

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Platy ve veřejné správě

Bc. Roman Žižka

© 2012 ČZU v Praze

!!!

**Místo této strany vložíte zadání diplomové
práce.
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

!!!

!!!

**Místo této strany vložíte zadání diplomové
práce.
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

!!!

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Platy ve veřejné správě" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10. 10. 2012

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Mgr. Ing. Danielu Töthovi, Dr., jakožto svému vedoucímu práce za cenné rady a připomínky při koncipování této diplomové práce.

Platy ve veřejné správě

The Reward System in the Public Administration

Souhrn

Diplomová práce se zabývá problematikou platů ve veřejné správě. Platy jsou ve své podstatě plně legislativně upraveny, a to hlavně zákoníkem práce a nařízením vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. V jejich souladu můžou být platy případně upraveny vnitřním platovým přepisem. Práce je proto ve své teoretické části zaměřena na pojem platu, nárokové a nenárokové složky platu, katalog prací, způsob stanovení platu a zařazování zaměstnanců do platových tříd a stupňů. Dále se teoretická část věnuje hodnocení práce zaměstnanců a jejich pracovních výkonů, motivování a odměňování zaměstnanců a poskytování zaměstnaneckých výhod – benefitů.

V praktické části dochází k obsahové analýze právních dokumentů dvou komparovaných organizací. Na jedné straně Úřadu městské části Praha 4 a na straně druhé Obvodního ředitelství Městské policie Praha 4. Na základě porovnání jejich platů a zaměstnaneckých výhod, způsobech finančního i nefinančního odměňování zaměstnanců autor dospívá k možnostem jejich zefektivnění a nastínění nových inovačních přístupů, které by mohly posloužit odpovědným pracovníkům obou organizací při tvorbě a úpravách stávajících forem odměňování.

Summary

This thesis deals with the issue of salaries in public administration. Salaries are essentially fully legislated and regulated, mainly by the Labour Code and the Government order of the salaries of employees in public services and administration. Salaries and remunerations can be adjusted by an internal regulation, providing that this complies with the Labour Code and the Government order as described above. This work is therefore in its theoretical part focused on the concept of salary, entitlements and discretionary components of salary, catalog of works, the method of determining salary and assigning

employees into salary groups and grades. The theoretical part further focuses on evaluation of the work of employees and their job performance, their motivation and rewards and also on providing employment benefits.

The practical part of this thesis analyzes content of legal documents of two compared organizations: the Office of Prague 4 on one side and the District Directorate of Municipal Police Prague 4 on the other. Based on the comparison of their salaries and employment benefits, looking at their financial and non-financial means of rewarding employees, author concludes the possibilities of increasing their efficiency and outlines new innovative approaches that could be beneficial to the responsible staff of both organizations in the design and further development of new as well as existing forms of remuneration.

Klíčová slova: veřejná správa, odměňování, benefity, platy, kompetence, produktivita práce, pracovní výkon, systematizace, personální rozvoj

Keywords: public administration, remuneration, benefits, salaries, competence, work productivity, work efficiency, systematization, personal development

OBSAH

1 Úvod do problematiky	10
2 Cíl práce.....	12
3 Metodika práce	14
4 Teoretická východiska	16
4.1 Veřejná správa a její pojem	16
4.2 Činnost veřejné správy.....	17
4.3 Pojem platu	20
4.4 Plat v rozpočtové sféře.....	20
4.5 Složky platu	22
4.5.1 Nárokové složky platu	23
4.5.2 Nenárokové složky	25
4.6 Katalog prací.....	26
4.7 Stanovení platu	30
4.8 Zařazování zaměstnanců do platových tříd	30
4.9 Zařazování zaměstnanců do platových stupňů	32
4.10 Hodnocení práce	32
4.11 Motivace, motivování a stimulace	34
4.12 Odměňování zaměstnanců	36
4.13 Poskytování zaměstnaneckých výhod	37
5 Praktická část	40
5.1 Úřad městské části Praha 4	40
5.1.1 Finanční prostředky pro zaměstnance.....	40
5.1.2 Sociální fond	45
5.1.3 Nefinanční prostředky.....	46
5.1.4 Zpětná vazba	48
5.2 Městská policie – obvodní ředitelství Praha 4	51
5.2.1 Finanční prostředky motivace – plat.....	51
5.2.2 Ostatní prostředky k zajištění stabilizace zaměstnanců	57
5.2.3 Zpětná vazba	60

6 Vlastní analýza.....	63
6.1 Komparace platů a motivačních faktorů u vybraných rozpočtových organizací.....	63
6.2 Porovnání zaměstnaneckých výhod u organizací	67
7 Zhodnocení výsledků a doporučení	69
8 Závěr	73
Seznam použitých zdrojů.....	75

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf č. 1</i> – Průměrný hrubý plat zaměstnance Úřadu městské části.....	41
<i>Graf č. 2</i> – Počet zaměstnanců Úřadu městské části.....	42
<i>Graf č. 3</i> – Průměrný hrubý plat strážníka.....	53
<i>Graf č. 4</i> – Počet strážníků OŘ MP Praha 4.....	54
<i>Graf č. 5</i> – Komparace průměrného hrubého platu na zaměstnance.....	63
<i>Graf č. 6</i> – Komparace výše osobního příplatku podle platových tříd.....	64
<i>Graf č. 7</i> – Komparace procentuální výše osobního příplatku podle platových tříd.....	65
<i>Graf č. 8</i> – Finanční prostředky vyčleněné na benefity.....	66

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka č. 1</i> – Systemizovaná místa zaměstnanců OŘ MP Praha 4.....	28
<i>Tabulka č. 2</i> – Systemizovaná místa zaměstnanců ÚMČ.....	29
<i>Tabulka č. 3</i> – Průměrný osobní příplatek na zaměstnance ÚMČ.....	43
<i>Tabulka č. 4</i> – Příplatek za vedení zaměstnanců ÚMČ.....	44
<i>Tabulka č. 5</i> – Průměrná výše osobního příplatku na strážníka.....	55
<i>Tabulka č. 6</i> – Příplatek za vedení u OŘ MP Praha 4.....	56
<i>Tabulka č. 7</i> – Porovnání platů, výhod a benefitů mezi organizacemi.....	67

1 Úvod do problematiky

Platy jsou plně upraveny legislativně, a to zejména zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších změn a doplňků¹, nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě² a v jejich souladu případně i vnitřním platovým předpisem. Žádné jiné určení platů než to, které je stanovené právními předpisy, není možné.

Jak uvádí důvodová zpráva k předloze nového zákoníku práce je: „*Právní úprava platu značně rigidní. Charakteristické pro ni je, že zaměstnavatelé mohou poskytovat zaměstnancům plat (tj. čerpat veřejné zdroje) pouze v přesně stanoveném rozsahu, ve výši a ve struktuře stanovené zákoníkem práce, a to podle pravidel definovaných prováděcími nařízeními vlády. Ujednání o platu v kolektivní smlouvě nebo úprava platových poměrů ve vnitřním předpisu se musí pohybovat jen v rámci vymezeném uvedenými právními (platovými) předpisy, což s ohledem na povahu právní úpravy platových poměrů znamená, že jak prostor pro kolektivní vyjednávání o platech, tak pro jejich úpravu vnitřním předpisem, je výrazně omezen.*“³

V diplomové práci, která je podle názvu zaměřena na platy ve veřejné správě, je potřeba na úvod uvést, co má veřejná správa plnit. Nepochybně jde o správu věcí veřejných a tak je i v zájmu státu, obcí či zaměstnavatelů spravovat tyto činnosti co nejlépe. Veřejná správa je proto chápána jako aktivita vykonávaná ve prospěch společnosti sledující uspokojení potřeb blíže neurčeného okruhu osob, která sleduje obecně prospěšný, neboli veřejný zájem. Veřejným zájmem máme na mysli například zájem společnosti na dobrém životním prostředí, na veřejném zdraví, ochraně osob a majetku, na výstavbě veřejných komunikací, na dobré úrovni vzdělávání apod.⁴

¹ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

² Česko. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

³ Parlament České republiky, Poslanecká sněmovna. *Novela z. – zákoník práce – EU*. Sněmovní tisk 411/0, část č. 1/2, Dostupné on-line na <http://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=6&CT=411&CT1=0> [cit. 2011-11-09]

