

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Odměňování zaměstnanců ve veřejné správě a soukromém sektoru

Bakalářská práce

2021

Kateřina Konečná

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kateřina Konečná**
Osobní číslo: **E18641**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa: Veřejná ekonomika**
Téma práce: **Odměňování zaměstnanců ve veřejné správě a soukromém sektoru**
Zadávající katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza způsobů a možností odměňování v organizaci veřejné správy a soukromém podniku. Ve zvoleném prostředí definovat a charakterizovat rozdíly v odměňování včetně možných zaměstnaneckých benefitů. Na základě empirického šetření porovnat odměňování zaměstnanců a navrhnout možná zlepšení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů spojených se zkoumanou oblastí.
- Charakteristika vybraných aspektů odměňování.
- Analýza a komparace odměňování ve zvoleném prostředí.
- Vyhodnocení výstupů a navržení možných zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 sran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.
Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jan Fuka, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Práci s názvem Odměňování zaměstnanců ve veřejné správě a soukromém sektoru jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce m

nou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.6.2021

Kateřina Konečná v.r.

Poděkování:

Děkuji vedoucímu práce panu Ing. Janu Fukovi, Ph.D., za odborné vedení a věcné připomínky. Dále bych touto formou poděkovala Mgr. Bc. Jitce Kekové, Ing. Lubomíru Balášovi a Mgr. Pavlíně Pavlicové za věnovaný čas, dodání interních dokumentů a ochotu spolupráce během rozhovorů. V neposlední řadě velice děkuji své rodině, především svému manželovi, který mě při zpracování bakalářské práce a během celého studia podporoval a byl mi oporou.

ANOTACE

Cílem bakalářské práce je analyzovat možnosti a způsoby odměňování u vybraných zástupců soukromého sektoru a veřejné správy. Teoretická východiska se opírají o odbornou literaturu, kdy práce obsahuje základní pojmy spojené s odměňováním, mzdou, platem a zaměstnaneckými výhodami. Následně je analyzován systém odměňování u zvolených zástupců, společnosti John Crane a.s. a Krajském úřadu Olomouckého kraje pomocí kvantitativního výzkumu. Na základě komparace a rozhovoru jsou vytvořeny návrhy a doporučení ke zlepšení systému odměňování.

KLÍČOVÁ SLOVA

odměňování, mzda, plat, benefits, soukromý sektor, veřejná správa

TITTLE

Remuneration of Employees in Public Administration and Private Sector

ANNOTATION

The aim of the bachelor's thesis is to analyze the possibilities and methods of remuneration for selected representatives of the private sector and public administration. Theoretical background is based on professional literature, where the work contains basic concepts related to remuneration, wages, salary and employee benefits. Subsequently, the remuneration system of elected representatives, John Crane a.s., is analyzed. and the Regional Office of the Olomouc Region through quantitative research. Based on the comparison and interview, suggestions and recommendations are made to improve the remuneration system.

KEYWORDS

Remuneration, wages, pay, benefits, private sector, public administration

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	11
1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	12
1.1 Cíle odměňování	13
1.1.1 Z pohledu zaměstnance.....	13
1.1.2 Z pohledu zaměstnavatele.....	13
1.2 Motivace.....	13
1.3 Stimulace.....	14
1.4 Právní úprava	15
1.4.1 Zákoník práce a jeho vývoj.....	16
1.4.2 Zákon 234/2014 Sb., zákon o státní službě	17
1.4.3 Zákon 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.	17
2 ODMĚŇOVÁNÍ VE FORMĚ MZDY.....	18
2.1 Mzdové formy	19
2.1.1 Základní mzdové formy.....	19
2.1.2 Dodatkové mzdové formy	20
2.2 Zaručená mzda	22
2.3 Minimální mzda	22
3 ODMĚŇOVÁNÍ VE FORMĚ PLATU.....	24
3.1 Platová třída	24
3.2 Platový stupeň.....	25
3.3 Platový tarif.....	25
3.4 Nenárokové složky platu.....	26
4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY – BENEFITY	27

4.1 Členění zaměstnaneckých výhod	27
4.2 Zaměstnanecké benefity v soukromém sektoru	28
4.2.1 Vybrané zaměstnanecké benefity	28
4.3 Zaměstnanecké benefity ve veřejné správě	30
5 VÝZKUM VE VYBRANÉM PROSTŘEDÍ.....	32
6 JOHN CRANE A.S.	33
6.1 Představení společnosti	33
6.2 Systém odměňování	34
6.2.1 Formy mzdy.....	35
6.3 Příplatky nad rámec základní mzdy	36
6.4 Dodatkové formy mzdy.....	37
6.5 Zaměstnanecké benefity	38
6.6 Průzkum spokojenosti zaměstnanců	40
7 KRAJSKÝ ÚŘAD OLOMOUCKÉHO KRAJE	42
7.1 Představení instituce.....	42
7.2 Systém odměňování	43
7.2.1 Formy odměňování	44
7.3 Příplatky nad rámec platové tabulky	44
7.4 Dodatkové formy platu	46
7.5 Zaměstnanecké benefity	46
8 KOMPARACE, SHRnutí A NÁVRH DOPORUČENÍ.....	49
ZÁVĚR	53
POUŽITÁ LITERAURA.....	54
PŘÍLOHY	59

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Tabulka 1: Právní úprava veřejných zaměstnanců	15
Tabulka 2: Vývoj minimální mzdy v letech 2015-2021	23
Tabulka 3: Srovnání stupnice platových tarifů podle 11 platové třídy a započitatelné praxe ..	26
Tabulka 4: Příspěvek na dojíždění	38
Tabulka 5: Odměna za odpracované roky ve společnosti John Crane a.s.	39
Tabulka 6: Příplatky za vedení	45
Tabulka 7: Dary formou benefitů	48
Tabulka 8: Porovnání odměňování John Crane a.s. a Krajského úřadu Olomouckého kraje...	49
Obrázek 1: Benefity poskytované ve mzdové sféře ČR v roce 2019	29
Obrázek 2: Celková a dobrovolná fluktuace zaměstnanců pobočky Lutín v letech 2015-2020	34
Obrázek 3: Průzkum spokojenosti společnosti John Crane a.s. z listopadu 2020	41
Obrázek 4: Fluktuace a noví zaměstnanci společnosti v letech 2017-2020.....	43

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
FSP	Fond společenských potřeb
JC	John Crane a.s.
KÚOLK	Krajský úřad Olomouckého kraje
odst.	odstavec
např.	například
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Sb.	Sbírka zákonů
tzv.	takzvaně
ÚP	Úřad práce
ÚSC	územně správní celek
ZP	zákoník práce

ÚVOD

Úkolem systému odměňování v organizacích, je snaha získat a následně udržet kvalitní zaměstnance a přispívat k růstu jejich produktivity. Cílem této bakalářské práce je analyzovat způsoby a možnosti odměňování v organizaci veřejné správy a soukromém podniku. Na základě kvalitativního výzkumu navrhnout možná zlepšení v odměňování zaměstnanců ve zvoleném prostředí. Zástupcem soukromého sektoru bude společnost John Crane a.s. a veřejné správy Krajský úřad Olomouckého kraje. Práce je rozdělena do osmi kapitol. V první kapitole jsou představeny pojmy spojené s odměňováním, motivací a právní úpravou. Ve druhé a třetí kapitole bude systém odměňování rozdělen na mzdu a plat a rozdíly ve formě odměňování dále popsány. Čtvrtá kapitola se zaměří na zaměstnanecké benefity. Vybrané výhody budou definovány. Pátá kapitola se zabývá výzkumnými metodami aplikovanými v této práci. Šestá kapitola je zaměřena na systém odměňování soukromého sektoru, společnosti John Crane a.s. včetně příplatků, odměn a zaměstnaneckých benefitů. Zástupcem veřejné správy je Krajský úřad Olomouckého kraje, kterým se zabývá sedmá kapitola. V této kapitole bude představen systém odměňování, formy odměn včetně pohyblivých složek platu a zaměstnaneckých benefitů. Osmá kapitola se bude zabývat komparací systému a možností odměňování u obou zástupců. Na základě všech získaných poznatků a informací z literatury, interních materiálů, pracovních řádů, kolektivních smluv a rozhovorů se zvolenými zástupci budou navrženy doporučení k zlepšení systému odměňování ve zvoleném prostředí.

1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování pracovníků je v případě personalistiky jeden z nejstarších úkonů a jeho různé podoby se vytvářely po mnoho desítek let. Nejstarší forma na základě tzv. Barterova obchodu, tedy směny zboží za zboží je považováno jako odměna za vykonanou práci. V novodobé historii se během vývoje přecházelo na centrálně plánované hospodářství, a s tím se vytvářela i měsíční mzda. Odměňování je bráno jako úplata za práci a podle personalistiky není odměnou pouze finanční částka, ale jde o širší rozptyl, do kterého můžeme zahrnout např. zaměstnanecké výhody, povýšení pracovníka, příležitosti k rozvoji či formální uznání (Galvas, 2012). Úkolem systému odměňování je snaha o udržení kvalitních zaměstnanců, kteří přispívají k růstu produktivity. Snaha personalistů je, aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy. Je důležité, aby úroveň mezd byla na stejné úrovni, byla konkurenceschopná a odpovídala dovednostem a schopnostem každého pracovníka (Lochmannová, 2016).

O rozdělení odměny na finanční a nefinanční se hovoří v literatuře pana Koubka, Armstronga nebo Dvořákové. Jednoduše tento systém pojala Renata Kociánová (2010) ve své knize *Personální činnost a metody personální práce*, kdy systém odměňování rozdělila na:

- transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny (peněžní výhody a zaměstnanecké výhody),
- relační (vztahové) odměny – nehmotné (vzdělání a rozvoj a zážitky z práce).

„Základní zásady odměňování se týkají takových záležitostí jako jsou vytváření a uplatňování spravedlivého, efektivního a transparentního systému odměňování v zájmu všech zainteresovaných stran, odměňování lidí podle jejich přínosu nebo vytváření a uplatňování politik a postupů odměňování, které podporují dosahování cílů organizace.“ (Armstrong, 2015).

Při nastavování strategie odměňování se mohou vést spory o správném postupu, neboť tak jak je každá organizace jiná, je jiná i její struktura. Proto jsou i různé pohledy na filozofii odměňování. Podle Armstronga (2009) správně nastavená filozofie odměňování vede ke správnému řízení. Může jít o soustavu přesvědčení a vůdčích principů, které odpovídají hodnotám organizace a pomáhají je utvářet do života.

1.1 Cíle odměňování

Na cíl odměňování je možné pohlížet z různých stran. Jednak ze strany zaměstnance, a také ze strany zaměstnavatele.

1.1.1 Z pohledu zaměstnance

Z pohledu zaměstnance je jedním z hlavních aspektů finanční cíl, tedy tak aby byli uspokojeny potřeby, a aby byl splněn osobní standard. Mezi dalšími faktory dosažení spokojenosti zaměstnanců v odměňování je i spravedlnost, tak aby zaměstnanci byli přesvědčeni, že se odměny rozdělují podle příspěví a přínosu. Dále také slušnost, kdy pro každou úroveň práce existuje formálně nastavený standard slušné peněžní odměny (Armstrong, 2009) a nestrannost.

1.1.2 Z pohledu zaměstnavatele

Z pohledu zaměstnavatele jde o komplexní pohled na společnost jako celek. „*Firma si chce nejčastěji pomocí systému odměňování vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, snaží se dosáhnout konkurenceschopné produktivity a žádoucího zisku, žádoucí kvality a technické úrovně.*“ (Koubek, 2007a). Pro společnost je důležitá také nízká fluktuace zaměstnanců, tedy snaha udržet pracovníky v dlouhodobém pracovním poměru. Nejen kvůli pohledu na organizaci z venku, ale i proto, že se tím dosahuje lepších mezilidských vztahů, čímž se rozvíjí pracovní kolektiv. K nastavování správných cílů odměňování je potřeba se podívat na ostatní vnější faktory, které jej mohou ovlivňovat. Jde o měnící se vývoj společnosti, jak z pohledu populačního vývoje, tak i životní úrovně. Důležitý je i ekonomický faktor spojený s výší zdanění. Všechny tyto aspekty je důležité zohledňovat při vytváření správného systému odměňování. Odměňování zaměstnanců a veškeré pracovněprávní vztahy jsou ukotveny v zákoníku práce (dále jen ZP) a jeho dalších předpisech (Armstrong, 2015). V dalších kapitolách rozebereme tuto problematiku podrobněji.

1.2 Motivace

Na odměňování se vážou i další faktory, které jej mohou ovlivnit a je důležité je zmínit. Jedná se o motivaci pracovníků, což je jeden z nejdůležitějších úkolů všech vedoucích. Důvod je jednoduchý. Pracovníci, kteří jsou motivováni nejen že lépe pracují a dosahují lepších pracovních výsledků, ale nepotřebují dohled a kontrolu (Urban, 2017).

Lidé se zapojují do těch činností, které jim přinesou uspokojení jejich potřeb. S tímto faktem je spojená i motivace v rámci pracovního nasazení. Mnohdy si tuto skutečnost lidé neuvědomují. Primární potřeby lidé uspokojují pomocí mzdy/platu. Sekundární potřeby, které

zaměstnanci vyhledávají, a tím se motivace zvyšuje je i pracovní prestiž, povýšení nebo platová třída. Tajemství správné motivace je však nazývaný jako „svatý grál“, který by chtěl znát každý vedoucí pracovník (Whitmore, 2017).

Z pohledu literatury je definic spojených s motivací mnoho. Např. Kociánová (2010) tvrdí, že motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Jako základní motivační síly (motivy) bývají vymezovány především potřeby, zájmy, postoje a hodnoty.

Faktory spojené s motivací vystihl Urban (2017) ve své knize Motivace a odměňování pracovníků, které rozdělil do několika skupin.

Maslowovo třídění

Rozděluje se podle lidských potřeb a má hierarchickou povahu, což znamená, že napřed musí být uspokojena první potřeba, aby mohla být uspokojena ta druhá. Rozděluje se na potřeby fyziologické, jistoty, sociální, uznání a seberealizace.

Vnitřní a vnější

Mezi vnitřní motivátory se řadí samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a společenský význam. Oproti tomu vnější faktory ovlivňující motivaci jsou hlavně finanční ohodnocení, možné budoucí povýšení, zvýšení mzdy/platu, ale i pochvala nebo uznání.

