění výrazně podstandardní, zejména v důsledku nižší schopnosti zabezpečení priorit a účinné motivace a kontroly podřízených. Ze svých chybných rozhodnutí se nedokáže poučit a volit efektivnější postupy.	Řízení 1 2 3 4 5 6 7 8	Řídí v souladu s cíli, úkoly, prioritami a individuálními potřebami regionu a dosahuje v rámci nich spolu se svými podřízenými výrazně pozitivních výsledků. Je schopen vidět své chyby v řízení a sám přijmout efektivní opatření k nápravě.

PŘÍLOHA P III: SEBEHODNOCENÍ KOMPETENCÍ.

SEBEHODNOCENÍ KOMPETENCÍ

Arch pro sebehodnocení – vyplňuje hodnocený

Hodnocený policista:..... č. sl. průkazu:
.....

Škálové hodnocení ke kompetencím bylo provedeno dne:
.....

KOMPETENCE - předpoklady výkonu služby Slovní vyjádření bodového ohodnocení	Škálové ohodnocení ke kompetencím - body
---	---

1. odbornost.....
.....
.....()
2. služební
přípravenost.....
.....
.....()
3. ochota a
iniciativa.....
.....
..... ()
4. odpovědnost za
práci.....
.....
.....()
5. schopnost týmové
práce.....
.....
.....()
6. sebevzdělávání.....
.....
.....()
7. administrativní
dovednosti.....
.....
.....()

8. komunikace.....
.....()
9. schopnost rozhodování a řešení
problémů.....
.....()
10. sebeovládání.....
.....()
11. schopnost získat
autoritu.....
.....()
12. vstřícné
jednání.....
.....()
13. odolnost vůči
zátěži.....
.....()
14. respekt vůči
nadřízeným.....
.....()
15. reprezentace
policie.....
.....()
-
16. hodnocení.....
.....()
17. řízení.....
.....()

Podpis hodnoceného.....

PŘÍLOHA P IV: HODNOCENÍ KOMPETENCÍ.

HODNOCENÍ KOMPETENCÍ

Arch pro hodnocení – vyplňuje hodnotitel

Hodnocený policista: **č. sl. průkazu:**
.....

Škálové hodnocení ke kompetencím bylo provedeno dne:.....

Přijatá doporučení v kompetencích včetně
uložených úkolů s termínem splnění

Škálové ohodnocení
ke kompetencím - body

1. odbornost.....
.....
.....()
2. služební
přípravenost.....
.....
.....()
3. ochota a
iniciativa.....
.....
.....()
4. odpovědnost za
práci.....
.....
.....()
5. schopnost týmové
práce.....
.....
.....()
6. sebevzdělávání.....
.....
.....()
7. administrativní
dovednosti.....
.....
.....()
8. komunikace.....
.....
.....()

9. schopnost rozhodování a řešení
problémů.....()
10. sebeovládání.....()
11. schopnost získat
autoritu.....()
12. vstřícné
jednání.....()
13. odolnost vůči
zátěži.....()
14. respekt vůči
nadřízeným.....()
15. reprezentace
policie.....()
16. hodnocení.....()
17. řízení.....()

Nejúspěšnější byl policista v kompetencích č.:

Podpis hodnoceného: Podpis hodnotitele:

PŘÍLOHA P V: HODNOCENÍ VÝZNAMNÝCH UDÁLOSTÍ.

HODNOCENÍ VÝZNAMNÝCH UDÁLOSTÍ

zapište počet zaznamenaných událostí za uplynulé období

Výrazně nadstandardní
výkon:.....

Výrazně špatný
výkon:.....

PŘÍLOHA P VI: HODNOCENÍ KVANTITY.

HODNOCENÍ KVANTITY

roční hodnocení počitatelných výkonů policisty z hlediska kvantitativních ukazatelů ve vztahu k prioritním úkolům

Vypište konkrétní činnosti policisty a zakroužkujte ty, které jsou důležité ve vztahu k prioritním úkolům

Nedostatečný V čem	Dostatečný v čem	Dobrá v čem	Výborný v čem	Vynikající v čem

V.....dne.....

.....

podpis hodnoceného

.....

podpis hodnotitele

PŘÍLOHA VII: ZÁVĚR HODNOCENÍ VÝKONU SLUŽBY.

ZÁVĚR HODNOCENÍ VÝKONU SLUŽBY

Titul, hodnost, příjmení a jméno:.....nar.:.....
Nejvyšší dosaž.vzděl.:.....škola:.....obor:.....
Č.sl. průkazu:..... ve služebním poměru od:.....
Zastávaná funkce:.....od kdy:.....
Název útvaru:.....

CELKOVÉ ROČNÍ ZHODNOCENÍ VÝKONU POLICISTY Z HLEDISKA KVALITATIVNÍCH I KVANTITATIVNÍCH ASPEKTŮ VÝKONU SLUŽBY

Zakroužkujte celkový výsledek a do volných řádků uveďte konkrétní výhrady

dosahuje neuspokojivých výsledků	dosahuje výsledků s výhradami	dosahuje dobrých výsledků	dosahuje velmi dobrých výsledků	dosahuje vynikajících výsledků
---	--	--	--	---

DATUM PŘÍŠTÍHO HODNOCENÍ:.....

Vyjádření hodnoceného po provedeném
rozhovoru:.....
.....

Poučení:

V případě, že policista se závěry hodnocení nesouhlasí, má právo do 15 dnů ode dne projednání podat námitky k nejbližšímu nadřízenému hodnotiteli. Ten projedná námitky za přítomnosti hodnoceného i hodnotitele a posoudí je bez zbytečného odkladu, nejpozději do 30 dnů ode dne podání. Jsou-li pro to důvody, nadřízený hodnotitele závěr hodnocení změní, nebo námitkám nevyhoví a závěry hodnocení potvrdí.

V dne

.....

.....

podpis hodnoceného

podpis hodnotitele

.....

jméno hodnotitele a číslo certifikátu