⁴ SCISKALOVÁ, M., GONDOL, T. *Základy správního práva a veřejné správy*, s. 10

Ve svém obsahu jde o to, aby se občané při nároku na svá práva bez zbytečné obavy obraceli na zaměstnance státní správy a samosprávy, kteří jim budou ochotně v rámci svých povinností vycházet vstříc. Je proto nutné pracovat se zaměstnanci a motivovat je ke stabilním výkonům, kvalitně odváděné práci, efektivnosti, ale i spokojenosti zaměstnanců. Ačkoliv se může zdát dostatečné finanční motivování zaměstnanců podle platových tarifů, včetně případných zaměstnaneckých výhod, je nutné věnovat zaměstnancům individuální pozornost, působit na jejich pracovní výkonnost a zabránit jejich stagnaci či poklesu výkonu. K tomu, aby se začala rozvíjet motivace zaměstnanců ve státní správě a samosprávě, je vhodné se dívat a nahlížet i do sféry soukromé, která je flexibilnější vůči potřebám zaměstnanců a dokáže rychle měnit firemní benefity. Nejruznější bezplatné kurzy a školení zaměstnanců pomáhají udržovat kvalitní zaměstnance, zvyšovat jejich profesní růst a cenu zaměstnance na trhu práce. V tomto ohledu by veřejná správa neměla zůstat pozadu a měla by se rovněž snažit implementovat podobné motivační nástroje do své činnosti, zprofesionalizovat výkon práce svých zaměstnanců a zefektivnit tak činnost veřejné správy.

Diplomová práce si proto pokládá výzkumné otázky, které zní: Pokud je právní úprava platu rigidní, jsou využívány všechny prostředky ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců? Autor z tohoto důvodu rozvádí normy vztahující se k platu, jejich porovnání v rámci dvou organizací a zaměřuje se na motivační faktory a hodnocení zaměstnanců. Druhá otázka zní: Jsou hospodárně využívány prostředky na benefity zaměstnanců? Při odpovědi tuto otázku, autor ve své diplomové práci uvádí, jak je možné uspořít náklady, zpřehlednit a stabilizovat výdaje poskytované na benefity a jakým způsobem efektivně vynakládat finanční prostředky. A poslední otázka zní: Je možné vytvořit nějakou implementační změnu? Zde autor rozvádí jak je, v souvislosti s porovnáváním organizacemi, možno doplnit či rozšířit benefity poskytované zaměstnancům. Proč si pokládat tyto otázky je nasnadě. Je všeobecně známo, že zvyšování platu navýšením osobního příplatku vyvolá u zaměstnance pouze krátkodobé uspokojení, následuje stagnace, která přechází až k poklesu pracovního výkonu zaměstnance. Je proto v zájmu zaměstnavatele hledat další motivační prostředky k zajištění uspokojení zaměstnanců a zvyšování jejich výkonnosti a rozvoje.

2 Cíl práce

Platy ve veřejné správě jsou ve své podstatě plně upraveny právními předpisy, které nám neumožňují přijít s nějakým novým systémem odměňování pracovníků ve veřejné správě.

Cíl této diplomové práce je tedy stanoven jako návrh procesní inovace v systému řízení sociálního a personálního rozvoje. K tomu byly vybrány dvě organizace vykonávající svou působnost na území hlavního města Prahy, a to na jedné straně Úřad městské části Praha 4, jakožto orgán územní samosprávy a v přenesené působnosti státní správy a na straně druhé Obvodní ředitelství Městské policie Praha 4, které čerpá prostředky na svou působnost z fiskálních prostředků Magistrátu hl. m. Prahy. Diplomová práce bude analyzovat a následně porovnávat všechny dostupné motivační nástroje, které by se daly využít v rámci jedné či druhé organizace nebo obecně pro další organizace. Aby autor mohl tento cíl naplnit, nejprve v teoretické části obecně rozvede odměňování zaměstnanců ve veřejné správě a teprve poté v praktické části zanalyzuje na základě vnitro-organizačních zdrojů obě organizace a následně vyvodí pomocí syntézy komparaci, kterou převede do praktického závěru diplomové práce.

Dílčí cíl bude spočívat v dekompozici jedné a následně druhé vybrané organizace. Autor zkomparuje jednotlivé platové položky a následně dojde k dekompozici do jednotlivých vypovídajících částí. S ohledem na zaměstnání v pracovním poměru, navíc v rozpočtových organizacích spadajících pod hlavní město Prahu a případným rozdílným platovým náležitostem, je považována komparace za adekvátní.

Další dílčí cíl pak bude spočívat v porovnání zaměstnaneckých výhod a firemních benefitů, který nám poskytne doporučení pro případné návrhy implementačních změn. Jednotlivým vybraným organizacím může výsledek syntézy odpovědět na otázku, zda jsou skutečně všechny prostředky k uspokojování potřeb zaměstnanců efektivně využívány.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí. V první části autor stanovuje cíle a metodiku práce. Ve druhé rozebírá teorii pojmů zahrnující například pojem a činnost veřejné správy, vymezuje zákonnou úpravu platů a je zde podrobně rozvedeno odměňování

zaměstnanců veřejné správy. Dále jsou analyzovány platové náležitosti spojené s rozpočtovou organizací, včetně katalogu prací. Samostatnou kapitolu poté mají motivační faktory zvyšující efektivitu práce, kde se autor snaží rozebrat motivace zaměstnanců veřejné správy z hlediska možných zaměstnaneckých výhod. V hlavní, třetí empirické a stěžejní části diplomové práce, je v rámci deskriptivní analýzy proveden popis jednotlivých organizací veřejné správy a komparace jejich platových položek. Závěr práce směřuje k navržení nových způsobů finančního i nefinančního odměňování zaměstnanců obou porovnávaných organizací a jejich zefektivnění.

Diplomová práce bude zaměřena pouze na okruh zaměstnanců ve veřejných službách, jelikož by práce jinak byla příliš obecná, povrchní a neobsahovala by dostatečné množství všech informací.

3 Metodika práce

Primární metoda je stanovena jako deskriptivně analytická. Deskriptivní metoda je vymezena zákonným rozbořem platu, motivováním a odměňováním zaměstnanců a poskytováním zaměstnaneckých výhod. V rámci analytické metody budou získávány informace o platových náležitostech a motivačních faktorech v jednotlivých organizacích, které budou následně komparovány, porovnávány a budou vytvořena východiska pro vlastní empirický výzkum. Při analýze bude autor vycházet především ze zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii, zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, příslušných vyhlášek hlavního města, ale také z interních materiálů Městské policie hl. m. Prahy, jako je například vnitřní platový předpis nebo fond zaměstnavatele. K informacím o Úřadu městské části Praha 4 budou využity především jednotlivá nařízení tajemníka, například vnitřní platový předpis nebo sociální fond. Část dostupných materiálů bude získána z internetových stránek uvedených organizací. Autor rovněž bude vycházet z literatury uvedené v seznamu použité literatury. Snahou autora je porovnat obě organizace bez vnějších vlivů. Ovšem v případě Obvodního ředitelství Městské policie Praha 4 je nutno v některých ukazatelích vycházet z dat, která jsou určena pouze pro Městskou policii hl. m. Prahy a nelze je převádět na nižší články, kterými jsou jednotlivá obvodní ředitelství Městské policie hl. m. Prahy. V praktické části bude provedena obsahová analýza právních dokumentů, stejně tak empirických zdrojů dat z oblasti financování a odměňování ve veřejné správě. Zároveň bude aplikována metoda komparace, která bude sloužit pro závěrečné vyhodnocení efektivity procesu odměňování pracovníků ve veřejné správě. Výsledky výzkumu budou zpracovány pomocí metody syntézy, která vymezení východiska pro systém inovací a optimalizací systému řízení sociálního rozvoje pomocí efektivního procesu odměňování.

Téma diplomové práce si autor zvolil z důvodu dlouhodobého působení v oblasti veřejné správy, ze zájmu o tuto problematiku, jelikož jako odpovědný vedoucí zaměstnanec má zájem na efektivním fungování podřízených zaměstnanců. Je si však vědom, že je bezpodmínečně nutné zaměstnance dostatečně motivovat a uspokojovat jejich potřeby, pokud chce, aby efektivně, tedy účelně pracovali a měli snahu a úsilí se odborně rozvíjet, vzdělávat se a profesně se zdokonalovat.