Hmotná a nehmotná

Jako hmotný faktor se především jedná o peníze, kdežto u nehmotného faktoru jde o uznání nebo získávání nových zkušeností.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie se opírá o rozdělení do dvou kategorií, na motivátory a tzv. „*hygienické potřeby*“. Je důležité, aby oba tyto faktory byli naplněny. V případě motivátorů jde o to, aby zaměstnanci pracovali lépe a efektivně, což může být na základě dobrého finančního ohodnocení. Nedílnou součástí je i druhá kategorie tzv. „*hygienických potřeb*“. Jde např. o vztahy na pracovišti nebo pracovní jistota. Nejde o motivátor, ale pokud v zaměstnání tyto složky chybí mohou demotivovat.

1.3 Stimulace

Na motivaci navazuje další faktor-stimulace, spojený s odměňováním, který ovlivňuje pracovní výkon zaměstnance a je důležitý k tvorbě správného systému odměňování. Stimulace se často označuje jako vnější motivace, která rozvíjí vnitřní zájem pracovníka. Stimulem lze označit podněty vyvolávající změny v motivaci člověka. Člení se na:

- impulzy – vnitřní podněty, např. pocit zodpovědnosti,

- incentivy – vnější podněty, např. pochvala, finanční odměna.

V pracovním poměru stimulace představuje cílevědomé ovlivňování motivace pracovníků, což znamená, že ovlivňuje pracovní ochotu k práci. Správné a optimální využití je tehdy, je-li osobní zaměření, jeho potřeby a zájmy v souladu s cíli, potřebami a zájmy organizace. Stimulaci lze odlišit od motivace podle toho, jak působí psychika zaměstnance (Lochmannová, 2016). To, jak stimulace funguje, je jednoduché. Po dobu, co je pracovníkovi odměna vyplácena za jeho pracovní výkon, bude tento vztah fungovat. Nicméně pokud tento stimul přestane působit, tedy nebude poskytován, tak nebude dále pokračovat a nebude uskutečňován (Plamínek, 2015).

1.4 Právní úprava

Veškeré pracovněprávní vztahy, které vznikají mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem se řídí ZP. Jde o základní právní předpis, na který navazují další zákonné a podzákonné předpisy spojené s pracovním právem. V souvislosti s touto problematikou jde o zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů nebo zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020).

Podle jaké právní úpravy budou veřejní zaměstnanci odměňováni, rozhoduje služební poměr. Rozdíly jsou shrnuty v následující tabulce č. 1.

Tabulka 1: Právní úprava veřejných zaměstnanců

Veřejní zaměstnanci	Právní úprava
Stání zaměstnanci	zákon č. 234/2012 Sb. zákon č. 262/2006 Sb. nařízení vlády č. 603/2020 Sb. nařízení vlády č. 36/2019 Sb.
Příslušníci bezpečnostních sborů	zákon č. 163/2019 Sb. nařízení vlády č. 335/2019 Sb.
Vojáci	zákon č. 221/1999 Sb. nařízení vlády č. 305/2018 Sb.
Úředníci územních samosprávných celků	zákon č. 312/2002 Sb., zákon č. 262/2006 Sb.,

Soudci	zákon č. 6/2002 Sb.
--------	---------------------

Zdroj: vlastní zpracování dle (Ministerstvo vnitra České republiky, 2018)

1.4.1 Zákoník práce a jeho vývoj

V roce 1989, po pádu komunismu a nastolení demokratického státu v České republice se reformovala veškerá právní úprava. Ovšem zřejmě z časového vytížení se pracovní právo ponechalo v původním znění, a i nadále platil zákon 65/1965 Sb., zákoník práce. Ten byl velice nekvalitně vypracovaný a nedostatečný pro nově vzniklé možnosti v pracovním právu. Za vykonanou práci byl zaměstnanec odměňován podle socialistických principů, tj. podle množství, kvality a tzv. „společenského významu“ práce (Galvas, 2012). V neposlední řadě na výši mzdy mohla hrát i politická aktivita.

Společnost, se po roce 1989 formovala a vznikaly nové právní subjekty. Fyzické osoby podnikající nebo obchodní společnosti, které bylo potřeba upravit novými pravidly. „*Bylo proto přistoupeno k zásadním a komplexním změnám právní úpravy odměňování práce. Ve své době se tak stala de facto nejkomplexnější modernizovanou částí pracovního práva, od které se očekávalo, že spolu s novou právní úpravou kolektivního vyjednávání a do té doby neexistující zela novou právní úpravou zaměstnanosti, vytvoří základ jeho moderní podoby.*“ (Galvas, 2012). Částečnou jistotou pro zaměstnance při formování nového trhu po konci socialismu bylo vydání nařízení vlády č.303/1995 Sb., o minimální mzdě, která byla ochranou pro pracující a zaručovala nejnižší možnou odměnu za vykonanou práci. Velkým milníkem v novodobém vývoji pracovního práva je považován zákon 262/2006 Sb., zákoník práce. Celkem bylo změněno 60 zákonů, které původní ZP obsahoval. Na základě novelizací se během posledních dvou dekad postupně více reformovalo pracovní právo veřejné. Tento krok byl spojen převážně s podpisy mezinárodních smluv, a taktéž se vstupem do Evropské Unie. V případě práva soukromého šlo o hlubší změny, které byly obsaženy v novém ZP z roku 2006. Nejzásadnější z nich jsou zákony o nemocenském pojištění, o úrazovém pojištění zaměstnanců a změny spojené se sociálními dávkami. Tématem odměňování se zabývá část šestá, která říká, že „*za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak.*“ (Zákon č. 262/2006 Sb.). Celý text provází změna principu, kdy v původním znění „co není dovoleno, je zakázáno“ se právní úprava zásady v novém ZP mění, na „co není zakázáno, je dovoleno“.

Od 1.1.2021 vyšla v platnost nová aktuální novela č. 285/2020 Sb., zákon, kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a některé další související zákony. Novelizací ZP jde o přechod práv a povinností z pracovněprávních vztahů, kdy se přechází od jednoho k druhému zaměstnavateli. Velká změna se týká výpočtu dovolené a nově se od 1.1.2021 vypočítává délka dovolené v hodinách (Zákon č. 285/2020 Sb.).

1.4.2 Zákon 234/2014 Sb., zákon o státní službě

ZP je v případě odměňování státních zaměstnanců považován za obecnou právní úpravu. Pro státní zaměstnanec je důležitý zákon 234/2014 Sb., zákon o státní službě, který specifikuje např. charakteristiku platových tříd nebo zvláštní ustanovení spojených s příplatky a odměnami. Státním zaměstnancem se rozumí všechny fyzické osoby, které jsou přijaty do služební poměru a jsou zaměstnanci státu. *„Zákon upravuje právní poměry státních zaměstnanců vykonávajících ve správních úřadech státní správu, organizační věci státní služby (dále jen „služba“), služební vztahy státních zaměstnanců, odměňování státních zaměstnanců a řízení ve věcech služebního poměru. Dále upravuje organizační věci týkající se zaměstnanců ve správních úřadech, kteří pracují v základním pracovněprávním vztahu.“* (Zákon č. 234/2014 Sb.).

1.4.3 Zákon 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

Důležitým zákonem, kterým se řídí zaměstnanci územně samosprávných celků, tedy obce, kraje, hlavní město Praha a ostatní městské části nebo statutární město je zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Pro úřady jako jsou obecní, městské, magistráty statutárních měst nebo hlavního města Prahy či také krajský úřad byly specifikovány a rozšířeny pokyny pro pracovněprávní vztahy a vzdělání mezi úředníky. Úředníkem se pro účely tohoto zákona rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do zmíněných úřadů. I na tento zákon se vztahuje obecná úprava ZP, pokud nestanoví jinak (Zákon č. 312/2002 Sb.).

2 ODMĚŇOVÁNÍ VE FORMĚ MZDY

„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“ (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Za vykonanou práci jsou zaměstnanci ohodnocováni dvěma druhy úplaty, které se dělí podle charakteru zaměstnavatele na mzdu a plat. Rozdíl je i v zákonnosti. Třetí variantou je odměna z dohody, která se spojena s dohodou o provedení práce nebo dohodě o pracovní činnosti. V této kapitole se zaměříme na typ první, tedy mzdu (Galvas, 2012). První částí ohodnocení za práci je finanční odměna, a tím se oceňuje hodnota práce, kterou zaměstnanec do podniku přináší. Druhou částí odměny je osobní ohodnocení zaměstnance, kdy se vyzdvihují dovednosti a schopnosti zaměstnance (Armstrong, 2012). Mzdu lze podle Lochmannové (2016) definovat jako cenu za práci, která je utvářena na pracovním trhu. To, co ji určuje, je především poptávka po práci ze strany organizací a nabídka této práce ze strany jednotlivých osob. Mzda se vyplácí v soukromém sektoru, který se skládá z té části ekonomiky, kdy vlastníkem podniku je soukromá osoba, jejímž cílem je vytvářet zisk. Podniky se rozdělují na: mikropodniky (do 10 zaměstnanců), malé podniky (do 50 zaměstnanců), střední podniky (50-250 zaměstnanců), velké podniky (nad 250 zaměstnanců) (Úřad pro publikace Evropské unie, 2017). Nastavení výše mzdy je na rozhodnutí dané organizace, nesmí však být stanovena pod úrovní minimální mzdy, která je nejnižší možnou výší. Mzda se sjednává ve smlouvě (kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě) nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem či mzdovým výměrem. Je důležité dodržet pravidla spravedlivosti, srozumitelnosti, jednoduchosti porozumění, rovného zacházení se zaměstnanci nebo diskriminace. Ve velkých organizacích se zohledňují pro správné nastavení mzdového systému faktory jako je složitost, odpovědnost nebo namáhavost práce. Dalšími ukazateli můžou být i pracovní podmínky, ve kterých zaměstnanci vykonávají profesi, a s tím spojený jejich pracovní výkon. Výsledkem je strukturovaná mzda, která vzniká pomocí specifických nástrojů, tj. metod hodnocení práce, podnikového kvalifikačního katalogu, stupnici mzdových tarifů a zaručení mzdy a mzdových forem (Dvořáková, 2012).

2.1 Mzdové formy

Jak se zaměstnavatel rozhodne a jakou mzdovou formu si vybere, je pouze na jeho rozhodnutí. Existují však dva typy, a to základní mzdové formy a dodatkové mzdové formy. Urban (2017) říká, že využití a význam jednotlivých forem hmotného odměňování závisí na podmínkách a cílech organizace a také práci, kterou zaměstnanec vykonává.

2.1.1 Základní mzdové formy

Koubek (2007b, 2015) rozdělil základní mzdové formy podle obsahu práce.

Časová (základní) mzda

Jedná se o nejjednodušší formu mzdy z pohledu administrativy a pracovníky je i dobře chápána. Je zároveň i nejčastěji využívaná v rámci profesí. V případě vyplácení odměny je nastavený tarif, a to měsíční, týdenní nebo hodinový. Hlavním úkolem je vytvoření spravedlivého a srovnatelného odměňování podle pracovních výkonů pracovníka. Jedním z výhod této formy je jednoznačné určení výše mzdy, čímž nevyvolává zbytečné spory v pracovněprávních vztazích. Má však i několik zásadních nevýhod. Pro zaměstnance v případě výkonu práce nevzniká žádná motivace k vytváření lepších výsledků a celkové produktivity práce. Pro cílevědomější pracovníky může mít časová mzda negativní vliv.

Úkolová mzda

Tato forma mzdy se nejčastěji využívá u dělnické práce. Funguje na základě principu, kdy pracovník je placen částkou za každou jednotku práce. Zjednodušeně řečeno, že čím více úkolů zaměstnanec splní, tím lépe je následně ohodnocen. Jedná se o součin sazby za odvedenou práci a počet odvedených jednotek práce. Je však důležité dodržet veškeré stanovené postupy a předpisy, které často za vidinou lepšího výdělků pracovníci zneužívají. Úkolová mzda má několik podružných typů, úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu, skupinová (kolektivní) úkolová mzda nebo akordní úkolová mzda. Podílová (provizní) mzda

Často využívaná v obchodních činnostech. Organizace má možnost využít ze dvou typů provizní mzdy. První, kdy odměna zaměstnance je zcela závislá na jeho výsledcích. Druhou možností, která se praktikuje častěji je podílová mzda s garantovaným základem. Jedná se o odměnu, která je pro zaměstnance nastavena fixně, a na základě jeho píle a šikovnosti je pohyblivá složka stanovena na základě provize z prodané služby nebo zboží. Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny a odměny. Nevýhodou jsou faktory, které nemůže pracovník ovlivnit.

Mzda za očekávané výsledky práce

V tomto případě se jedná o méně známý výraz a formu mzdy. Převážně se využívá u středního a vyššího managementu. Jde o odměny, které jsou vypláceny na základě předem dohodnutého množství práce mezi zaměstnavatelem (zadavatelem) a pracovníkem. Firma vyplácí předem dohodnutou částku postupně a při dokončení vyhodnocuje výsledek a jeho kvalitu. Ta může mít vliv na následnou spolupráci. Jedná se především o smluvní mzdy, mzdy s měřeným denním výkonem nebo programové mzdy. Ty fungují na pravidelné pevné částce během plnění dohodnutého úkolu.

Mzda a plat za znalosti a dovednosti

Princip spočívá v tom, že pro určité široce pojaté zaměstnání (roli) se vytvoří inventura žádaných odborných schopností (znalostí a dovedností). Jejich plnění je pak odměňováno. Každá organizace tuto mzdovou formu formuluje jiným způsobem. V současnosti se využívají tři různé postupy. Hierarchický model (složitější znalost či dovednost je nad rámec předchozí), model stavebních bloků (znalosti a dovednosti jsou na sobě nezávislé, ale je možné si je osvojit) a model dobových přírůstků (v případě existence mnoho nových dovedností a znalostí).

Mzda a plat za přínos

Jde o formu, která se aplikuje především v odborných profesích. Mzda/plat je vyplácen podle dosahování výsledků, kterých daný jedinec dosáhl pomocí svých schopností a dovedností. Jedná se o kombinaci odměny za dosavadního a budoucí výkon. Tato mzdová forma je pro zaměstnance dobrým motivátorem k lepšímu výkonu, rozvoji schopností nebo stabilizaci vzdělaných pracovníků.

2.1.2 Dodatkové mzdové formy

„Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí“ (Koubek, 2015).

Dvořáková (2012) a Koubek (2007b, 2015) rozdělili dodatkové mzdové formy.

Odměny za úsporu času

Existují tři druhy této odměny, která je především využívána u dělnických profesí, kdy zaměstnanci odvedou danou práci za kratší časový úsek.

- Halseyho prémiový systém – zaměstnanec má jistou úkolovou mzdu a k tomu prémii za úsporu času. Tím ušetří čas, na další práci nežli stanovuje norma,
- Rowanův systém – výše prémie se určuje podle procenta uspořené času pracovníka na daný úkol,
- Bedauxův systém – určena podle normované jednotky.