Výsledky práce poslouží potřebám personálního oddělení, resp. vedení Úřadu městské části Praha 4, ale i analogicky Městské policii hl. m. Prahy, ke zvýšení kvality poskytovaných služeb a zvýšení pracovního výkonu svých zaměstnanců. Konkrétně půjde o efektivnější využívání fondu zaměstnavatele na straně jedné a sociálního fondu na straně druhé, ze kterých se poskytují benefity pro zaměstnance a jejichž realizací by došlo k finančním úsporám a spravedlivějšímu rozdělování příspěvků mezi zaměstnance. Autor rovněž považuje za vhodné diferencovat výši příspěvků pro zaměstnance podle počtu dosažených let a pracovního úsilí zaměstnanců.

4 Teoretická východiska

4.1 Veřejná správa a její pojem

Každý člověk je tvor společenský, avšak jeho prvotním zájmem je uspokojit své lidské potřeby. Nejlépe to vystihuje Maslowova pyramida potřeb. Americký psycholog Abraham Maslow⁵ na nejnižší, základní stupeň pokládá fyziologické potřeby, které jsou potřebami základními. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, tedy vše co je třeba k udržení života. Následují potřeby jistoty a bezpečí znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení. Dále je to potřeba sounáležitosti (láska, přátelství) představující potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem. Potřeby uznání a ocenění obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních. Potřeba sebeaktualizace je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy: „*Být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát*“, *realizovat všechny své schopnosti a talent. Všechny tyto potřeby může firma uspokojovat nebo opomíjet!*“⁶ Právě potřeba seberealizace nutí člověka k tomu, aby byl úspěšný ve společnosti, získal dobré místo, plat naplnil své schopnosti a záměry. Veřejná správa jakožto administrativně byrokratický model dokáže buď plně zaujmout, nebo může být zcela nepochopena. Osoby, které většinou přichází ze soukromého sektoru, si z velké části neuvědomí její principy a odcházejí zcela konsternováni s tím, že se práci ve veřejné správě nedá porozumět. Přesto jsou lidé – zaměstnanci, kterým vyhovují vymezené hranice a mantinely. Z tohoto důvodu vykonávají práci ve veřejné správě, neboť ta jim poskytuje jistotu pravidelného příjmu, resp. platu.

Jak uvádí Čmejrek a Kopřiva⁷, lze veřejnou správu v demokratickém systému charakterizovat souborem mechanismů, které zaručují rovnost všech občanů před zákonem, lidská a občanská práva, respekt k rozhodnutí většiny, jež se stává závazným aktem společnosti, ale zaručují i pluralitu a respekt vůči menšinám. Mimo jiné jde

⁵ Abraham Harold Maslow (1. dubna 1908 – 8. června 1970): americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii. Nejčastěji bývá uváděn jako autor hierarchie lidských potřeb.

⁶ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 40

⁷ ČMEJREK, J., KOPŘIVA, R. *Základy veřejné správy*, s. 108

o chování občanů a atmosféru ve společnosti, o míru tolerance, názorové plurality, schopnost vést otevřené diskuse, stejně tak jde o úctu k právu a existenci právního vědomí.

Koudelka⁸ zase uvádí, že veřejnou správou je myšlena správa záležitostí státu, veřejných svazů a jiných subjektů, prováděná příslušnými orgány, jež se řídí právním řádem a v oblasti volné správní úvahy politickým kritériem držitele moci.

Čmejrek a Kopřiva⁹ k tomu uvádí, že veřejná správa označuje činnosti a úřady, jež uskutečňují veřejnou politiku a působí ve veřejném zájmu, a to jak na ústřední úrovni, tak na úrovni regionální či místní. Veřejná správa zahrnuje jak výkon státní správy, tak výkon samosprávy, proto se dále dělí na samosprávu územní a zájmovou.

4.2 Činnost veřejné správy

Veřejnou správu lze rozdělit na centralizovanou státní správu, která vykonává správu státu prostřednictvím ústředních orgánů, kterými je např. Národní bezpečnostní úřad, Úřad vlády České republiky nebo Státní úřad pro jadernou bezpečnost. Decentralizovaná státní správa je vnímána jako výkon státní správy v přenesené působnosti, kdy obce vykonávají státní správu, která jim byla zákonem výslovně svěřena. Jde například o vydávání řidičských průkazů a občanských průkazů, které by jinak bylo pro centralizovanou státní správu dražší a ponechává si tak pouze dohled nad dodržováním výkonu a metodické řízení.

Obec dále spravuje své záležitosti i samostatně, pak se jedná o tzv. samostatnou působnost. K samostatné působnosti se váže vydávání obecně závazných vyhlášek obce, které převážně stanoví povinnosti k zabezpečení místních záležitostí veřejného pořádku. Jde například o zákaz požívání alkoholických nápojů na veřejných prostranstvích, o udržování čistoty na ulicích a jiných veřejných prostranstvích nebo o ochraně veřejné zeleně. Zákonná podpora pro tento úkol je uvedena v čl. 104 odst. 3 zákona č. 1/1993 Sb., Ústavy České republiky¹⁰, kdy zastupitelstvo může v mezích své působnosti vydávat obecně závazné vyhlášky.

⁸ KOUDELKA, Z. *Právní předpisy samosprávy*, s. 15

⁹ ČMEJREK, J., KOPŘIVA, R.: *Základy veřejné správy*, s. 6

¹⁰ Česko. Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, čl. 104 odst. 3

K zajištění dohledu a dodržování obecně závazných vyhlášek obcí, nařízení obcí, které vydávají v přenesené působnosti a dodržování dalších zákonů mohou obce zřizovat obecní policie. Ve statutárních městech se zřizují policie městské. K zabezpečení místních záležitostí veřejného pořádku a financování městských policií uvádí Peková, že „prostřednictvím výdajů územních rozpočtů na zabezpečení a financování veřejných statků se napravují selhání trhu i na municipální a regionální úrovni.“¹¹ To znamená, že municipalita je v rámci možností povinna zajistit veřejný pořádek a bezpečnost svými vlastními prostředky v místech, kde nejsou místní záležitosti veřejného pořádku dostatečně zabezpečeny Policií České republiky.

V hlavním městě Praze proto vznikla jako orgán obce Městská policie hlavního města Prahy. Tu má zákonné právo zřídit, případně zrušit, obecní zastupitelstvo obecně závaznou vyhláškou.¹² Tato pravomoc, oprávnění zřizovat a rušit Městskou policii hl. m. Prahy, je zastupitelstvu hl. m. Prahy vyhrazena ust. § 59 odst. 2 písm. p), zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze¹³. V podmínkách hlavního města Prahy tak nabyla účinnost obecně závazná vyhláška hl. m. Prahy č. 5/1992 Sb., o zřízení Městské policie hl. m. Prahy, ve znění pozdějších změn a doplňků¹⁴.

Radě hlavního města Prahy je pak vyhrazeno zabezpečovat hospodaření hlavního města Prahy podle schváleného rozpočtu a kontrolovat hospodaření podle něj, a v závislosti na to i rozhodovat o stanovení počtu zaměstnanců hlavního města Prahy zařazených do Magistrátu hlavního města Prahy, do zařízení hlavního města Prahy bez právní subjektivity, do organizačních složek a do městské policie a o objemu prostředků na platy těchto zaměstnanců.¹⁵ Z dostupných internetových zdrojů Magistrátu hl. m. Prahy vyplývá, že schválený rozpočet Městské policie hl. m. Prahy pro rok 2012 (bez fondu zaměstnavatele) činil 1 504 614 tis. Kč při schváleném počtu 2 587 zaměstnanců.¹⁶ Z tohoto rozpočtu je limit prostředků na platy stanoven ve výši 931 320,2 tis. Kč, který byl čerpán částkou 921 509,8 tis. Kč, tj. na 98,9 %. Zajímavou informací byl příjem za pokuty,

¹¹ PEKOVÁ, J., *Hospodaření a finance územní samosprávy*, s. 337

¹² Česko. Zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii, stanovení § 1

¹³ Česko. Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ustanovení § 59

¹⁴ Česko. Vyhláška hl. m. Prahy č. 5/1992 Sb., o zřízení Městské policie hl. m. Prahy