Prémie

Velmi oblíbená dodatková forma mzdy a široce využívaná. Často se váže na časovou nebo úkolovou mzdu. Je možné využít buď jednorázovou formou, kdy důvody udělení mohou být individuální, např. jde o iniciativu pracovníka nebo jeho vynikající plnění. Druhým typem prémie jsou pravidelné, které se vyplácí podle jasně daného časového harmonogramu a vždy jsou kritéria jeho splnění předem stanovena.

Odměny

Jedná se o odměny mimořádné a jednorázové. Jsou přiznávány s cílem ocenit pracovní úsilí, jako je např. pracovní výročí nebo životní jubileum. Ve firmách jsou nejčastěji aplikovány odměny na dovolenou a k Vánocům (13. a 14. plat).

Osobní ohodnocení

Využívá se k ohodnocení individuálního výkonu zaměstnance. Je vypláceno určité procento ze základní mzdy. Jde o pohyblivou složku mzdy, jejímž cílem má být motivace pracovníků k lepším výsledkům. Většinou o jeho výši rozhodují přímí nadřízení, kteří sledují kvalitu práce daného zaměstnance.

Podíly na výsledcích

Za účelem zlepšování vazby pracovníků a zlepšování a zvyšování zájmu o hospodaření firmy bývá využita forma odměny tzv. účast na výsledcích. Je vyplácena formou procenta ze zisku, podle výkonu nebo podíl na výnosu společnosti. Využívá se hierarchického uspořádání podniku.

Odměňování zlepšovacích návrhů

Často se jedná o jednorázovou odměnu, která na základě zlepšovacího návrhu zaměstnance sníží náklady nebo zvýší zisk v dané problematice.

Nepovinné příplatky

Nepovinné příplatky si stanovuje sám zaměstnavatel. V praxi může jít např. o příplatky na dopravu, kdy je proplácena určitá taxa za kilometr dojíždění z místa bydliště. Často používané jsou také příplatky na oděv, kdy zaměstnavatel udává dress-code, tedy předepsaná stanoviska oděvu při výkonu práce, nebo také příplatky na ubytování.

Povinné příplatky

V ZP jsou uvedeny příplatky a nastavené výše, které musí zaměstnavatel akceptovat.

Příplatek za práci přesčas

Práci, která je vykonávána nad rámec pracovního fondu. Příplatek se vypočítá v částce 25 % navíc k průměrnému výdělků, pokud nevznikla dohoda na náhradním volnu za odpracovaný přesčas. Zaměstnavatel má možnost práci nařídít.

Práce v noci

Za práci v noci je rozumí doba mezi 22. – 6 hodinou. Podle § 116 ZP se za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Je však možné sjednat jinou minimální výši a způsob určení příplatku.

Práci v sobotu a neděli

Příplatek za výkon práce v sobotu a neděli se vyměřuje příplatek 10 % průměrného výdělku (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Práci ve svátek

Zákon č. 245/2000 Sb., o státních svátcích, o významných dnech a ve dnech pracovního klidu, ve znění pozdějších předpisů představuje dny, mezi které jsou považovány jako práce ve svátek. Zaměstnavatel může po dohodě se zaměstnancem poskytnout příplatek ke mzdě, nejméně ve výši průměrného výdělku, který nahrazuje den volna (Zákon č. 245/2000 Sb.).

Práci ve ztíženém pracovním prostředí

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 10 % částky, kterou stanoví § 111 odst. 2 ZP jako základní sazbu minimální mzdy (Zákon č. 262/2006 Sb.).

2.2 Zaručená mzda

Jde o termín, kdy zaměstnanci vzniká na mzdu či plat nárok, který je stanovený zákonem, vnitřními předpisy, kolektivní smlouvou nebo mzdovým výměrem. Lze jej diferenciovat body stanoveným zákonem, který se obsažen v § 109 odst. 4 ZP podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Dělí se do osmi skupin, kdy v první skupině je nejnižší sazba stanovena na hranici minimální mzdy. Vždy se předpokládá plný pracovní úvazek, tedy 40 hodin týdně. V roce 2021 se částka zvýšila a v první třídě, do které se zařazuje povolání jako pomocnice v kuchyni, švadlena drobných úprav a další, vzrostla oproti loňskému roku o 600 Kč, tedy z 14 600 Kč na 15 200 Kč. V nejvyšší třídě osmé, do které spadají profese jako finanční a obchodní ředitel apod. se zvýšila zaručená mzda o 1 200 Kč, z 29 200 Kč na 30 400 Kč. (Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, 2021c)

2.3 Minimální mzda

„Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu podle § 3 ZP. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.“ (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Jde o tzv. pojistku pro zaměstnance, kteří se nemohou dostat s finanční odměnou pod hranici danou státem. Není důležité, zdali zaměstnanec pracuje u společnosti na hlavní pracovní poměr, dohodu o provedení práce nebo činnosti. Musí být dodržen standardní týdenní závazek, který je 40 hodin, v třísměnného provozu 37,5 hodiny a dvousměnného 38,75 hodiny. Ve snížené pracovní době se výše úměrně snižuje. V současnosti jej upravuje nařízení vlády č. 487/2020 Sb., nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí, a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů (Nařízení vlády č. 487/2020 Sb.). Vývoj zvyšování minimální mzdy v posledních letech v České republice je v následující tabulce č. 2 (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021b).

Tabulka 2: Vývoj minimální mzdy v letech 2015-2021

OBDOBÍ	ČÁSTKA V KČ	KČ/H
2015	9 200	55,0
2016	9 900	58,70
2017	11 000	66,0
2018	12 200	73,20
2019	13 350	79,80
2020	14 600	87,30
2021	15 200	90,5

Zdroj: vlastní zpracování dle (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021a)

3 ODMĚŇOVÁNÍ VE FORMĚ PLATU

„Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je

a) stát

b) územní samosprávný celek

c) státní fond

d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,

e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo

f) regionální rada regionu soudržnosti, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.“ (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Plat určuje zaměstnanci zaměstnavatel, který spadá do výše uvedených skupin podle nařízení vlády č. 603/2020 Sb. Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ve znění pozdějších předpisů. Podle § 122 odst. 1. ZP plat není možné určit jiným způsobem v jiném složení a jiné výši, než stanoví tento zákon a právní předpisy vydané k jeho provedení, nestanoví-li zvláštní zákon jinak (Zákon č. 262/2006 Sb.). Aktuální platová tabulka je součástí přílohy A (Nařízení vlády č. 603/2020 Sb.).

3.1 Platová třída

Získání konečné sumy, na kterou má zaměstnanec nárok, a která je vyplácena z veřejných zdrojů má několik kritérií v jeho zohlednění. Jde o zařazení pracovníka do platové třídy, která podle nařízení vlády č. 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, je zařazena nejnáročnější práce, jehož výkon řídí zaměstnavatel, a který po zaměstnanci požaduje. Katalog se rozdělen na dvě části. Druhá část má 21 dílů, podle kterých je každá profese rozdělena. Charakteristika platových tříd státních zaměstnanců je obsažena v zákoně č. 234/2014 Sb., zákona o státní službě (Nařízení vlády č. 222/2010 Sb.).

Pro zařazení do platové třídy jsou stěžejní kvalifikační předpoklady daného pracovníka. V tomto případě je rozdělení na 15. platových tříd, kdy podle § 2 nařízení vlády č. 341/2017 Sb., nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě se rozlišuje vzdělání základní, střední vzdělání s výučním listem, střední vzdělání s maturitní zkouškou, vyšší odborné vzdělání, vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu

a vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu (Nařízení vlády č. 341/2017 Sb.). Rozdělení podle vzdělání do platové třídy je uveden v příloze B. Právní úprava platná od 1.1.2021, tedy nařízení vlády č. 603/2020 Sb. nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů zaniká první platová třída a automaticky pracovníci přechází do druhé platové třídy, tedy z původních 16 platových tříd se mění na 15. Aktuálně se jedná asi o 3% zaměstnanců (Nařízení vlády č. 603/2020 Sb.).

3.2 Platový stupeň

„Kritériem pro zařazení zaměstnance do platového stupně je doba praxe v oboru požadované práce. Praxí v oboru je výkon práce, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření jako pro výkon požadované práce. Dobu praxe v oboru započte zaměstnavatel v plném rozsahu. Dobu jiné praxe započte zaměstnavatel podle míry jejího využití pro výkon požadované práce. Míra zápočtu nesmí překročit 2/3 jiné praxe.“ (Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, 2021a). Do doby praxe, která se započítává v plném rozsahu se zařazuje mateřská dovolená, rodičovská dovolená nebo péče o jinou osobou, která vyžaduje péči jiné osoby (Nařízení vlády č. 564/2006 Sb.).

3.3 Platový tarif

Je důležitým výpočtem pro výši odměny podle zařazení do platové třídy a stupně. Jedná se o základní fixní částku bez příplatků a odměn. Vždy se udává v hrubé mzdě. Podle § 5 zákona č. 341/2017 Sb. nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě jsou různě stanovené částky pro druhy povolání, které jsou specifikovány v odstavcích 1, 2, 3 a 4. V prvním odstavci jsou zaměstnanci veřejné správy. V odst. 2 jsou zdravotničtí pracovníci poskytující zdravotní služby, pracovníci v sociálních službách nebo sociální pracovníci v zařízení sociálních služeb. V odst. 3 jsou lékaři nebo zubní lékaři poskytující zdravotní služby a odst. 4. se zaměřuje na pedagogické pracovníky (Nařízení vlády č. 341/2017 Sb.).

Tabulka 3: Srovnání stupnice platových tarifů podle 11 platové třídy a započitatelné praxe

	Platová třída 11		
	Počet let započitatelné praxe		
	Do 6 let	Do 12 let	Do 29 let
§ 5, odst. 1	25 510 Kč	27 360 Kč	32 610 Kč
§ 5, odst. 2	32 120 Kč	34 480 Kč	39 710 Kč
§ 5, odst. 3	39 970 Kč	42 310 Kč	47 560 Kč
§ 5, odst. 4	32 040 Kč	32 450 Kč	35 070 Kč.

Zdroj: vlastní zpracování dle (nařízení vlády č. 603/2020 Sb.)

3.4 Nenárokové složky platu

Příplatek za vedení

Tento příplatek je pro vedoucí pracovníky, který se pohybuje v rozmezí mezi 5-60 % z platového tarifu. Jeho výše se určuje v ZP § 124 odst. 3. podle náročnosti, kdy v prvním stupni, do kterého spadá vedoucí zaměstnanec, který řídí práci podřízených zaměstnanců mezi 5 až 30 %. (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Zvláštní příplatek

Na základě vládního nařízení se stanoví profese, které jsou ohodnoceny zvláštním příplatkem. Určují se podle neuropsychické zátěže, rizikem ohrožení života nebo obtížnými pracovními podmínkami (Galvas, 2012).

Osobní příplatek

Jedná se o nenárokovou složku platu, která se postavena na individuálním přístupu pracovníka, který vykonává práci nad rámec svých povinností a dlouhodobě dosahuje kvalitních výsledků. Maximální výše příplatku je 50 % a v desáté až šestnácté platové třídě je možnost až 100 % platového tarifu.

Odměna

Jednorázový typ příplatku, který se spojený s kvalitním plnění pracovních povinností.

Cílová odměna

Při splnění předem daného úkolu, který je natolik náročný a významný z hlediska výkonu povolání (Zákon č. 262/2006 Sb.).

4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY – BENEFITY

Zaměstnanecká výhoda neboli často používaný výraz benefit je složka mzdy/platu, která není v ZP specifikovaná a vždy je na povaze organizace jak tuto problematiku pojme. V rámci literatury se významy liší. Podle Armstronga (2009, 2015) jsou zaměstnanecké výhody specifikovány jako určitá opatření zaměstnavatele určená pro zaměstnance, která zlepšují pohodu a zvyšují blahobyt zaměstnanců. Poskytují se navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn.

Urban (2017) tvrdí, že zaměstnanecké výhody jsou součástí odměny, které však nemají vliv na pracovní výsledek zaměstnance. Mohou však přihlížet k délce zaměstnání, hierarchickému postavení či náročnosti práce. Podniky tyto výhody nabízí proto, aby získaly a udržely kvalitní zaměstnance.

Zaměstnanecké výhody nejsou pro zaměstnance motivací k lepšímu dosahování výsledků. Pracovníci často berou benefity jako samozřejmost a větší význam mohou hrát při nábore nových adeptů o práci. Jedním z důležitých faktorů pro výběr zaměstnavatele je právě kvalita a množství zaměstnaneckých výhod. Pokud chce mít organizace kvalitní a zajímavé benefity, tak aby byly motivací pro své zaměstnance a měli příznivý dopad na spokojenost, stabilitu, dobré vztahy i pro odbory je důležité, aby se zajímaly, co zaměstnanci preferují (Koubek, 2007a, 2015).

Urban (2017) tvrdí, že zaměstnanecké výhody mají svá úskalí:

- nemají přímý motivační význam – tj. bezprostřední vliv na výkon pracovníků,
- nevyhovují všem zaměstnancům stejně – jedná se o plošné benefity,
- bývají poskytovány mechanicky, podle srovnání s jinými podniky – nejde o nástroj vycházející z konkrétních potřeb podniku.

4.1 Členění zaměstnaneckých výhod

Existuje celá řada zaměstnaneckých výhod, které autoři zabývající se personalistikou a odměňováním člení různými způsoby.

Podle Lochamnové (2016) se zaměstnanecké výhody dělí na:

- výhody sociální povahy – životní pojištění hrazené společností, půjčky, jesle a mateřské školky apod.,
- výhody, které mají vztah k práci – stravování, výhodnější prodej produktů, vzdělávání,

- výhody spojené s postavením v organizaci – placení telefonu, podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, reprezentace organizace na základě příspěvku na oděv.

Armstrong (2007) rozděluje zaměstnanecké výhody podle:

- osobní bezpečnosti – např. zdravotní a úrazové pojištění, pojištění pro případ smrti, dodatečné odstupné,
- peněžní pomoci – např. podnikové půjčky, slevy na služby nebo pomoc při splácení hypoték,
- osobních potřeb – např. dávky nad rámec zákonného minima poskytované při mateřské a otcovské dovolené, péče o děti v podnikových zařízeních (jesle a mateřské školky) nebo využití rekreačního ubytování,
- podnikových automobilů – využití k soukromým účelům,
- dobrovolných výhod – např. vánoční večírky, bezplatné poskytování kávy a jiných nápojů, bezplatné parkování.

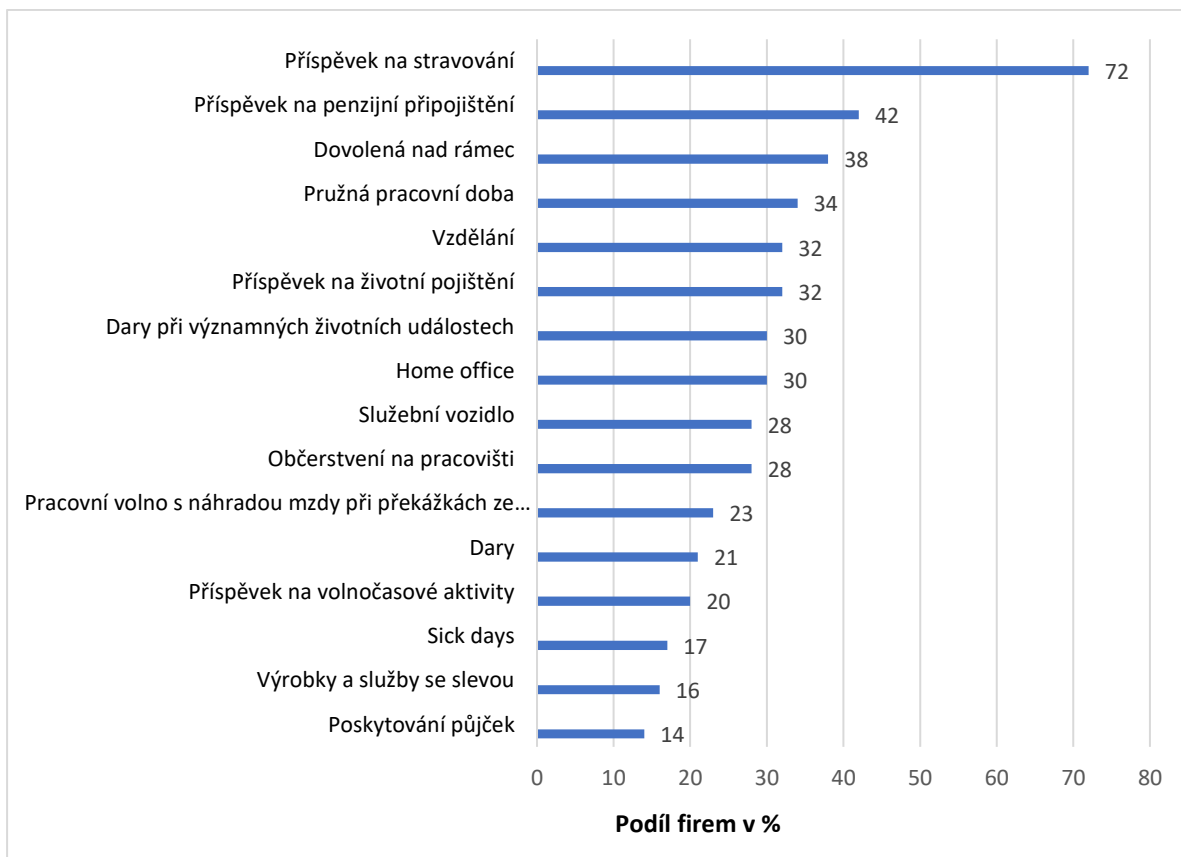
4.2 Zaměstnanecké benefity v soukromém sektoru

V případě benefitů v soukromém sektoru, každá společnost přistupuje k množství výhod jinak. Velké organizace nabízí daleko větší škálu benefitů pro své zaměstnance, oproti menším podnikům. Mohou mít také zajímavější rozsah a zaměstnanec si může volit dle svých potřeb. Často se používá tzv. cafetéria systém. To znamená, že se jedná o flexibilní systém benefitů. Opakem je fixní systém, kdy společnosti nabízí striktně nastavené zaměstnanecké výhody, které jsou součástí kolektivní smlouvy a je volbou zaměstnance, zdali je využije či nikoliv. Benefity, které organizace nabízí jsou financovány ze zisku po zdanění. Jelikož náklady spojené v rámci objemu na peněžní prostředky se u zaměstnaneckých výhod pohybují průměrně v celkové částce okolo jedné třetiny, je pro společnost důležité volit správné kroky (Dvořáková, 2012; Šikýř 2015).

4.2.1 Vybrané zaměstnanecké benefity

Podle průzkumu Benefity 2019 agentury Trexima spol. s.r.o. z roku 2019, který byl v gesci Asociace samostatných odborů se analyzovaly mezi zaměstnavateli mzdové sféry zaměstnanecké benefity. Průměrně 95 % zaměstnavatelů nabízí zaměstnanecké benefity. Převážně jde o 5 benefitů na společnost. Z výsledků je patrné, že většina firem své benefity nabízí plošně a nejvyužívanější a zároveň nejoblíbenější je benefit ve formě stravování, kdy průměrný příspěvek je 58 Kč. Následuje příspěvek na penzijní pojištění v průměru 791

Kč/měsíčně, dovolená nad rámec zákona a pružná pracovní doba. V následujícím grafu je vidět jaké benefity jsou v rámci soukromého sektoru nabízeny.



Obrázek 1: Benefity poskytované ve mzdové sféře ČR v roce 2019

Zdroj: vlastní zpracování dle (Trexima, 2019)

Příspěvek na stravování

V ZP § 236 odst. 1 je specifikováno, že zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování. Tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu. V ZP není však indikováno, že by příspěvek na stravování byl povinností, tudíž zaměstnavatel v rámci kolektivních smluv či jiných vnitřních předpisů dodává zaměstnanci příspěvek v konkrétní výši na stravování (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Příspěvek na penzijní připojištění

Podmínky tohoto příspěvku jsou zakotveny v kolektivních smlouvách nebo předpisech společnosti, kdy zaměstnavatel přispívá určenou částku na penzijní připojištění zaměstnance.

Dovolená nad rámec

Jedná se o dny dovolené navíc, které jsou nad rámec ZP. Ten udává 4 týdny, plus další specifika podle deváté části ZP. Převážně zaměstnavatel nabízí 5 dní navíc, tedy 25 dnů dovolené.

Pružná pracovní doba

Pokud tomu pracovní pozice dovolí, je možné si určit v rámci dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem pracovní dobu. Vždy je důležité dodržet fond pracovní doby, který se sjednává v pracovní smlouvě. (Trexima, 2019)

V posledních letech expanduje nabídka zaměstnaneckých benefitů a společnosti se snaží být kreativnější v nabídce tak, aby byli zaměstnanci spokojeni v zaměstnání a cítili se dobře. V České republice se čím dál častěji objevují neobvyklé zaměstnanecké výhody, jako jsou domácí mazlíčci v zaměstnání, firemní školka, neomezená dovolená nebo služby kadeřníků a stylistů (Pírek, 2019). V zahraničí se poskytují i jiné benefity, které nejsou v České republice tolik využívány, ale v současnosti je začíná aplikovat, čím dál více společností. Jedná se např. o placené volno v den narozenin. Zajímavé jsou např. programy pro bývalé pracovníky (důchodce), materiální podpora pozůstalých při úmrtí pracovníka, poradenská činnost, v případě právní pomoci, ale může se jednat o firemní posilovnu, tělocvičnu nebo 6 dní dovolené navíc, během níž zaměstnanec vykonává dobrovolnickou činnost. Např. společnost Spotify nabízí jako benefit zmrazení vajíček nebo společnost Goldman Sachs umožňuje zaměstnancům plně hrazenou změnu pohlaví (Koubek, 2007a; Pírek, 2019).

4.3 Zaměstnanecké benefity ve veřejné správě

Zaměstnanecké výhody, které jsou nabízené státním zaměstnancům, tedy státním podnikům, ostatním organizačním složkám státu a jiným státním příspěvkovým organizacím jsou čerpány podle vyhlášky Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, podle znění pozdějších předpisů. Ta udává, příjmy fondu kulturních a sociálních potřeb, a také jeho výdaje. *„Základním přidělem, kterým je tvořen fond, činí 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost a dále na odměny a ostatní plnění za práci vykonávanou v rámci odborného výcviku na produktivních činnostech žákům učilišť. Další příjmy fondu tvoří: náhrada škod a pojistná plnění od pojišťovny vztahující se k majetku pořízenému z fondu a peněžní a jiné dary určené do fondu.“* (Vyhláška č. 114/2002 Sb.)

ÚZC se neřídí vyhláškou č. 114/2002 Sb., Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb, ale pouze zákonem č. 250/2000 Sb., zákonem o rozpočtových pravidlech

územních rozpočtů, který definuje §5 takto „*územní samosprávný celek a svazek obcí může zřizovat peněžní fondy, a to pro konkrétní účely anebo bez účelového určení. Zdrojem peněžních fondů územního samosprávného celku nebo svazku obcí mohou být zejména přebytky hospodaření z minulých let, příjmy běžného roku, které nejsou určeny k využití v běžném roce, převody prostředků z rozpočtu během roku do účelových peněžních fondů.*“ (Zákon č. 250/2000 Sb.) Nejsou striktně nastavena pravidla pro vytváření ani jeho čerpání, ale je důležité, aby tvorba fondu byla zakotvena ve stanovách a následně v kolektivní smlouvě, pracovním řádu aj. Nabízené benefity jsou obdobné soukromému sektoru. Jedná o příspěvky na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, dary aj. Pro zaměstnavatele je nejen důležitá atraktivita benefitů pro své zaměstnance, ale i finanční možnosti, se kterými organizace disponují. Velký důraz je kladen na daňovou uznatelnost zaměstnaneckých benefitů, která je zakotvena v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Daňově uznatelné příjmy jsou zakotveny v § 6, § 24 a § 25. tohoto zákona (Krbečková, Plesníková, 2016).

5 VÝZKUM VE ZVOLENÉM PROSTŘEDÍ

V této části bakalářské práce bude provedena komparace soukromé firmy a veřejné instituce s podobným počtem zaměstnanců v Olomouckém kraji. Zástupce soukromého sektoru je společnost John Crane a.s. sídlící v obci Lutín v Olomouckém kraji, která má 642 zaměstnanců. V případě veřejné správy, respektive územní samosprávy, byl zvolen Krajský úřad Olomouckého kraje s 547 zaměstnanci.

Kvalitativní výzkum je podle Pána a Somra (2007) každý výzkum, který nevychází ze statistických zhodnocení, tedy nevychází z kvantifikačních postupů. Jde o nematematický postup, o analýzu údajů, které byli získávány prostřednictvím komparace a rozhovorů. Komparace slouží k určování rozdílů dvou a více subjektů a mezi základní pravidla této metody patří definice objektu, určení cíle komparace a stanovení kritérií pro vlastní analýzu. Objekty pro srovnávání jsou v této práci společnost John Crane a.s. a Krajský úřad Olomouckého kraje. Primární data, na základě, kterých bude výzkum zpracován vychází z interních dokumentů, kolektivních smluv a pracovních řádů. Při získávání sekundárních dat bude využita metoda neformálního rozhovoru s nestrukturovanými otevřenými otázkami během celého zpracování bakalářské práce. Jde o metodu, kdy tazatel na základě interakce hovoří s respondentem na vybrané téma a snaží se rozvinout probíhající interview. (Hendl, 2008). Za společnost John Crane a.s. jde o Mgr. Pavlínu Pavlicovou, která pracuje na pozici HR generalist a řídí oba závody v Lutíně a Hněvotíně. Respondentem z Krajského úřadu Olomouckého kraje je nejvyšší představený Ing. Lubomír Baláš-ředitel úřadu, který má letité zkušenosti z vedoucích pozic ve veřejné správě. Dalším dotazovaným je Mgr. Bc. Jitka Keková, která zastává pozici vedoucího personálního oddělení.

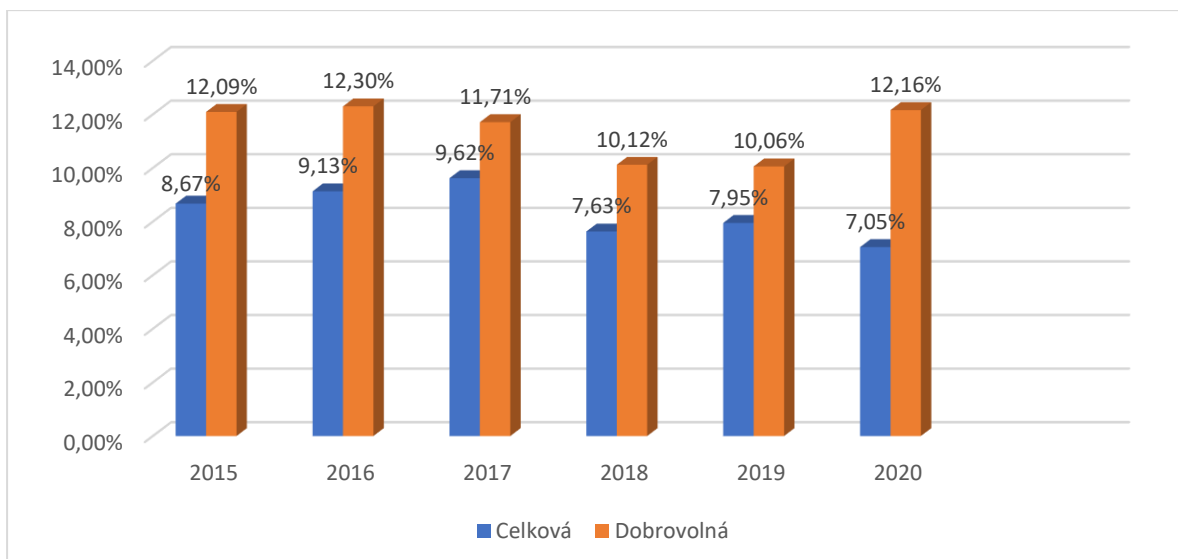
6 JOHN CRANE A.S.

6.1 Představení společnosti

Společnost John Crane a.s. (dále jen JC) je jedním z hlavních poskytovatelů inženýrských technologií na světě. Firma vznikla v roce 1917 v Chicagu a během této doby se dostala mezi nejžádanější výrobce pro trh spojený s energetikou, zdravotnickým zařízením a ostatními technickými komponenty. Společnost se stala v roce 2000 součástí globální skupiny Smiths Group plc, a dostala se tak mezi globální lídry v oblasti inženýrství. Firma má okolo 5800 zaměstnanců po celém světě, kteří vyrábí a servisují produkty na přání zákazníků. V roce 2020 měl JC příjmy přes 955 milionů liber. Díky skvělé pověsti kvalitních produktů je celosvětově uznávána. Již 100 let je JC předním průmyslovým zdrojem pro optimalizaci spolehlivého a nepřetržitého výkonu kritických rotačních zařízení napříč všemi zpracovatelskými průmysly (John Crane, 2021a).