¹⁵ Česko. Zákon č. 131/2000 Sb., ustanovení 68 odst. 2 písm. u)

¹⁶ Praha.eu. Portál hl. m. Prahy. Dostupné on-line na http://193.86.16.16/pdf/BV07_2012.pdf [cit. 2012-07-25].

který byl na rok 2011 rozpočtován částkou 100 000 tis. Kč a plněním 80 662,9 tis. Kč na 80,7 %. Nižší plnění příjmů je ovlivněno množstvím faktorů, z nichž nejzásadnější je stále se zlepšující informovanost řidičů o úsecích s měřením rychlosti a pak i vlastní respekt před sankcemi, které za případné přestupky hrozí.¹⁷

Porovnávaná organizace, je městská část, resp. Úřad městské části Praha 4, hospodaří podle vlastního rozpočtu, který zahrnuje také dotace z rozpočtu hlavního města Prahy. Prostřednictvím rozpočtu prosazuje městská část ekonomický a sociální rozvoj území, zájmy a preference obyvatel žijících na tomto území. Z rozpočtu jsou zabezpečovány a financovány úkoly v samostatné, ale i v přenesené působnosti. V územním rozpočtu jsou obsaženy příjmy i výdaje, které mají vztah k činnosti územní samosprávy. Přitom se vychází z rozpočtového procesu, tzn., že se nejprve sestavuje návrh rozpočtu, následně probíhá jeho projednávání a schválení, následuje jeho plnění a průběžná kontrola a sestavení přehledu o skutečném plnění¹⁸.

Platy zaměstnanců jsou v rozpočtu městské části zahrnuty mezi běžnými neinvestičními výdaji. V dalších výdajích jsou uvedeny povinné pojistné za zaměstnance, energie, nájem, odstupné, ochranné pomůcky apod. Ze zprávy o vyúčtování výsledků hospodaření městské části Praha 4 za rok 2012¹⁹ vyplývá, že výdaje na činnost místní správy – platy zaměstnanců – činily 116 500 tis. Kč při počtu 336 zaměstnanců Úřadu městské části Praha 4²⁰.

¹⁷ Praha.eu, Portál hl. m. Prahy. Dostupné on-line na http://www.praha.eu/public/5d/c8/2e/1361772_240598__3._BV_rozbor_tab_kom_05_10.pdf [cit. 2012-07-23].

¹⁸ Česko. Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praha

¹⁹ ŠPLÍCHAL, Marek. (zprac.) Praha 4. *Návrh rozpočtu městské části Praha 4 na rok 2012*, strana naposledy edit. 2012-12-03. [cit. 2012-07-25]. Dostupné on-line na <http://www.praha4.cz/files/=49967/03-bezne-vydaje-st-sprava-uzemni-samosprava-pdf>

²⁰ Úřední deska. Přílohy usnesení. Usnesení rady 2011. Dostupné z <www.praha4.cz/files/=48428/39R-1116-PR-doc> [online]. [cit. 2012-08-15].

4.3 Pojem platu

V první řadě bychom si nejprve měli definovat pojem platu. Jak uvádí Kocourek, Trylč²¹, platem se rozumí odměna za práci (cena práce) zaměstnanců v pracovním poměru. Přitom plat tvoří všechny složky platu, kterými jsou např. příplatky za vedení, zastupování, plat za práci přesčas, za noční práci, práci v sobotu a v neděli nebo osobní příplatek.

Jak je uvedeno na internetových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky, je platem: „*peněžitě plnění poskytované za práci zaměstnancům zaměstnavatelů, kteří na odměňování těchto zaměstnanců využívají zcela nebo převážně veřejné zdroje (prostředky ze státního rozpočtu, z ostatních veřejných rozpočtů nebo z veřejného zdravotního pojištění)*.“²²

Pro stanovení platu v rozpočtové sféře je stále, neměnné, ale částečně motivující, zvyšování platu po určitém počtu odpracovaných let.

4.4 Plat v rozpočtové sféře

Podle zákonné úpravy se v současné době platy v rozpočtových organizacích řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, kde je v části VI. hlavě 1.–8. rozvedeno odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmů z pracovněprávního vztahu. Jedná se o ustanovení § 109–150 zákoníku práce²³.

Druhým neméně důležitým normativním právním aktem je nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Následuje nařízení vlády ČR č. 222/2010 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

²¹ KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v České republice*, s. 178

²² Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Příručka pro personální a platovou agendu*. Dostupné on-line na <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB075#I>. [cit. 24. 4. 2011].

²³ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Mezi další důležité používané právní předpisy patří:

zákon č. 312/2006 Sb., o úřednících vyšších územně samosprávných celků,
zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších změn a doplňků,
který určuje stanovení platu zaměstnancům obce, tajemníkovi obce a pokud není tato funkce zřízena, tak starostovi obci. Dále upravuje odměňování uvolněných a neuvolněných členů zastupitelstva,
zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), upravuje plat a odměňování členů zastupitelstva obdobně jako předchozí na úrovni kraje,
zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě (zákon o finanční kontrole), který vymezuje povinnosti vedoucích orgánů a vedoucích zaměstnanců o zavedení, udržování a prověřování účinnosti vnitřního kontrolního systému,
vyhláška Ministerstva financí ČR č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších změn a doplňků,
nařízení vlády ČR 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,
nařízení vlády ČR č. 447/2000 Sb., o způsobu usměrňování výše prostředků vynakládaných na platy a na odměny za pracovní pohotovost zaměstnanců odměňovaných podle zákona o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech,
nařízení vlády ČR č. 37/2003 Sb., o odměnách za výkon funkce členům zastupitelstev, ve znění pozdějších změn a doplňků.

Jak uvádí Kocourek, Trylč²⁴ je odměňování v rozpočtových organizacích založeno na těchto principech:

- systém odměňování je založen zákonem. Pouze některé složky platu jsou svěřeny vládě. Nižší právní síla než nařízení vlády není možná.

Platový systém tvoří čtyři složky, které mají každá svou stimulační sílu. Jedná se o:

- platový tarif,
- osobní příplatek,
- příplatky vyjadřující specifický charakter práce,

²⁴ KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v České republice*, s. 169

- odměny, kterými se oceňuje zvlášť významný pracovní úkol nebo splnění úkolu mimořádného.

Plat má navíc u vedoucích funkcí další nárokovou složku, kterou je příplatek za vedení. U dalších zaměstnanců se jedná o nárokovou složku spočívající ve zvláštním příplatku (příplatku za směnnost a rizikovém příplatku), příplatku za noční práci, příplatku za sobotu, neděli či svátek.

Podle ust. § 5 nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, rozlišujeme pět platových tarifů, které jsou uvedeny v příloze nařízení a jenž zařazují zaměstnance do platových tříd a platových stupňů takto:

- první příloha je určena pro všechny zaměstnance, kteří nejsou uvedeni v ust. § 5 odst. 2 až 5,
- druhá příloha je pro zaměstnance uvedené v ust. § 5 odst. 2, tzn.
 - o zaměstnance uvedené v § 303 odst. 1 zákoníku práce. Jedná se tedy o představitele státní moci, některých dalších orgánů a soudců,
 - o **pro úředníky územně samosprávných celků,**
 - o pro zaměstnance státu zařazené do Akademie věd České republiky,
 - o pro zaměstnance zařazené do Grantové agentury České republiky a
 - o nově určená pro zaměstnance zařazené do Technologické agentury České republiky²⁵.