Firma vyrábí, a na zakázku upravuje sucho běžné plynové ucpávky, spojky, filtrační systémy a obslužné systémy ucpávek, které se využívají převážně ve zpracovatelském průmyslu, farmacii, ale i pro těžbu ropy, výroby chemikálií nebo zpracování buničiny a papíru. V České republice působí od roku 1992, kdy se vybudoval výrobní závod v Lutíně, který byl nedávno rozšířený v nedalekém Hněvotíně. Cíle a hodnoty společnosti jsou spokojený zákazník, profesionalita, orientace na zaměstnance, etika a integrovaný systém řízení. (John Crane, 2021a). K 31.12.2020 pracovalo na pobočkách v ČR 642 zaměstnanců, z toho 550 mužů a 92 žen. Jelikož se jedná o společnost, která se zabývá strojírenstvím, tak tomu odpovídá i dominance mužského pohlaví (Pavlicová, 2021).

Také podle fluktuace zaměstnanců se hodnotí celkový pohled na společnost, jak z vnějšího prostředí, tak i z vnitřního prostředí. Důvodem dobrovolného odchodu zaměstnanců se převážně opakuje směnnost, kdy operátoři dlouhodobě neakceptují tří směnou pracovní dobu. Často se stává, že odchází do jiného odvětví, ať už z důvodu lepší pracovní nabídky nebo touhy zkusit něco jiného. Častým důvodem je výše mzdy, i když je společnost konkurence schopná a snaží se, pokud je reálná možnost o dohodu ku spokojenosti obou stran. Společnost spolupracuje s místní Sigmundovou střední strojírenskou školou a nabízí pro vybrané studenty praxi v JC. Často po ukončení studia nastupují absolventi rovnou do pracovního poměru. Na obrázku č. 3 je vidět fluktuace v letech 2015-2020 (John Crane, 2021c; Pavlicová, 2021).



Obrázek 2: Celková a dobrovolná fluktuace zaměstnanců pobočky Lutín v letech 2015-2020

Zdroj: vlastní zpracování dle (John Crane, 2021c)

Největším problémem při získávání nových zaměstnanců jsou specifické pozice jako např. obráběč kovů. Častým důvodem pro odmítnutí pracovní nabídky je směnnost. Uchazeči také dávají přednost práci blíž svému bydlišti. Např. pobočka v Hněvotíně je v průmyslové zóně, kde je špatné spojení z nedalekého Prostějova i Olomouce. To může být rozhodující, zdali přijmout práci v místě bydliště nebo v JC (Pavlicová, 2021).

6.2 Systém odměňování

Společnost JC, která má pobočky po celém světě si je vědoma, jak důležité je správně nastavený systém odměňování svých zaměstnanců. Svých pracovníků si váží a jejich spokojenost je jedním z hlavních cílů. V případě nabídky práce na trhu nezaostává a pořád se zdokonaluje, čímž je i konkurenceschopná ve svém oboru. Zaměstnancům nabízí práci v nadnárodní společnosti, která má stabilní zázemí, pracovní jistotu a možnosti kariérního růstu. Všichni mají stejné pracovní podmínky a příležitosti k postupu v zaměstnání. Společnost se rozhoduje pro výběr vhodného kandidáta na základě jeho odborných znalostí a schopností, nikoli na jiných aspektech spojených se sociálním, náboženským nebo politickým původem. Rozhodování o výši mzdy funguje v rámci celého systému podle rozdělení pracovních pozic do různých úrovní. Na základě průzkumů mezd na trhu a individuálního životopisu personalista a vedoucí příslušného oddělení může v určitém finančním rozpětí nabídnout zájemci danou mzdu (Pavlicová, 2021).

Jednou ročně probíhá napříč celou skupinou Smiths group plc. revize mezd. V jaké výši bude společnost regulovat mzdy závisí na několika faktorech. Jedná se o propočet inflace dané

země a nabídky na trhu práce. Po vytvoření rozpočtu pro každou zemi dostává každý vedoucí pracovník určitý finanční obnos, který přerozděluje každému pracovníkovi podle jeho ročního hodnocení. Revize mezd může být i jedním z motivátorů pro lepší pracovní výkon. Společnost si zakládá na tom, aby byli zaměstnanci spokojeni se svým zaměstnavatelem. Pro společnost je důležité mít dobré vedoucí pozice, které motivují své podřízené i nemateriálně, pochvalou a uznáním. Pravidelně probíhá hodnocení zaměstnanců, které funguje na principu 1:1, každého půl roku. Aktuálně kvůli pandemické situaci je hodnocení jednou ročně. Vedoucí pracovník daného úseku si na základě vedeného rozhovoru projde pracovní výkon zaměstnance (Pavlicová, 2021).

6.2.1 Formy mzdy

Zaměstnavatel má právo a povinnost svým zaměstnancům přidělovat práci, která byla předmětem pracovní smlouvy a podle mzdových předpisů vyplácet mzdu sjednanou v pracovní smlouvě. Mzda je všem zaměstnancům vyplácena na jejich osobní účet, a to nejpozději 12. den každého kalendářního měsíce. Výplatní páska, která je chráněna heslem je zasílána elektronicky na e-mail (John Crane, 2019).

Z hlediska systému odměňování společnost JC využívá časovou (základní) mzdu a mzdu na očekávaný výsledek podle pracovních pozic. Společnost rozděluje formy mzdy podle:

- management a administrativa (dále jen THP) – měsíční smluvní mzda. Znamená, že zaměstnanci mají fixní měsíční mzdu, na kterou navazují další dodatkové mzdové formy,
- dělnické profese – hodinová mzda. Každý zaměstnanec má dle pracovní smlouvy, případně jejich aktualizovaných dodatků nastavenou hodinovou mzdu. Ta se násobí počtem hodin odpracovaných v daném měsíci (John Crane, 2019).

6.2.1.1 Nastavení výše mzdy podle pracovní doby

Pro další nastavení mzdy je důležité rozložení pracovní doby, od které se odvíjí finanční ohodnocení pro dělnické profese. Podle směny, která se po týdnu mění, se nastavují příplatky, které se liší. Ty budou rozebrány v další kapitole. THP pracovníci jsou odměňováni měsíční smluvní mzdou a jejich pracovní doba se nemění po týdnu oproti dělnickým profesím. Společnost nabízí dva druhy pracovní doby v závislosti na pracovní pozici.

Pružná pracovní doba

Je určena pouze pro THP zaměstnance. Pracovní doba je nastavena na 7,5 hodiny a musí být splněn pracovní měsíční fond. Pracovníci si mohou volit začátek pracovní doby od 6.00 – 9.00 hodin a konec mezi 14.00 až 17.00 hodinou. Musí však dodržet základní část pracovní doby, která je od 9.00 do 14 hodin. Rozhodujícím faktorem je provozní chod daného oddělení.

Třísměnná pracovní doba

Forma třísměnné pracovní doby je pro dělnické profese. Jelikož výroba funguje 24 hodin denně v pracovní dny, od toho se odvíjí i pracovní doba, která se pravidelně po týdnu střídá:

- ranní směna – 6.00 – 14.00 hodin – pondělí až pátek,
- odpolední směna – 14.00 – 22.00 hodin – pondělí až pátek,
- noční směna – 22.00 – 6.00 hodin – neděle až čtvrtek (John Crane, 2019).

6.3 Příplatky nad rámec základní mzdy

Společnost nabízí nadstandartní příplatky pro práci ve směnném provozu, které jsou nad rámec ZP. Zaměstnanci může být nařízený přesčas, maximálně však 150 hodin ročně. Zároveň se může zaměstnanec dohodnout na přesčasech dobrovolně, ovšem maximálně 266 hodin ročně.

Příplatek za odpolední směnu

Za výkon práce v čase od 14.00 – 22.00 hodin má zaměstnanec dělnické profese nárok na příplatek 16 % hodinové mzdy. ZP neudává povinnost tohoto příplatku.

Příplatek za noční směnu

Noční práce je vykonávána mezi 22.00 – 6.00 hodinou. Za čas odpracovaný během noční doby náleží zaměstnancům příplatek ve výši 32 % hodinové mzdy, což je nad rámec ZP, který udává 10 %.

Příplatek za práci přesčas

Příplatek se rozděluje na práci přesčas v pracovním týdnu a ve dnech pracovního volna. Při práci přesčas v pracovním týdnu náleží zaměstnanci mzda 30 % průměrného hodinového výdělku. Práce přesčas ve dnech pracovního klidu, tedy o sobotách a nedělích ve výši 25 % a k tomu navíc 10 % průměrného výdělku. Tato výše je stejná, jak udává ZP.

Práce ve svátek

Zaměstnanec se může se zaměstnavatelem dohodnout na náhradním volnu za odpracovaný svátek, a k tomu mu přísluší náhrada mzdy, ve výši průměrného výdělku. Místo čerpání náhradního volna je možné vyplatit příplatek za práci ve svátek ve výši 200 %

průměrného výdělku. Tato hodnota je nad rámec ZP, který udává příplatek 100 % průměrného výdělku (John Crane, 2019).

6.4 Dodatkové formy mzdy

Společnost využívá několik dodatkových forem mzdy, tedy osobní ohodnocení, podíl na výsledcích a odměny.

Osobní ohodnocení

Ve společnosti JC se používá nástroj dodatkové formy mzdy měsíční osobní ohodnocení neboli operation bonus. Je určen k motivaci a oceňování výkonu pracovního týmu/oddělení zaměstnanců. Základní podmínkou k výplatě bonusu za dané období (kalendářní měsíc) je naplnění předepsaných bonusových kritérií. Částka se nerozděluje podle dělnické a THP pozice, ale jde o rozdělení přímo podle pracovních pozic, kdy dílenští a kancelářští pracovníci mohou maximálně dosáhnout 2300 Kč/měsíc, kdežto obráběči kovů, inspektoři kvality, směnový mistři, lídři a některé vybrané pozice Senior 3300 Kč/měsíc. Kritéria pro nastavení osobního ohodnocení jsou specifická pro každou pracovní pozici a mohou se lišit. Platí pravidlo skupinového a individuálního ohodnocení.

Podíl na výsledcích

Nástroj nazývaný interně roční bonus. Určuje se za celé fiskální období, které je ve společnosti od 1.8–31.7. Pro pracovníky všech oddělení spadajících pod výrobu jde o 10 %. Pro ostatní týmy společnosti se rozděluje dle kritérií a pravidel, které jsou komunikovány danou divizí. Jedná se o pohyblivé procento. Výše se odvíjí od hrubé roční mzdy bez bonusů, odměn a jiných benefitů. Pro vyplacení musí zaměstnanec splňovat určitá kritéria, kterými jsou absence za celé fiskální období maximálně 10 dní (kromě karantény spojené s Covid-19), pracovní poměr delší než 3 měsíce a nesmí být v disciplinárním řízení.

Odměna

Bonus za nulovou absenci v případě, že zaměstnanec není v pracovní neschopnosti, ani nečerpá ošetrovné, v období srpen-leden, únor-červenec daného fiskálního roku. Při splnění těchto podmínek má zaměstnanec nárok, za každý půlrok na bonus 2 000 Kč. Pokud bude mít zaměstnanec nulovou absenci za celý fiskální rok a budou-li finanční výsledky společnosti dobré, může získat nárok na další 2 000 Kč, tedy až 6 000 Kč za rok (John Crane 2019; Pavlicová, 2021).

6.5 Zaměstnanecké benefity

Organizace poskytuje svým zaměstnancům širokou škálu zaměstnaneckých benefitů. Princip funguje na fixním a flexibilním propojení, kdy část výhod je nastavena celoplošně a vybrané benefity si může zaměstnanec určovat sám. Společnost má zajímavé benefity, nicméně jsou výhody, např. sick days, které nelze z důvodu nepřetržitého provozu aplikovat, čímž se snaží společnost kompenzovat dodatkovou formou mzdy, jako bonus za nulovou absenci. Na základě interní dohody má společnost rozdělené benefity do několika skupin, tak aby byli lépe komunikováni svým zaměstnancům a byly přehledné. Jedná se o sedm skupin (Pavlicová, 2021).

Individuální a budoucnost:

- příspěvek na penzijní nebo životní pojištění v hodnotě 500 Kč/měsíčně,
- 1 den placeného volna v den narození dítěte,
- jubileu 50. a 60 let odměna ve výši 5000 Kč,
- narození dítěte – dárek botičky,
- svatba nebo ukončení studia – dárkový balíček,
- příspěvek na dojíždění.

Tabulka 4: Příspěvek na dojíždění

Vzdálenost	Vyplácená částka
30 ≤ 40 km	1.000 Kč/měs.
41 ≤ 50 km	2.000 Kč/měs.
51 ≤ 70 km	5.000 Kč/měs.
71 a více km	7.000 Kč/měs.

Zdroj: vlastní zpracování dle (John Crane, 2021b)

Jídlo a pití:

- příspěvek na stravování, stravenky – zaměstnanec má možnost se stravovat v kantýně uvnitř firmy. Každý měsíc podle odpracovaných dní dostává zaměstnanec 90 Kč/den na svoji elektronickou kartu společnosti Edenred. 55 % z této hodnoty platí zaměstnavatel a zbylých 45 % se strhává zaměstnanci srážkou ve mzdě,
- pití a káva – zaměstnanci mají možnost využívat zajištěné nápojové a kávové automaty během výkonu práce.

Zdraví a prevence:

- zdravý podnik – 2x ročně společnost dává svým zaměstnancům poukázky v hodnotě 500 Kč, které může čerpat na služby a výrobky spojené se zdravím,
- multisport karta – možnost využití v hodnotě 750 Kč/měsíc,
- manažerské zdravotní prohlídky – vyšetření zdarma pro vybrané pracovní pozice,
- úrazové pojištění – nadstandardní pojištění pro vybrané pracovní pozice,
- skupinové životní pojištění – korporátní pojištění pro celou organizaci. Zaměstnanec se podílí okolo 50 Kč/měsíc,
- program podpory zaměstnanců – poradenství pro všechny zaměstnance v životních i pracovních oblastech.

Volný čas a Relax:

- 5 kalendářních dní dovolené navíc – zaměstnanec má nárok na 188 hodin placené dovolené,
- firemní akce – společnost organizuje akce pro své zaměstnance, např. Vánoční den, Family day, Cranestock, příspěvky na teambuildingy apod.,
- slevy na kulturní akce a slevu u CK Peřej Tours,
- poukazy do aquaparku v Olomouci a permanentky na hokej extraligy Olomouce.

Vzdělání:

- příspěvek na výuku angličtiny – zaměstnanec, který využívá anglický jazyk během výkonu práce má nárok na příspěvek na vzdělání,
- další jazykové dovednosti – možnost čerpat i na jiné jazyky dle individuální dohody se zaměstnavatelem.

Pracovní výročí:

- finanční odměny dle odpracovaných let.

Tabulka 5: Odměna za odpracované roky ve společnosti John Crane a.s.