V diplomové práci se autor zaměřuje pouze na jednu část, a to na tu, která se vztahuje k zaměstnancům uvedeným v ust. § 5 odst. 2 písm. b) nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

4.5 Složky platu

Plat se skládá z nárokových složek, které zaměstnavatel za stanovených podmínek musí zaměstnanci poskytnout, včetně jejich výše a dalších náležitostí procesu poskytování platu a z nenárokových složek, u nichž závisí na zaměstnavateli a na finančních podmínkách organizace, zda je zaměstnanci vyplátí. Mimo funkce ochrany zaměstnanců

²⁵ Česko. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ustanovení § 5

v této nepodnikatelské sféře se prostřednictvím zákoníku práce zajišťuje rozdělování prostředků jednotlivým zaměstnancům, stimulace a kompenzace výkonu složitějších prací a v obtížnějších pracovních podmínkách a v neposlední řadě i usměrňování výdajů z veřejných rozpočtů.²⁶

4.5.1 Nárokové složky platu

Základní platový tarif je rozhodující složkou platu zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Určuje se platovou třídou a platovým stupněm v platových tabulkách. Jde o ustanovení v ust. § 123 zákoníku práce a nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů²⁷. Příplatek za vedení u vedoucích zaměstnanců je uveden v ust. § 124 zákoníku práce. Je poskytován podle stupně řízení a náročnosti práce. Podle stupně řízení je poskytnuta příslušná procentuální výše příplatku, která je uvedena v odst. 3, a dle rozhodnutí zaměstnavatele může být stanoveno rozpětí příplatku, například ve vnitřním platovém předpisu. Podle odst. 4 náleží příplatek za vedení i zaměstnanci, který zastupuje vedoucího zaměstnance²⁸.

Příplatek za noční práci je uveden v ust. § 125 zákoníku práce. Příplatek je stanoven ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku. Za noční práci se považuje práce konaná mezi 22. až 06. hodinou²⁹. Příplatek za práci v sobotu a v neděli je uveden v ust. § 126 zákoníku práce. Výše příplatku je 25 % průměrného hodinového výdělku³⁰. Plat nebo náhradní volno za práci přesčas je uveden v ust. § 127 zákoníku práce. Za hodinu práce přesčas přísluší zaměstnanci část platového tarifu, osobního a zvláštního příplatku a příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí připadající na 1 hodinu práce bez práce přesčas v kalendářním měsíci, ve kterém práci přesčas koná, a příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku, a jde-li o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu, příplatek ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo platu za práci přesčas. Za dobu čerpání

²⁶ Parlament České republiky, Poslanecká sněmovna. *VI. n. zákoníku práce – EU*. Dostupné on-line na <http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=14891>[cit. 2011-11-09] s. 224

²⁷ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ustanovení § 123

²⁸ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ustanovení § 124

²⁹ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., cit. 1 § 125

³⁰ Tamtéž, § 126

náhradního volna se plat nekrátí. Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci za práci přesčas volno v následujících třech měsících nebo dle dohody v jiném termínu, má nárok na jeho proplacení. Zaměstnanci, kterému přísluší příplatek za vedení podle ust. § 124, je plat stanoven s přihlédnutím k případné práci přesčas v rozsahu 150 hodin v kalendářním roce. To neplatí o práci přesčas konané v noci, v den pracovního klidu nebo v době pracovní pohotovosti. V platu vedoucího zaměstnance, který je statutárním orgánem nebo vedoucím organizační složky, je vždy přihlédnuto k veškeré práci přesčas.³¹ Zvláštní příplatek přísluší zaměstnancům, kteří vykonávají práci v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo obtížnými pracovními režimy.³² Blíže je rozvedeno v ust. § 129 zákoníku práce, ust. § 8 a příloze nařízení vlády č. 564/2006 Sb. Týká se to například zaměstnanců Úřadu městské části zařazených do odboru sociálních služeb, kteří přichází do styku s občany v krizových sociálních situacích, zaměstnance živnostenského a finančního odboru, provádějící kontrolní činnost v živnostenských provozovnách, nebo zaměstnance odboru správních agend doručující občanské průkazy do vězeňských zařízení a zaměstnance oddělení přestupků přicházející do kontaktu s odsouzenými osobami a osobami, kterým byl nařízen soudem výkon obecně prospěšných prací. Taktéž náleží zaměstnancům státu zařazených v ozbrojených silách a bezpečnostních sborech a další. Výše příplatku záleží na skupině, do které je zaměstnanec zařazen. Výše zvláštního příplatku činí měsíčně v I. skupině 400–1000 Kč, ve II. skupině 600–2000 Kč, ve III. skupině 1000–4000 Kč, ve IV. skupině 1500–6000 Kč a v V. skupině 2000–8000 Kč.

Plat nebo náhradní volno za práci ve svátek je uveden v ust. § 135 zákoníku práce. Nepracuje-li zaměstnanec ve svátek proto, že na jeho obvyklý pracovní den připadl svátek, se plat nekrátí. Za práci ve svátek je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout nejpozději do konce 3. kalendářního měsíce náhradní volno. Namísto náhradního volna lze se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku za práci ve svátek ve výši průměrného hodinového výdělku za hodinu práce ve svátek.³³

³¹ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ustanovení § 127

³² Tamtéž, § 129

³³ Tamtéž, § 135

4.5.2 Nenárokové složky

Osobní příplatek je uveden v ust. § 131 zákoníku práce. Může být poskytnut až do výše 50% platového tarifu nejvyššího stupně, do kterého je zaměstnanec zařazen, od 10. do 16. platové třídy může být poskytnut do výše 100 %. Pomocí osobního příplatku zaměstnavatel oceňuje zaměstnance, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci.³⁴ Neslouží k plošnému zvyšování příjmové úrovně zaměstnanců. Je vyplácen v případě dlouhodobého dosahování dobrých pracovních výsledků a neměl by být považován za samozřejmost.

Jde o nenárokovou složku platu, která je charakteristická tím, že bez rozhodnutí zaměstnavatele má tato složka platu pouze povahu nároku fakultativního. Tuto povahu však ztrácí v okamžiku, kdy zaměstnavatel rozhodne o přiznání tohoto nároku zaměstnanci. Po takovém rozhodnutí se povaha nároku mění a zaměstnavatel je povinen složku platu poskytnout. Fakultativní složka se v tomto důsledku mění na nárokovou (obligatorní) a odejmout nebo zrušit ji lze pouze na základě podmínek stanovených příslušným právním předpisem.³⁵

Odměna je uvedena v ust. § 134 zákoníku práce a lze jí zaměstnanci poskytnout za splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu.³⁶ Dále pak může být zaměstnanci poskytnuta odměna při životním nebo pracovním jubileu, při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně nebo po nabytí nároku na starobní důchod.³⁷ Odměnu lze rovněž poskytnout za pomoc při předcházení požárům nebo při živelních událostech, jejich likvidaci nebo odstraňování jejich následků nebo při jiných mimořádných událostech, při nichž může být ohrožen život, zdraví nebo majetek.³⁸

³⁴ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ustanovení § 131

³⁵ Nejvyšší správní soud. Usnesení Městského soudu v Praze ze dne 16.5.2006, vedené pod č.j.: 7 Ca 58/2006-37.[cit. 2012-07-25]. Dostupné on-line na http://www.nssoud.cz/files/SOUDNI_VYKON/2006/0084_4As_0600062A_prevedeno.pdf.

³⁶ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ustanovení § 134

³⁷ KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v České republice*, s. 102 - 110

³⁸ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ustanovení § 224 odst. 2

4.6 Katalog prací

Vláda nařizuje a stanoví podle ust. § 123 odst. 6 písm. b) zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, katalog prací pro zaměstnance ve veřejných službách a správě, jimž je za práci poskytován plat. „*Katalog prací v příloze k tomuto nařízení stanoví v souladu s charakteristikami uvedenými v příloze k zákoníku práce zařazení prací (příkladů prací) do platových tříd podle jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a člení je podle druhu do povolání.*“³⁹ Zaměstnavatel poté zaměstnance zařadí do příslušné platové třídy podle nejnáročnější práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat, tak jak stanoví katalog prací. Pokud taková práce v katalogu uvedena není, analogicky jej zařadí na práci v katalogu uvedenou, porovnatelnou z hlediska složitosti, odpovědnosti a namáhavosti.⁴⁰

Ze seznamu příloh v katalogu prací vychází povolání pro strážníka obecní policie z dílu 2. 21 ostatní práce, kde je strážník veden pod bodem 2.21.31 v platové třídě – rozpětí 5.–12. třída.⁴¹ U Obvodního ředitelství Městské policie hl. m. Prahy, jde o rozsah v 7. až 11. platové třídy. Katalog prací u Obvodního ředitelství Městské policie na Praze 4 zahrnuje tyto funkce:

Strážník specialista, který komplexně plní úkoly při zajišťování místních záležitostí veřejného pořádku v obci.

Strážník specialista okrskář, plnící provádění speciálních úkolů při zajišťování veřejného pořádku v obci v souvislosti s výkonem pořádkové služby, řízení zásahů, používání speciální techniky a zařízení a řešení komplikovaných postupů.

Vedoucí směny okrsku, který komplexně plní úkoly při zajišťování místních záležitostí veřejného pořádku v obci.

Zástupce vedoucího směny, zajišťující veřejný pořádek v obci, ochranu bezpečnosti osob a majetku.

Vedoucí směny, zajišťující místní záležitosti veřejného pořádku v obci, řízení směn, koordinuje zásahové skupiny a určuje techniku a taktiku při zásahu včetně zpracování služební dokumentace.

³⁹ Česko. Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě

⁴⁰ Česko. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ustanovení § 3

⁴¹ Česko. Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě

Přestupkový pracovník, který zajišťuje ucelené odborné agendy a provádí speciální úkoly při zajišťování veřejného pořádku v obci v souvislosti s výkonem pořádkové služby.

Odborný referent, zajišťující ucelené odborné agendy v sekretariátu ředitele Obvodního ředitelství Městské policie. Zároveň koordinuje po formální a organizační stránce důležitá jednání v souladu s programem ředitele Obvodního ředitelství Městské policie.

Zástupce dozorčího obvodu, který zajišťuje místní záležitosti veřejného pořádku v obci, řídí směny, koordinuje zásahové skupiny a určuje techniku a taktiku při zásahu včetně zpracování služební dokumentace.

Dozorčí obvodu komplexně zajišťuje místní záležitosti veřejného pořádku v obvodu, provádí jednotlivé speciální úkoly a samostatně řeší jednotlivé úkoly operačního střediska obvodu.

Analytik obvodu zajišťuje chod a správné funkce počítačových aplikací a procesů zpracování dat.

Odborný referent kontroly zajišťuje kontrolu ve všech oblastech vnitřní činnosti organizace Městské policie.

Zástupce ředitele obvodu stanovuje zásady rozvoje v oblasti místních záležitostí veřejného pořádku. Komplexně zajišťuje místní záležitosti veřejného pořádku se složitou organizační strukturou.

Ředitel obvodu komplexně koordinuje ekonomické, personální, technické, provozní, majetkové a organizační správy organizace, případně správy dalších oborů činnosti organizace. Zároveň tvoří koncepci komplexního zajišťování místních záležitostí veřejného pořádku v městských částech hl. m. Prahy.⁴²

⁴² Interní zdroj MP. Citováno z popisu pracovní činnosti na jednotlivé funkce

Tabulka č. 1 – Systemizovaná místa zaměstnanců OŘ MP Praha 4

Organizační útvar MP	Systemizované místo	Počet zaměstnanců	Platová třída	Požadované vzdělání	KZAM	Možno i bez osvědčení /+/-
Obvodní ředitelství MP Praha 4	ředitel OŘ	1	11	VŠ/Bc.	11282	
	zástupce ředitele OŘ	3	10	Bc./VO	11282	
	odborný referent kontroly	1	9	VO/MZ	34518	
	dozorčí OŘ	4	9	VO/MZ	51625	
	analytik	1	9	VO/MZ	34518	
	odborný referent	1	8	MZ	34391	+
	hospodářský pracovník	1	8	MZ	34394	+
	přestupkový pracovník	2	8	MZ	34518	
	vedoucí směny OŘ	4	8	MZ	51625	
	zástupce dozorčího OŘ	4	8	MZ	51625	
	strážník specialista – okrskář	34	8	MZ	51625	
	zástupce vedoucího směny OŘ	4	7	MZ/VL	51625	
	vedoucí směny okrsku	4	7	MZ/VL	51625	
	strážník specialista	71	7	MZ/VL	51625	
	CELKEM obvodní ředitelství Praha 4	135				

Zdroj: příkaz ředitele městské policie hl. m. Prahy č. 51/2011⁴³

Zaměstnanci Úřadu městské části Praha 4 mají rozpětí druhů práce a platových tříd daleko širší. Katalog prací je uvádí v dílu 2. 10 – státní správa a samospráva. Podle druhu a náročnosti práce jsou zaměstnanci Úřadu městské části Praha 4 zařazováni do 4. až 12. platové třídy.⁴⁴

Ve 4. platové třídě se jedná o administrativní pracovníky a řidiče.

V 5. platové třídě o pracovníky podatelny, pracovníky rozmnožovny, truhláře a údržbáře. Referenti jsou zařazeni v 6. platové třídě.

Asistenti, pokladní, pracovníci podatelny, referenti a vedoucí oddělení jsou systemizováni v 7. platové třídě.

Do 8. platové třídy jsou zařazeni další asistenti, referenti a účetní.

Do 9. platové třídy jsou zařazeni ekonomové, referenti, rozpočtáři, správci oblasti, tiskový referent, účetní a vedoucí oddělení.

⁴³ Příkaz ředitele MP hl. m. Prahy ze dne 31. srpna 2011, kterým se vydává novelizované znění příkazu ředitele MP HMP k systemizovaným místům Městské policie hl. m. Prahy a Inspekce MP hl. m. Prahy

⁴⁴ Česko. Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě

V 10. platové třídě je zařazen koordinátor pro čerpání dotací z Evropské unie, právníci, referenti a vedoucí oddělení.

11. platová třída je určena pro interního auditora, právníky, referenty, účetní, vedoucí odboru a vedoucí oddělení.

Do 12. platové třídy je zařazen tajemník a vedoucí odboru.

Podle druhu vykonávané práce se na jednotlivých oddělení opakují referenti, kteří jsou na tomto základě zařazeni do vyšších platových tříd. Podobně je tomu i u účetních a právníků viz tabulka.

Tabulka č. 2 – Systemizovaná místa zaměstnanců Úřadu městské části

Platová třída	Systemizované místo	Počet	Platová třída	Systemizované místo	Počet
4	Administrativní pracovník	1	9	Rozpočtář	3
4	Řidič	3	9	Správce oblasti	5
5	Pracovník podatelny	4	9	Tiskový referent	1
5	Pracovník rozmnožovny	1	9	Účetní	5
5	Truhlář	1	9	Vedoucí oddělení	4
5	Údržbář	3	10	Koordinátor dotací z EU	1
6	Referent	3	10	Právník	7
7	Asistent	4	10	Referent	74
7	Pokladní	2	10	Vedoucí oddělení	24
7	Pracovnice podatelny	1	11	Interní auditor	1
7	Referent	2	11	Právník	8
7	Vedoucí oddělení	1	11	Referent	2
8	Asistent	9	11	Účetní	1
8	Referent	40	11	Vedoucí odboru	13
8	Účetní	1	11	Vedoucí oddělení	4
9	Ekonom	2	12	Tajemník	1
9	Kontrolor	6	12	Vedoucí odboru	1
9	Referent	98		CELKEM	336

Zdroj: <http://www.praha4.cz/path/usn?l=1&idUsn=5817&dlOrgan=1>, vlastní zpracování [2012-08-08]

Starosta městské části, radní a uvolnění zastupitelé dostávají měsíční odměnu a příslušné příplatky podle nařízení vlády č. 37/2003 Sb., o odměnách za výkon funkce členům zastupitelstev⁴⁵, která se dále zvyšuje podle místa výkonu funkce a podle počtu obyvatel obce, resp. městské části hlavního města Prahy.