Odpracované roky	Finanční odměna
10 let	10.000 Kč
15 let	15.000 Kč
20 let	20.000 Kč
25 let	25.000 Kč

30 let	30.000 Kč
35 let	35.000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle (John Crane, 2021b)

Další benefity:

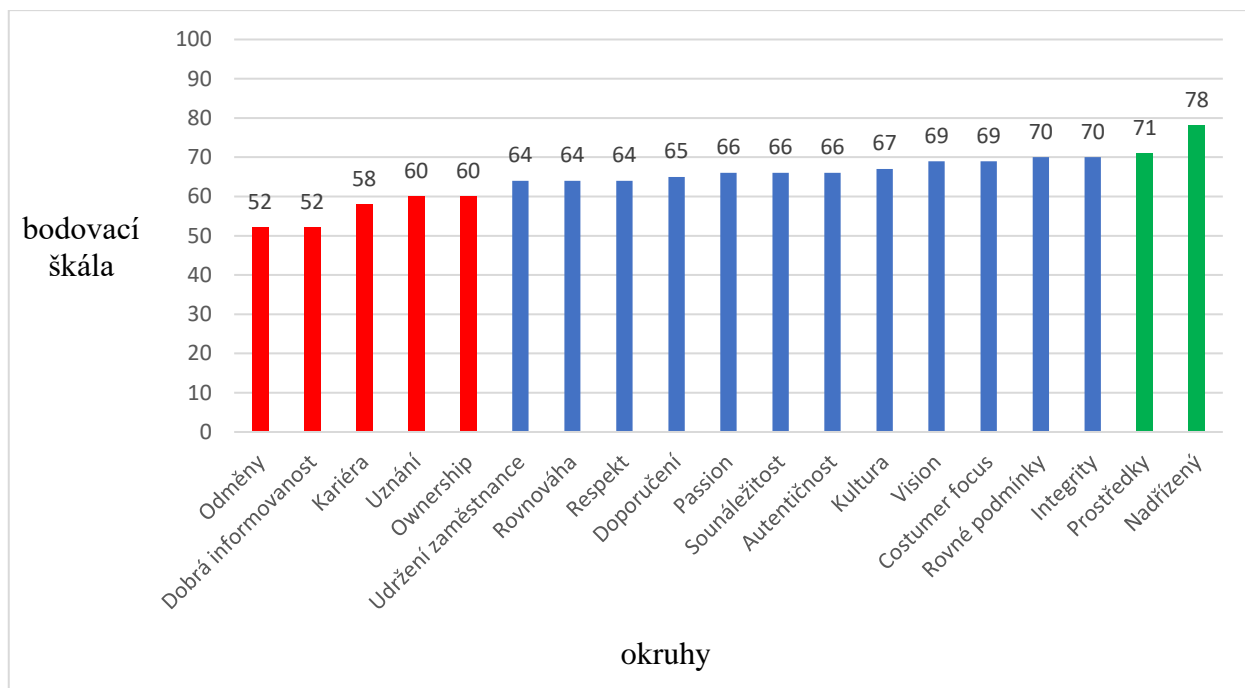
- odchod do starobního důchodu – jednorázová odměna ve výši 10.000 Kč,
- odměna za bezpříspěvkové dárcovství krve – při jubilu 20,30,40 a více odběrů má zaměstnanec nárok na odměnu ve výši 1.000 Kč,
- odměna za doporučení nového pracovníka – zaměstnanec, který doporučí nového pracovníka má nárok na jednorázovou odměnu v hodnotě 17.000-116.000 Kč dle aktuálního kurzu britské libry a pracovní pozice,
- odměna za zlepšovací návrhy – zaměstnanec může získat odměnu ve výši 500-15.000 Kč dle stanovených kritérií za návrh, kterým selepší proces výroby produktů. O výsledcích rozhoduje komise, která zasedá pravidelně každý měsíc, čtvrtletí a rok (John Crane, 2021b).

6.6 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Celá skupina Smiths group dělá pravidelně každého půl roku hodnocení o spokojenosti zaměstnanců. Nejaktuálnější průzkum spokojenosti proběhl v listopadu 2020 (Pavlicová, 2021).

Forma průzkumu nazývaná interně Smiths way-My say spočívá v rozdělení celého dotazníku do několika sekcí, jako jsou prostředky, nadřizení, integrita, kultura, vize, respekt, doporučení, uznání, kariéra, odměny, dobrá informovanost a další. V každé části jsou otevřené i uzavřené otázky, které jsou ohodnoceny bodovací škálou. Následně po zpracování dotazníku se výsledky rozdělí podle příslušných oddělení. (John Crane, 2020).

V následujícím grafu je vidět, jak dopadl poslední průzkum v listopadu 2020, kterého se účastnilo 581 respondentů z obou poboček Lutína i Hněvotína. Společnost má nastavenou bodovací škálu, podle které zařazuje daný okruh jako příznivý, nad 70 hodnotících bodů, neutrální ve škále mezi 60 až 70 hodnotícími body a nepříznivý pod 60 hodnotících bodů. Okruhy spojené s odměňováním ve společnosti spadají do kategorie nepříznivé. Jedná se o dodatkové formy mzdy, odměny, které jsou hodnoceny zaměstnanci jako nejhorší ze všech okruhů. V průzkumu dopadly nepříznivě i okruhy spojené s nehmotným odměňováním, tedy pracovní uznání a kariérní postup (John Crane, 2020).



Obrázek 3: Průzkum spokojenosti společnosti John Crane a.s. z listopadu 2020

Zdroj: vlastní zpracování dle (John Crane, 2020)

7 KRAJSKÝ ÚŘAD OLOMOUCKÉHO KRAJE

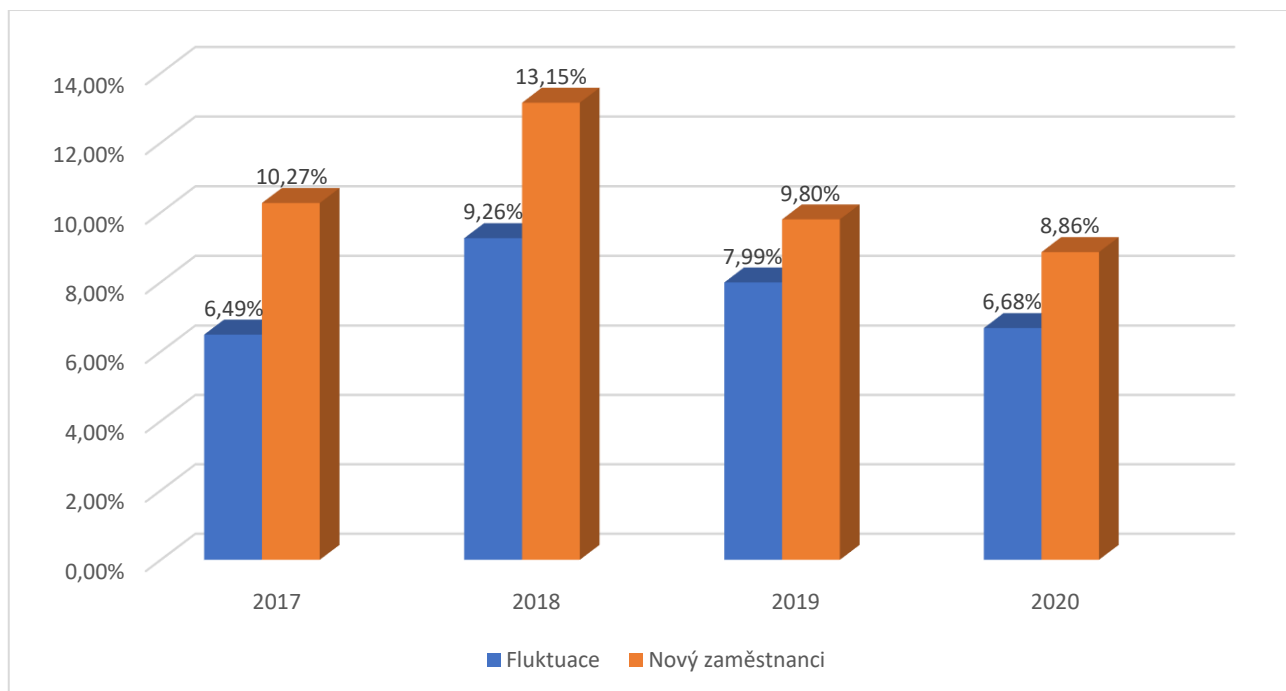
7.1 Představení instituce

Krajský úřad Olomouckého kraje (dále jen KÚOLK) je orgánem Olomouckého kraje, který vznikl k 1. 1. 2001 v souladu se zákonem č. 129/2000 Sb., zákon o krajích, jenž vymezuje postavení krajů a jejich orgánů. Jelikož je kraj veřejnoprávní korporací, který disponuje vlastním majetkem a příjmy, hospodaří z vlastního rozpočtu, krajský úřad plní úkoly v samostatné působnosti, které mu ukládá zákon. Společně se zastupitelstvem a radou napomáhá činnosti výborů a komisí. V případě komunikace s obcemi se krajský úřad snaží předem projednat kroky, které plánuje. Veškeré úkoly, které úřad zastává jsou zveřejněny v Organizačním řádu č. 4/2019 Krajského úřadu Olomouckého kraje, článku 4. Jedním z úkolů je příprava a zabezpečování podkladů pro jednání zastupitelstva, rady kraje, výborů, komisí a jejich následné plnění. Dále poskytuje informace a data spojené s činností kraje (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2020b).

KÚOLK se člení na útvar interního auditu, právníka úřadu, bezpečnostního ředitele, manažera kvality, zástupce ředitele pro koordinaci řízení, asistentku ředitele, ředitele úřadu a odbory, kterých je celkem 15. Jde např. o odbor strategického rozvoje kraje, odbor životního prostředí a zemědělství nebo odbor majetkový, právní a správních činnosti. Jednotlivé odbory mají svá oddělení, kterých je celkem 48. V čele úřadu stojí ředitel, kterým je Ing. Lubomír Baláš. Náplň a činnost jednotlivých odborů určuje a rozhoduje ředitel úřadu na základě vnitřních předpisů, organizačního řádu, pracovního řádu, spisového a skartačního řádu a ostatních vnitřních norem. Každý odbor plní své pracovní povinnosti a zajišťuje finanční kontrolu svého hospodaření (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2019a). KÚOLK sídlí v Olomouci a má 547 zaměstnanců. V případě rozložení podle pohlaví je 69,29 % žen a 30,71 % mužů. Na KÚOLK má více, jak polovina zaměstnanců, tedy 54 % pracovní poměr delší než 10 let. Zaměstnanci do jednoho roku pracovního poměru tvoří 8 % z celkového počtu. Podle věku je struktura pracovníků nejvyšší ve věkové kategorii 40-49 let, celkově 36 %, druhé největší procento 27,1 % je ve věku od 50-59 let (Keková, 2021).

Z průměrných čísel za období 2017-2020 z celkového počtu zaměstnanců 542 pracovníků ukončilo pracovní poměr 41 lidí. Mezi důvody odchodu se řadí finanční ohodnocení, které není pro zaměstnance dostačující nebo změna, kdy po dlouholetém pracovním poměru na úřadě chtějí zaměstnanci zkusit něco jiného. Zdůvodnění odchodu není zákonem stanoven (Keková, 2021). Průměrně ročně v letech 2017-2020 vzniklo 57 nových

pracovních poměrů. Jelikož na KÚOLK pracuje téměř dvě třetiny žen, z toho část v mladém věku, často odchází zaměstnankyně na rodičovskou dovolenou. Proto je nutná náhrada po dobu jejich nepřítomnosti. Procentuální rozložení fluktuace a nových zaměstnanců je vidět v obrázku č. 6. Věková struktura uchazečů, která se hlásí o práci jsou lidi napříč generacemi. Vždy se mění podle pracovní pozice. Specifické jsou pozice právníků, kde nastupují převážně absolventi. Největší problém při získávání nových pracovníků je finanční ohodnocení na základě platových tabulek, které nejsou často konkurenceschopné vůči soukromému sektoru (Keková, 2021).



Obrázek 4: Fluktuace a nový zaměstnanci společnosti v letech 2017-2020

Zdroj: vlastní zpracování dle (Keková, 2021)

7.2 Systém odměňování

Systém odměňování zaměstnanců na KÚOLK se značně liší. Na úřadě pracují úředníci i ne-úředníci. Základním rozdílem je, zdali vykonávají či nevykonávají správní činnost. Úředníci jsou odměňováni podle zákona č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů a podle ZP. Ne-úředníci, např. pracovní pozice technického zaměření jsou odměňováni podle ZP. Plat je vyplácen na osobní účet zaměstnance vždy do 13. dne kalendářního měsíce (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2020a).

Motivátorem zaměstnanců pro lepší pracovní výkon je pružná pracovní doba, díky které mají zaměstnanci určitou volnost. Zaměstnanci si mohou určit začátek a konec pracovní doby, která je mezi 6.00-8.00 hodinou a konec pracovní doby dovoluje do 18.00. Vždy musí být

splněna podmínka základní pracovní doby a nastaveného fondu pracovní doby (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2019b). Pro propojení motivace a lepšího výkonu je důležitý postoj jednotlivců k práci. Na KÚOLK se snaží vedení o lidský přístup ke všem svým zaměstnancům. Motivátorem je i úcta k firemní kultuře, kdy může platit formulace, že pracovat na „kraji“ je prestiž a celospolečenské uznání (Baláš, 2021).

7.2.1 Formy odměňování

KÚOLK využívá časovou (základní) formu platu. Jak uvedl Koubek (2007b, 2015) jedná se o předem dohodnutý tarif podle časového rozložení. Na KÚOLK se odměňuje na měsíční frekvenci.

Každá pracovní pozice je zařazena podle nařízení vlády č. 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů do platové třídy (Nařízení vlády č. 222/2010 Sb.). Následně ředitel úřadu určuje, do jaké platové třídy daná pracovní pozice patří podle nejnáročnější práce nabízené pracovní pozice. Na základě vzdělání a dosažené praxe se uchazeč zařazuje do platového tarifu. V rámci veřejné správy jsou nastaveny platové tabulky. Pohyblivou složkou je osobní příplatek, se kterým se snaží vedoucí pracovníci pracovat spravedlivě. V rámci nastavení platu je i platový stupeň, který zařazuje úředníka podle délky praxe. To znamená i vyšší částku platu. Není zárukou, čím delší praxe, tím lepší pracovní výkon (Baláš, 2021).

7.3 Příplatky nad rámec platové tabulky

KÚOLK nabízí příplatky pro úředníky, které jsou v souladu se ZP a jiných právních úprav, které jsou specifikovány v pracovním řádu č. 5-2019.

Práce přesčas

Zaměstnavatel se snaží, aby zaměstnanci vykonávali práci přesčas jen v ojedinělých případech a z vážných provozních důvodů. V případě, že zaměstnanec pracuje přesčas může si za odpracované hodiny vybrat náhradní volno. Je také možné práci přesčas proplácet podle § 127 ZP.