4.7 Stanovení platu

Plat určuje zaměstnanci jeho zaměstnavatel podle zákoníku práce nebo nařízení vlády vydaného k jeho provedení. Zaměstnavatel při stanovení platu postupuje podle ust. § 111 odst. 2 zákoníku práce, kde je uvedena výše základní sazby minimální mzdy, dále podle ust. § 123 odst. 6 zákoníku práce (platové tarify), podle kolektivní smlouvy, popřípadě vnitřního platového předpisu. Vychází se i z nařízení vlády č. 564/2006 Sb., kdy zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterého je zařazen, není-li v zákoníku práce stanoveno jinak. Zároveň se vychází i z ust. § 128 odst. 2 zákoníku práce, kdy vláda stanoví nařízením výši příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí a podmínky pro jeho poskytování. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 5 % částky, kterou stanoví zákoník práce v § 111 odst. 2 jako základní sazbu minimální mzdy za měsíc a podle ust. § 129 odst. 2, které stanoví rozdělení prací podle pracovních podmínek do skupin v závislosti na míře neuropsychické zátěže a pravděpodobnosti rizika ohrožení života a zdraví a podle obtížnosti práce. Podmínky pro poskytování příplatku a výši příplatku v jednotlivých skupinách stanoví vláda svým nařízením.⁴⁶

4.8 Zařazování zaměstnanců do platových tříd

Zákoník práce stanovuje podle § 123 odst. 5 celkem 16 platových tříd.⁴⁷ „Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do té platové třídy, ve které je v katalogu prací nejnáročnější práce, jejíž výkon na zaměstnanci v rámci druhu práce požaduje.“⁴⁸ Základním nástrojem pro zařazení zaměstnance do platové třídy je katalog prací. Do příslušné platové třídy je zaměstnanec zařazen, pokud splňuje požadované vzdělání, avšak výjimečně lze zaměstnance zařadit i do platové třídy, pro kterou potřebné vzdělání

⁴⁵ Česko. Nařízení vlády č. 37/2003 Sb., o odměnách za výkon funkce členům zastupitelstev

⁴⁶ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ustanovení § 122 odst. 1

⁴⁷ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ustanovení § 224 odst. 2

⁴⁸ KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v České republice*, s. 181

nesplňuje. Podmínky výjimečného zařazení určuje § 3 odst. 3 nařízení vlády č. 564/2006 Sb. Změnit platovou třídu zaměstnanci je možné pouze v případě, že vykonávaná, popř. nová agenda spadá náročností do jiné platové třídy, než zaměstnanec dosud vykonával. Zaměstnavatel musí seznámit zaměstnance s novým platovým výměrem a současně mu předložit k podpisu novou pracovní náplň.

Strážníci obecní policie mají novou povinnost vyplývající ze zákona č. 274/2008 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o Policii České republiky,⁴⁹ který zavedl do přechodného ustanovení zákona o obecní policii⁵⁰, novou podmínku, a to takovou, že každý strážník si je povinen doplnit (pokud jej nemá) středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou do 31. 12. 2015. V praxi má toto ustanovení za následek, že Městská policie hl. m. Prahy bude mít na 7., nejnižší platové třídě, pouze středoškolsky vzdělané strážníky. Výjimky ze vzdělání tu ovšem jsou a jsou taktéž uvedeny v zákoně o obecní policii. Jedná se o strážníky, kteří absolvovali třikrát prolongační, komisionální zkoušku odborné způsobilosti před odbornou komisí určenou Ministerstvem vnitra ČR, a dosáhli věku 45 let. Určitý rozpor mezi zákonem č. 553/1991 Sb., o obecní policii a v ust. § 3 odst. 3 písm. a) nařízení vlády č. 564/2006 Sb., je spatřován v tom, že řízení umožňuje přechodné, výjimečné zařazení zaměstnance v platové třídě, přestože pro tuto třídu nemá potřebné vzdělání, a to až na dobu 4 let. Poté může v platové třídě setrvat: „*jestliže předchozí praxí nebo po dobu výjimečného zařazení podle písm. a) prokázal schopnost k výkonu požadované práce.*“⁵¹ Zákon o obecní policii však striktně stanoví, že je potřeba mít doplněné vzdělání k 31. 12. 2015. Strážník tak nemůže začít se studiem v roce 2015, ale minimálně o tři roky dříve, z důvodu naplnění litery zákona. Městská policie hl. m. Prahy je tak povinna vybírat zaměstnance v současné době již s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitní zkouškou. Druhý rozpor rovněž navazuje na předešlou citaci, tedy že je možné zařadit zaměstnance do platové třídy na delší dobu, jestliže po dobu výjimečného zařazení prokázal schopnost k výkonu požadované práce, což strážník ve věku 45 let, mající pouze dvě prolongační, komisně

⁴⁹ Česko. Zákon č. 274/2008 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o Policii České republiky

⁵⁰ Česko. Zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii, ustanovení čl. VI odst. 2

⁵¹ Česko. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ustanovení § 3

uskutečněné a osvědčením dokladující zkoušky dle zákona o obecní policii formálně nedosahuje a tudíž nesplňuje výjimečnou podmínku zařazení.

Pro zaměstnance Úřadu městské části žádná podobná existenční omezení, než ta, která vyplývají ze zákoníku práce či nařízení vlády, nevyplyvají.

4.9 Zařazování zaměstnanců do platových stupňů

Každá platová třída je rozdělena do 12. platových stupňů. Zaměstnavatel nově může určit zaměstnanci platový tarif v rámci rozpětí platových tarifů stanovených pro nejnižší a nejvyšší platový stupeň příslušné platové třídy. *„Základným kritériem pro zařazení zaměstnance do platového stupně je doba praxe v oboru požadované práce, po kterou si zaměstnanec osvojoval praktické poznatky a zkušenosti využitelné při plnění úkolů vyplývajících z druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a odůvodňujících jeho zařazení do platové třídy. Nařízení vlády stanoví i možnost a míru zápočtu praxe získané mimo obor požadované práce a také upravuje další doby, které se zahrnují do doby rozhodné pro zařazení zaměstnance do platového stupně.“*⁵² Praxí v oboru se rozumí výkon práce, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření jako pro výkon požadované práce. Pokud je praxe využitelná v požadované profesi započítá se do dvou třetin a pokud se jedná o základní vojenskou službu nebo civilní náhradní službu, započítá se praxe v plném rozsahu. Dále se stanoví, že se osobní péče o osobu závislou na péči jiné osoby a čerpání mateřské dovolené, další mateřské dovolené a rodičovské dovolené nebo trvalá péče o dítě, započítávají maximálně v délce šesti let. Mezi další započítávání praxe patří příprava na povolání v denním nebo prezenčním studiu. Ze započtené praxe se naopak zaměstnanci odečítá doba pevně stanovená na platové třídy, u nichž zaměstnanec nesplňuje požadované vzdělání.

4.10 Hodnocení práce

*„Hodnocení práce má pro řízení odměňování mimořádný význam. Poskytuje základnu pro to, aby byla peněžní odměna spravedlivá, a hraje významnou roli jako nástroj naplňování zásady, že za stejnou práci má být stejná odměna.“*⁵³

⁵² KOCOUREK, J., TRYLČ, L. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v České republice*, s. 189

⁵³ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 541

„Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl.“⁵⁴

Jak uvádí Koubek⁵⁵ je potřeba v rámci kvalitní personální činnosti zjišťovat, jak pracovník zvládá svojí přidělenou práci, plní úkoly z ní vyplývající, včetně pracovního chování. Neméně důležitou částí je poté informovat zaměstnance o zjištěných výsledcích, tyto výsledky s ním rozebrat a vyhodnotit pro další práci a v neposlední řadě navrhnout možnosti, které povedou ke zlepšení jeho pracovního výkonu.

Koubek dále rozvádí dva způsoby hodnocení pracovníků. Jedná se o neformální hodnocení, které spočívá v okamžitém, determinujícím hodnocení pracovníka za konkrétní pracovní výkon a jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Formální hodnocení je naopak plánované, periodické, pravidelně se opakující. Vždy by se mělo hodnocení soustředit na výsledky práce a pracovní chování pracovníka. Výsledky práce by měly charakterizovat a odrážet pracovníkovu odvedenou množství, kvalitu, včasnost a nákladovost. Tedy to co se dá dobře změřit a objektivně vyhodnotit. U pracovního chování by se hodnocení mělo zaměřit na schopnost se rozhodovat, schopnost vést, disciplinovanost, ochotu, znalosti anebo umění jednat s lidmi. Většinou se pracovní hodnocení zpracovává nejbližšími nadřízenými pracovníka v písemné podobě.

K tomu jsou vhodné některé předtištěné formuláře, které pomáhají s hodnocením pracovníků. Jak uvádí Bělohlávek⁵⁶, formuláře vedou hodnotitele při jeho práci, navíc zajišťují jednotný přístup k hodnocení všech zaměstnanců v organizaci. Používají se grafické škály, které umožňují srovnání různých pracovníků a hodnotitelů. Dalším způsobem jsou srovnávací systémy, které nám umožňují eliminovat některé z chyb hodnocení tím, že provádí srovnání výkonu pracovníka s výkony jiných pracovníků.