Příplatek za noční práci nebo příplatek za sobotu a neděli

Pokud vyžaduje situace nebo pracovní pozice má zaměstnanec možnost čerpat náhradní volno nebo finanční náhradu podle § 125 a § 126 ZP.

Pracovní pohotovost

Na KÚOLK se drží pracovní pohotovost. Je určena pro speciální oddělení, kterým je např. oddělení krizového řízení. Za dobu pracovní pohotovosti, která se specifikovaná v § 78, odst. 1, bodu h, ZP, přísluší zaměstnanci odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.

Příplatek za vedení

Příplatek určený pro vedoucí pracovníky, případně jejich zástupce podle § 124 ZP. V tabulce je rozdělení pracovních pozic a jeho % navýšení dle tohoto kritéria ((Krajský úřad Olomouckého kraje, 2019b).

Tabulka 6: Příplatky za vedení

Představený	% navýšení
1. stupeň řízení: Vedoucí zaměstnanec, který řídí práci podřízených zaměstnanců	5-30 %
2. stupeň řízení: Vedoucí zaměstnanec, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení nebo vedoucí zaměstnanec-statutární orgán, který řídí práci podřízených zaměstnanců	15-40 %
3. stupeň řízení: Vedoucí zaměstnanec, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení, vedoucí zaměstnanec-statutární orgán, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení, nebo vedoucí zaměstnanec-vedoucí organizační složky, který řídí vedoucí zaměstnance na 1. stupni řízení	20-50 %
4. stupeň řízení: Vedoucí zaměstnanec-statutární orgán, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení, vedoucí zaměstnanec-vedoucí organizační složky, který řídí vedoucí zaměstnance na 2. stupni řízení, náměstek člena vlády, vedoucí Kanceláře prezidenta republiky, vedoucí Kanceláře Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, vedoucí Kanceláře Senátu Parlamentu České republiky, vedoucí Kanceláře Veřejného ochránce práv, finanční arbitr, a ředitel Ústavu pro studium totalitních režimů	30-60 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Zvláštní příplatek

V případě KÚOLK se jedná jednotky případů, které schvaluje ředitel úřadu. Jedná se např. o pozice na odboru kontroly (Keková, 2021).

7.4 Dodatkové formy platu

Mezi dodatkové formy odměn využívány KÚOLK jde o odměny, které ohodnotí mimořádné pracovní nasazení a osobní příplatek, který je propojen s hodnocením zaměstnance.

Odměny

Nastavování frekvence odměn se liší podle vedení úřadu. Aktuálně je systém odměn nastaven na průběžném individuálním přístupu. Vedoucí odboru podá žádost řediteli úřadu o výši odměny pro konkrétního zaměstnance, která musí být odůvodněná. Ředitel úřadu zastává postoj, že pokud je odměna opodstatněná, tak nezáleží na četnosti odměn. Nesouhlasí s nastavováním odměn podle časového hlediska, například pololetně nebo ročně (Baláš, 2021).

Osobní příplatek

Je nastaven v závislosti na služebním hodnocení. V jeho rámci jsou kontrolovány znalosti, dovednosti a výkon služby z různých hledisek. Hodnocení se dělí na průběžné a vlastní. To probíhá jednou ročně. V první části se hodnotí sám zaměstnanec. Otázky se týkají jeho pracovních úspěchů a neúspěchů, pracovního výkonu a celkového výkonu oddělení, potažmo odboru. Následují cíle pro další období a návrhy ke zlepšení chodu oddělení. Na základě těchto otázek je veden rozhovor s jeho přímým nadřízeným (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2019b). Pomocí otevřených otázek se lépe přistupuje k jednotlivým zaměstnancům, kde se dá lépe vyjádřit vlastní názor a postoj. Zároveň jde o motivaci vedoucích pracovníků k přemýšlení, o tom, jak jeho podřízení pracují a přistupují k výkonu povolání. Formulář pro hodnocení je součástí přílohy C (Keková, 2021).

7.5 Zaměstnanecké benefity

KÚOLK nabízí svým zaměstnancům zajímavé benefity, která jsou nastaveny částečně fixně mimo Cafeteria systém. Ostatní benefity jsou flexibilně spojené s osobním účtem, který má každý zaměstnanec vytvořený po zkušební době. Veškeré výhody jsou čerpány z Fondu sociálních potřeb (dále jen FSP), který KÚOLK vytváří ve výši 4 % ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů (Keková, 2021). Úřad se snaží využít maximálních možností, proto, aby uspokojil své zaměstnance, a tím dával i určitou volnost v čerpání. Dobré zaměstnanecké benefity však nezaručují i výborný pracovní výkon. Vždy jde v tomto ohledu o individuální přístup každého pracovníka (Baláš, 2021).

Indispoziční volno – KÚOLK poskytuje 5 pracovních dní volna ze zdravotních důvodů. Podmínky k čerpání jsou uvedeny v části 7 kolektivní smlouvy. Zaměstnanec není povinen dokládat žádné dokumenty. Je důležité svého zaměstnavatele obeznámit s jeho čerpáním v co nejkratší lhůtě (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2020a).

Benefity poskytované Cafeterií:

- příspěvek na stravování – zaměstnanec za každou odpracovanou směnu má nárok dle kolektivní smlouvy na příspěvek ve výši 70 Kč, kdy 35 Kč je hrazeno z FSP a 35 Kč z nákladů organizace. Tuto částku může čerpat pomocí karty Ticket Restaurant Card nebo poukázkami této společnosti,
- osobní účty – zaměstnanci, kterému skončí zkušební doba je vytvořen osobní účet, ze kterého může čerpat benefity pomocí e-Ticket, poukázkami Ticket Multi®, přímou platbou v e-shopech, platební čipovou kartou Ticket Benefit Card nebo benefity na fakturu dle vlastních preferencí a v souladu s podmínkami čerpání. Na tento účet se v současnosti zasílá 9.000 Kč ročně, které nelze převést do dalšího kalendářního roku a nelze hodnotu převádět na finanční prostředky,
- příspěvek na penzijní a životní pojištění – zaměstnanec si z osobního účtu může přispívat na penzijní a životní pojištění dle vlastního rozhodnutí a výše příspěvku je také čistě individuální (Keková, 2021; Krajský úřad Olomouckého kraje, 2020a).

Benefity mimo Cafeterii:

- dary – vypláceny při nástup do starobního důchodu, při životním jubileu 50 a 60 let, narození dítěte nebo pracovním výročí. Jejich výše je podmíněna dobou trvání pracovního poměru,

Tabulka 7: Dary formou benefitů

Odměna	Doba trvání pracovního poměru	Nástup do starobního důchodu	Životní jubileum 50 a 60 let	Narození dítěte	Pracovní výročí
1.000 Kč	min.1 rok	Ano	Ano	-	-
3.000 Kč	min.3 roky	Ano	Ano	-	-
5.000 Kč	min.5 let	Ano	Ano	-	-
5.000 Kč	min. 1 rok	-	-	Ano	-
2.000 Kč	10 let	-	-	-	Ano
5.000 Kč	15 let	-	-	-	Ano
10.000 Kč	20 let	-	-	-	Ano

Zdroj: vlastní zpracování dle (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2020a)

- sociální výpomoc – na základě písemné žádosti může být vyplacena sociální výpomoc pozůstalým zaměstnancem,
- příspěvek na úhradu nájemného – pro zaměstnance a jejich rodiny může být poskytnut příspěvek na nájemné,
- nákup ostatních služeb – příspěvek na jiné služby spojené s kulturními aj. akcemi pro zaměstnance a jejich rodiny, např. úhrada startovního,
- pohoštění – příspěvek na pohoštění např. při vánočních večírcích apod.,
- odměny za užití duševního vlastnictví – výdaje na hudební vystoupení při akcích úřadu,
- služby peněžních ústavů – poplatky za vedení účtu FSP (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2020a).

8 KOMPARACE, SHRNU TÍ A NÁVRH DOPORUČENÍ

V tabulce č. 7 jsou komparovány možnosti a způsoby odměňování zaměstnanců společnosti JC a instituce KÚOLK.

Tabulka 8: Porovnání odměňování John Crane a.s. a Krajského úřadu Olomouckého kraje

	John Crane a.s.	Krajský úřad Olomouckého kraje
Právní úprava	zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce nařízení vlády č. 487/2020 Sb.,	Všichni zaměstnanci-nařízení vlády č. 487/2020 Sb., zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Úředníci-zákon č.312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů
Formy odměňování	Časová (základní) forma, mzda za očekávané výsledky práce. THP pracovníci-smluvní. Dělnické profese-hodinová	Časová (základní) forma. Úředníci jsou zařazení do platové tabulky.
Příplatky	Příplatek za odpolední směnu, noční směnu, práci přesčas, práci ve svátek	Příplatky za práci přesčas, za noční práci, práci v sobotu a neděli, příplatek za pracovní pohotovost, za vedení, zvláštní příplatek
Dodatková forma mzdy/platu	Osobní ohodnocení, odměny, podíl na výsledcích	Odměny, osobní příplatek
Zaměstnanecké výhody	Fixní a flexibilní benefity. Není stanovena maximální výše čerpání. Podle individuálních splněných podmínek, každého benefitu.	Fixní a flexibilní benefity. Cafeteria systém-osobní účet (ročně 9.000 Kč na vybrané služby) Mimo cafeteria-dary aj.

Zdroj: Vlastní zpracování

Právní úprava

V JC platí stejná pravidla, jako pro všechny zaměstnavatele, je nutné se řídit ZP. KÚOLK odměňuje také podle ZP, jelikož zaměstnanci jsou zaměstnanci kraje (Zákon č. 262/2006 Sb.). Je důležité rozdělit zaměstnance na úředníky a ostatní neúřednické pracovní pozice. Úředníci, jakožto vykonavatelé správní činnosti se řídí další právní úpravou zaměřenou na územní samosprávu zákonem č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (Zákon č. 312/2002 Sb.). JC i KÚOLK musí při odměňování zaměstnanců dbát na nařízení vlády č. 487/2020 Sb., nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů (Nařízení vlády č. 487/2020 Sb.).

Formy odměňování

U obou organizací se používá časová (základní) forma odměňování. JC tuto formu mzdy aplikuje u dělnických profesí a THP pracovníci jsou odměňováni formu mzdy za očekávaný výsledek práce. Společnost JC si v případě nabízených pracovních pozic může, dle svých kritérií nastavit výši nabízené mzdy, se kterou smí variabilně hýbat. Tím se zaměřuje na individuální přístup ke každému pracovníkovi. Oproti tomu KÚOLK se musí striktně držet platových tabulek, které jsou nastaveny dle právních norem.

Příplatky

Pro lepší výkon pracovníků a motivaci je důležité správně koordinovat doplňkové a dodatekové formy odměňování. V JC, kde velká většina zaměstnanců pracuje na směny, dostávají pracovníci příplatky za noční, odpolední směnu, práci ve svátek a přesčas. Společnost vyplácí tyto příplatky vyšší, nežli stanovuje ZP. Na KÚOLK se využívají příplatky za práci přesčas, za noční práci, práci v sobotu a neděli, příplatek za pracovní pohotovost, příplatek za vedení, zvláštní příplatek. Výše vyplácená zaměstnancům koresponduje se ZP. KÚOLK oproti JC nabízí možnost čerpání náhradního volna při práci přesčas nebo o sobotách a nedělích.

Dodateková forma mzdy/platu

JC nad rámec časové (základní) mzdy, mzdy za očekávaný výsledek a příplatků nabízí svým zaměstnancům dodatekovou formu mzdy v podobě osobního ohodnocení na měsíční bázi, pomocí kterého zaměstnanec motivuje k lepším individuálním pracovním výkonům. Na roční bázi poskytuje dodatekové formy odměn pro zaměstnanec tím, že se podílí na výsledcích firmy. Na půlroční bázi odměňuje zaměstnanec odměnami neboli bonusem za nulovou absenci. KÚOLK využívá osobní příplatek a odměny. Osobní příplatek se určuje podle ročního hodnocení zaměstnanec a je vyplácen měsíčně. Odměny nejsou nastaveny plošně

podle frekvence, ale podle individuálního pracovního nasazení a výkonu, které hodnotí přímí nadřízený. Ten může navrhnout jednorázovou odměnu. Tu schvaluje ředitel úřadu. KÚOLK nenabízí jiné dodatekové formy odměn.

Zaměstnanecké výhody

Obě instituce využívají fixní např. stravné, i flexibilní zaměstnanecké benefity. Zaměstnanci JC nemá nastavený rozpočet, v jaké maximální výši mohou zaměstnanci čerpat benefity, kdežto každý zaměstnanec KÚOLK dostává 9.000 Kč ročně a určuje si individuálně, jak tento benefit využije.

Návrh doporučení

V prostředí JC je systém odměňování nastaven podle pracovní pozice dělnických profesí a THP. Směnnost, a s tím spojené příplatky u dělnických pracovních pozic jsou ohodnoceny nadstandardně. Tím je kompenzovaná možnost náhradního volna za práci přesčas. Ta není s ohledem na nepřetržitý provoz možná. Společnost má nastavený systém odměňování, který je spojený s motivací svých zaměstnanců v podobě osobního ohodnocení, nulové absence nebo ročního bonusu. Zaměstnanecké benefity, které JC nabízí jsou propracované a dostačující. KÚOLK má nastavený systém odměňování podle zákonných předpisů, kterými se musí řídit. Není možné vytvářet změny v systému odměn, aniž by se nedotkly právní úpravy. Na KÚOLK však dbají na lidský přístup a snaží o individuální přístup ke všem svým zaměstnancům.

V rámci výzkumu bylo v této bakalářské práci zjištěno, že na úřadě pracuje 69,29 % žen. Z toho 27 % zaměstnanců je ve věkové kategorii 20-39 let, tedy 150 zaměstnanců. Taktéž poměrná část žen z věkové kategorie mezi 40-49 roky má malé děti v předškolním věku. Toto rozložení může vést ke zhoršení chodu úřadu kdy ženy, matky mají povinnosti spojené s rodinným životem. Z toho vyplývá návrh pro KÚOLK, zřízení tzv. mateřské školy určené pro vzdělávání dětí zaměstnanců.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) novelou školského zákona, zákonem č. 472/2011 Sb., zákon, kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů umožňuje zřídit mateřskou školu (firemní školku) podle ustanovení § 34 odst. 8 školského zákona. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2017)

O přijetí do této mateřské školy nebo odloučeného pracoviště rozhoduje ředitel na základě kritérií stanovených zřizovatelem, je-li jím stát, kraj, obec nebo svazek obcí,

a v ostatních případech rozhoduje na základě kritérií stanovených vnitřním předpisem právnické osoby vykonávající činnost školy (Zákon č. 561/2004 Sb.).

Této možnosti využil např. Krajský úřad Jihomoravského kraje, který v roce 2016 zřídil mateřskou školu Lentilka. Ta má kapacitu 106 míst a je zřízena pro úřednice krajského úřadu, krajské ředitelství Policie České republiky a Hasičský záchranný sbor. Školka funguje v prostorách budovy krajského úřadu (Jihomoravský kraj, 2016). KÚOLK by se mohl inspirovat od Krajského úřadu Jihomoravského kraje a zřídit školku v prostorách budovy.

Financování školky je možné ze státního rozpočtu podle zákona 561/2004 Sb., zákon o předškolním, základním, středním a vyšším odborném a jiném vzdělání (školský zákon), operačního programu výzkum, vývoj a vzdělání (Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy, 2017) a operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost, který vyhláší projekty „Inovace při sladění pracovního a rodinného života“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015). Jedná se o kombinaci více aktivit. Např. zmiňovaná školka Lentilka získala z operačního programu výzkum, vývoj a vzdělání dotaci v hodnotě 294.382 Kč a 51.949 Kč z veřejných zdrojů, tedy celkem z tohoto programu získala podporu 346.332 Kč (Dotaceu, 2019).

Následné financování mateřských škol prošlo změnou a od roku 2020 probíhá ve dvou fázích:

- 1. fáze – MŠMT rozdělí prostředky na přímé výdaje na vzdělání pro jednotlivé školy a pedagogy školních družin podle krajů,
- 2. fáze – Krajský úřad doplní tento centrální rozpis o rozpis prostředků, které potřebuje na služby spojené se vzděláním podle individuálních krajských normativů. V jaké výši je stanoven normativ je zcela v kompetenci Krajského úřadu (Eurydice, 2021).

MŠMT vydalo principy pro stanovení výše normativů, kdy průměrné mzdové prostředky pro mateřské školy se stanovují na 40.393 Kč na jedno dítě a ostatní neinvestiční výdaje na 8.993 Kč (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2020).

ZÁVĚR

Práce byla rozdělena do osmi kapitol. První kapitola se zabývala pojmy spojenými s odměňováním, motivací, stimulací a právní úpravou. V následujících dvou kapitolách bylo rozděleno odměňování na mzdu a plat a jejich dílčí návaznosti. Mzda byla rozdělena na základní a dodatkovou formu. Plat bylo důležité rozčlenit podle zařazení platového tarifu zaměstnance do platové tabulky podle platového stupně a třídy. Čtvrtá kapitola se zabývala zaměstnaneckými výhodami a vybrané benefity byly blíže specifikovány. V další části bakalářské práce byl na základě kvalitativního výzkumu zkoumán systém a formy odměňování ve vybraných organizacích. Šestá kapitola byla věnována systému odměňování společnosti John Crane a.s. Zde bylo důležité rozlišovat pracovníky na dělnické a THP profese, protože je jejich systém odměňování odlišný. Kapitola se také zabývala zaměstnaneckými výhodami, které společnost nabízí. Sedmá kapitola byla zaměřena na Krajský úřad Olomouckého kraje, jeho strukturu zaměstnanců, systém odměn, dodatkových forem platu a zaměstnaneckých benefitů. Následně v osmé kapitole byl systém odměňování u těchto organizací komparován a na základě výsledků výzkumu bylo navrženo doporučení ke zlepšení. Pro Krajský úřad Olomouckého kraje bylo navrženo zřízení mateřské školky. Data o obou organizacích byla čerpána zejména z interních materiálů, organizačních řádů, pracovních řádů, kolektivních smluv a interních statistik. Dílčí informace byly doplněny z rozhovorů se zástupci jednotlivých organizací.

Cílem práce bylo analyzovat způsoby a možnosti odměňování v organizaci veřejné správy a soukromém podniku s následným návrhem ke zlepšení. Tento cíl práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERAURA

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

ARMSTRONG, Michael, 2012. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6550-6.

ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13.vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BALÁŠ, Lubomír. Rozhovor s ředitelem Krajského úřadu Olomouckého kraje. Olomouc, březen-duben 2021.

DOTACEU.CZ, 2019. *Lentilka-firemní MŠ JMK* [online]. ©2021 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, všechna práva vyhrazena [cit. 2021-06-10]. Dostupné z: <https://www.dotaceu.cz/cs/statistiky-a-analyzy/mapa-projektu/projekty/02-operacni-program-vyzkum,-vyvoj-a-vzdelavani/02-3-rovny-pristup-ke-kvalitnimu-predskolnimu,-pri-lentilka-firemni-ms-jmk?feed=01-Operacni-program-Podnikani-a-inovace-pro-konkur02-Operacni-program-Vyzkum,-vyvoj-a-vzdelavani>.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck., Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

EURYDICE, 2021. *Česká republika-financování předškolního a školního vzdělávání*. [online]. [cit. 2021-6-10]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national_policies/eurydice/content/early-childhood-and-school-education-funding-21_cs.

GALVAS, Milan, 2012. *Pracovní právo*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5852-1.

HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.

JIHOMORAVSKÝ KRAJ, 2016. *Firemní mateřská škola Jihomoravského kraje má ode dneška tři nové třídy*. [online]. Krajský úřad Jihomoravského kraje. [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=316604&TypeID=2>.

JOHN CRANE A.S., 2019. *Pracovní řád 2019 společnosti John Crane a.s.* John Crane.

JOHN CRANE A.S., 2020. *Smiths way-My say-výsledky*. John Crane a.s.

- JOHN CRANE A.S., 2021a. *A Smiths company* [online]. Copyright © 2021 John Crane [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://www.johncrane.com/about/about-us>.
- JOHN CRANE A.S., 2021b. *Přehled benefitů v kostce*. John Crane a.s.
- JOHN CRANE A.S., 2021c. *Výpočet fluktuace*. John Crane a.s.
- KEKOVÁ, Jitka. Rozhovor s vedoucí personálního oddělení Krajského úřadu Olomouckého kraje. Olomouc, březen-duben 2021.
- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2007a. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef, 2007b. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KRAJSKÝ ÚŘAD OLOMOUCKÉHO KRAJE, 2019a. *Organizační řád Krajského úřadu Olomouckého kraje 4/2019*. [online] © Krajský úřad Olomouckého kraje. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <http://www.kr-olomoucky.cz/3-organizacni-struktura-cl-302.html>.
- KRAJSKÝ ÚŘAD OLOMOUCKÉHO KRAJE, 2019b. *Pracovní řád č. 5-2019*. Krajský úřad Olomouckého kraje.
- KRAJSKÝ ÚŘAD OLOMOUCKÉHO KRAJE, 2020a. *Kolektivní smlouva na rok 2020-2021*. Krajský úřad Olomouckého kraje.
- KRAJSKÝ ÚŘAD OLOMOUCKÉHO KRAJE, 2020b. *Krajský úřad*. [online]. © Krajský úřad Olomouckého kraje. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.kr-olomoucky.cz/krajsky-urad-cl-26.html>.
- KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ, 2010. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-017-1.
- LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-282-1.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2021a. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy*. [online]. Praha: © Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2021b. *Minimální mzda*. [online]. Praha: © Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/minimalni-mzda>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2013. *Inovace při sladování rodinného a pracovního života*. [online]. © Copyright 2005-2020 MPO [cit. 2021-6-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument143064.html>.

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, 2017. *Firemní škola-informace*. [online]. Praha: © 2013-2021 [cit. 2021-5-11]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/firemni-skolka-informace>.

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, 2020. *Principy pro stanovení výše normativů pro soukromé školství na rok 2020*. [online]. Praha: © 2013-2021 [cit. 2021-6-10]. Dostupné z: https://www.msmt.cz/uploads/Odbor_10/1338_2020/Principy_pro_stanoveni_normativu_2020.pdf.

MINISTERSTVO VNITRA, 2018. *Srovnávací analýza různých druhů služebních poměrů veřejných zaměstnanců v ČR a ve vybraných zemích EU*. [online]. Praha [cit. 2021-06-02]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/srovnavaci-analyza-ruznych-druhu-sluzebnich-pomeru-verejnych-zamestnancu-v-cr-a-ve-vybranych-zemich-eu.aspx>.

PAVLICOVÁ, Pavlína. Rozhovor s HR generalist společnosti John Crane a.s. Lutín, březen-duben 2021.

PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ, 2002. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-21-9.

PÍREK, Štěpán, 2019. *MenSeek: People and communication*, Netradiční firemní benefity mohou rozhodnout [online]. © MenSeek 2021, 24. leden. 2019 [cit. 2021-06-25]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/netradicni-firemni-benefity-mohou-rozhodnout>.

PLAMÍNEK, Jiří. 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.

PŘÍRUČKA PRO PERSONÁLNÍ AGENDU A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ, 2021a. *Platový stupeň*. [online]. Praha: 2021 - MPSV, TREXIMA, spol. s.r.o. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/xx6platovystupen>.

PŘÍRUČKA PRO PERSONÁLNÍ AGENDU A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ, 2021b. *Platový stupeň*. [online]. Praha: 2021 - MPSV, TREXIMA, spol. s.r.o. [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/XX5Platovatrida>.

PŘÍRUČKA PRO PERSONÁLNÍ AGENDU A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ, 2021c. *Zaručená mzda*. [online]. Praha: 2021 - MPSV, TREXIMA, spol. s.r.o. [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/XVIII2Zarucenamzda%20!!>

ŠIKÝŘ, Martin, 2015. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

TREXIMA, 2019. *Benefity 2019*. [online]. Zlín [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: https://ipodpora.odbory.info/soubory/uploads/ASO_pruzkum_benefity_FINAL.pdf.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

ÚŘAD PRO PUBLIKACE EVROPSKÉ UNIE, 2017. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. [online]. Lucembursko [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://op.europa.eu/cs/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1/language-cs>.

WHITMORE, John, 2017. *Coaching for performance: the principles and practice of coaching and leadership*. 5th ed., London, United Kingdom: Nicholas Brealey Publishing. ISBN 978-1-473-65812-7.

POUŽITÁ LEGISLATIVA

ZÁKONY PRO LIDI, 2021. *Sbírka zákonů: Zákon č. 89/2012 Sb.* [online]. © AION CS, s.r.o. 2010-2021 [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>.

ZÁKONY PRO LIDI, 2021. *Sbírka zákonů: Nařízení vlády č. 222/2010 Sb.* [online]. © AION CS, s.r.o. 2010-2021 [cit. 2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2010-222>.

ZÁKONY PRO LIDI, 2021. *Sbírka zákonů: Zákon č. 234/2014 Sb.* [online]. © AION CS, s.r.o. 2010-2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>.

ZÁKONY PRO LIDI, 2021. *Sbírka zákonů: Zákon č. 250/2000 Sb.* [online]. © AION CS, s.r.o. 2010-2021 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>.

ZÁKONY PRO LIDI, 2021. *Sbírka zákonů: Zákon č. 262/2006 Sb.* [online]. © AION CS, s.r.o. 2010-2021. [cit. 2021-03-20] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

ZÁKONY PRO LIDI, 2021. *Sbírka zákonů: Zákon č. 285/2020 Sb.* [online]. © AION CS, s.r.o. 2010-2021 [cit. .2021-03-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-285>.

ZÁKONY PRO LIDI, 2021. *Sbírka zákonů: Zákon č. 312/2002 Sb.* [online]. © AION CS, s.r.o. 2010-2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>.

ZÁKONY PRO LIDI, 2021. *Sbírka zákonů: Nařízení vlády č. 341/2017 Sb.* [online]. © AION CS, s.r.o. 2010-2021 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-341/zneni-20180101#p11-1-1>.

ZÁKONY PRO LIDI, 2021. *Sbírka zákonů: Nařízení vlády č.487/2020 Sb.* [online]. © AION CS, s.r.o. 2010-2021 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-487>.

ZÁKONY PRO LIDI, 2021. *Sbírka zákonů: Zákon č. 561/2004 Sb.* [online]. © AION CS, s.r.o. 2010-2021 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>.

ZÁKONY PRO LIDI, 2021. *Sbírka zákonů: Zákon č. 603/2020 Sb.* [online]. © AION CS, s.r.o. 2010-2021 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-603>.

PŘÍLOHY

Příloha A Platová tabulka	60
Příloha B Platová třída.....	61
Příloha C Otázky hodnotícího formuláře Krajského úřadu Olomouckého kraje.....	62

Příloha A Platová tabulka

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída													
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	do 1 roku	14770	15880	17070	18390	19770	21300	22980	24800	26730	28920	31180	33660	36400	39360
2	do 2 let	15290	16410	17670	19050	20460	22060	23790	25670	27670	29940	32290	34900	37700	40790
3	do 4 let	15810	16980	18260	19690	21180	22820	24640	26580	28680	31040	33480	36160	39080	42280
4	do 6 let	16330	17570	18880	20380	21930	23630	25510	27520	29700	32120	34640	37440	40470	43800
5	do 9 let	16880	18180	19550	21070	22700	24480	26430	28490	30770	33280	35900	38790	41950	45390
6	do 12 let	17440	18790	20210	21820	23480	25330	27360	29480	31850	34480	37200	40190	43440	47030
7	do 15 let	18080	19440	20940	22570	24300	26200	28350	30560	32990	35700	38540	41640	45070	48730
8	do 19 let	18690	20110	21640	23380	25150	27120	29350	31660	34180	37010	39920	43160	46670	50540
9	do 23 let	19310	20810	22410	24180	26060	28100	30380	32770	35400	38330	41380	44700	48370	52390
10	do 27 let	20010	21550	23200	25060	26980	29080	31490	33960	36690	39710	42880	46350	50150	54300
11	do 32 let	20680	22290	24010	25950	27930	30130	32630	35190	38020	41110	44430	48010	51990	56270
12	nad 32 let	21410	23090	24830	26870	28930	31200	33810	36450	39410	42630	46040	49780	53880	58320

Zdroj: (Nařízení vlády č. 603/2020 Sb.)

Příloha B Platová třída

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

Zdroj: (Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců, 2021b)

Příloha C Otázky hodnotícího formuláře Krajského úřadu Olomouckého kraje

Vyhodnocení vlastních pracovních výsledků v uplynulém hodnoceném období (jaké úkoly jste plnil/a, včasnost a kvalita plnění úkolů.):

Dosažené úspěchy, ale i neúspěchy v práci, možné příčiny neúspěchů, opatření k nápravě (popřípadě návrh opatření k nápravě do budoucna):

Záměry a cíle pro příští hodnocené období:

Zhodnocení práce oddělení, odboru, celého úřadu a nadřízených:

Návrh opatření vedoucích ke zlepšení práce a chodu oddělení, odboru nebo úřadu:

Zdroj: (Krajský úřad Olomouckého kraje, 2020a)