⁵⁴ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 57

⁵⁵ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 166

⁵⁶ BĚLOHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*, s. 62-63

U velkého počtu hodnocených pracovníků se provádí tzv. škála nucené distribuce. Ta rozděluje pracovníky do pěti kategorií. Do první dávají 10 % nejlepších, do druhé 20 % dobrých, do třetí 40 % průměrných, do čtvrté 20 % slabších a do páté 10 % nejhorších. Pracovní hodnocení se následně poté, co se s ním hodnocený seznámil, zakládá do osobního spisu zaměstnance.

Armstrong⁵⁷ obdobně jako Koubek uvádí rovněž dva přístupy hodnocení práce. Jedním z nich je analytické nebo neanalytické hodnocení práce, druhým přístupem je tržní oceňování. Mezi hlavní rysy analytického přístupu patří systematickosti, založenost na úsudku, zaměřenost na práci, a nikoliv na osobu a zabývá se jen vnitřními relacemi. Tržní oceňování je proces posuzování platových sazeb na základě tržních sazeb za srovnatelné práce a v podstatě jde o vnější poměrování, tzv. benchmarking. „*Jedná se o nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.*“⁵⁸

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje zaměstnavateli stanovit spravedlivou nenárokovou složku platu zaměstnance.

4.11 Motivace, motivování a stimule

Vzhledem k fádnosti platů je ve veřejném sektoru velmi důležité pracovat na motivování zaměstnanců tak, aby se zvyšovala jejich pracovní výkonnost a zabránilo se tak stagnaci či poklesu výkonu. Nejprve je potřeba si uvědomit co je motivace. Ta spočívá v určitém navádění či usměrňování, které má za následek to, čeho chceme dosáhnout. V našem případě se jedná o dosažení platu, jistoty zaměstnání, pochvaly nebo jiného nepeněžitěho ocenění.

K tomu uvádí Nakonečný, že motivace vyjadřuje koncept procesu, jenž je motivem (konceptem psychologických příčin) iniciován, a projevuje se primárně stavem, který se označuje jako potřeba. O motivování naopak hovoří tehdy, je-li zvenčí stimulován nějaký

⁵⁷ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 542

⁵⁸ NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. [on-line]. Praha: Management Press, 2004. [cit. 2011-10-03]. Dostupný z WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Benchmarking#cite_note-0

motiv. V takovém případě hovoříme o motivátoru, kterým je dílčí cíl nebo pracovní úkol, jehož dosažení nám pomůže k uspokojení nějakého motivu.⁵⁹

Bedrnová a Nový zdůrazňují, že dobrý pracovník musí umět nejen pracovat, ale musí také chtít pracovat. „*Významným předpokladem toho, že pracovník bude chtít dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje, je jeho pracovní motivace, jeho pracovní ochota.*“⁶⁰ Směrem k potvrzení úvodního odstavce této kapitoly dále Bedrnová a Nový uvádí, že prvním důvodem proč pracovat, je zabezpečit sobě a své rodině základní prostředky k životu a zajistit si i své další motivy. Sociologie rozlišuje dva typy pracovní motivace. Intrinsická motivace, k jejím motivům např. patří vybití nadbytečné energie prací, kontakt s druhými lidmi – při řízení podřízených pracovníků nebo výkon obchodní profese, dále potřeba získání moci nebo seberealizace. K extrinsickým motivům naopak patří potřeba peněz, jistoty, vlastní důležitosti nebo sociálních kontaktů – pro jejíž uspokojení poskytuje práce vše, co s ní souvisí, včetně vhodného prostoru. Z tohoto vyplývá, že pracovní motivaci je potřeba průběžně věnovat zvýšenou pozornost.⁶¹

K motivování zaměstnanců Nakonečný dále uvádí, že existují různá třídění motivátorů (druhů pracovní stimulace). Jde např. o materiální stimuly, komunikaci, hodnocení pracovníka jako zpětnou vazbu jeho výkonu nebo aktivní spoluúčast na rozhodování. K tomu dává za příklad politiku organizací, které poskytují svým zaměstnancům „balík incentiv“, což jsou pracovní pobídky, umožňující dosažení určitých odměn.⁶²

S motivací neméně souvisí i stimulace. „Mezi stimulaci a motivaci vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy a zkušenost, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění.“⁶³ Bedrnová a Nový dále uvádí, že stimulem může být cokoli, co je pro člověka významné, vše, co může podnik zaměstnanci nabídnout. Mezi takové stimulační prostředky patří např. hmotná odměna, jakožto hlavní stimulační

⁵⁹ NAKONEČNÝ, M., *Sociální psychologie organizace*, s. 61 a 68

⁶⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 77

⁶¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., cit. 1, s. 242-243

⁶² NAKONEČNÝ, M., *Sociální psychologie organizace*, s. 193

⁶³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., cit. 2, s. 269

prostředek, zejména z existenčních důvodů. Dalším stimulem je obsah práce, která může přispívat k sebezvoji, povzbuzování – neformální hodnocení, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s prací, externí stimulační faktory.⁶⁴

4.12 Odměňování zaměstnanců

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.⁶⁵

Jak dále Koubek uvádí, jde o okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé. Jako příklad lze uvést vybavení kanceláře, přidělení osobního počítače, vlastního rádia, případně výmalba kanceláře nebo podlahová krytina či koberec v kanceláři. Těmto odměnám poskytovaným zaměstnavatelem se říká vnější odměny. Vnitřní odměny jsou pak takové, které souvisí s radostí nad dobře vykonanou prací, s příjemnými pocity, které může mít zaměstnanec při plnění stanovených úkolů a pocitů úspěšnosti a jejich užitečnosti.

Hornáková⁶⁶ k vnějším odměnám uvádí, že moderní pojetí odměňování pracovníků zahrnuje finanční formy odměn, nefinanční formy odměn (k těm patří povýšení, formální uznání či pochvala, rozvojové a vzdělávací aktivity apod.) a zaměstnanecké výhody. Vnitřní odměňování doplňuje o spokojenost a radost, kterou může člověk při práci zažít, možnost seberealizace, pracovní úspěch nebo neformální uznání okolí.

Vzhledem k fádnosti platů patří toto obecné ustanovení mezi základní články odměňování. Jak budeme v praktické části diplomové práce komparovat dvě vybrané organizace, musíme si nejprve stanovit, jaké máme úkoly v systému odměňování. Mezi systémové úkoly patří přilákat patřičný počet kvalitních pracovníků, stabilizovat žádoucí

⁶⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., cit. 3, s. 270

⁶⁵ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 236

⁶⁶ HORŇÁKOVÁ, Š., *HRM: Jak odměňovat a motivovat pracovníky: typy a doporučení*, s. 27

pracovníky, odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti, být akceptován zaměstnanci, hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy, umožnit zaměstnancům se realizovat a předložit vlastní návrhy, sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a v neposlední řadě zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány.⁶⁷

Z výše uvedeného tak vyplývají tyto základní cíle: Být zaměstnavatelem, který pozitivně, srozumitelně a transparentně působí na pracovníky, být jim vzorem a nedovolit si pracovat jinak než stanoví právní předpisy. Systém odměňování by měl zahrnovat i specifické cíle, které jsou celkem tři. Jednak jde o to, motivovat zaměstnance tak, aby neměli důvod fluktuovat jinam a zajistit tak jejich stabilizaci v podniku. Dále zaměstnance spravedlivě odměňovat, což je velmi obtížný cíl s ohledem k případné konfrontaci se zaměstnancem, který pociťuje určité nedocnění. Třetím cílem je transparentnost, která v sobě zahrnuje dlouhodobé působení na zaměstnance z hlediska jejich pracovní výkonnosti a pracovního hodnocení.

4.13 Poskytování zaměstnaneckých výhod

Zákoník práce umožňuje zaměstnavateli poskytovat nadlimitní plnění formou různých zaměstnaneckých benefitů, přičemž to nemusí být obsahem kolektivní smlouvy, vnitřního platového předpisu nebo pracovní smlouvy. Jedná se např. o poskytnutí odstupného, cestovních náhrad nebo odborný rozvoj zaměstnanců.⁶⁸

Jak uvádí Hrbková⁶⁹, mít spokojené, loajální a dobře motivované zaměstnance by mělo být cílem každého zaměstnavatele. Cest, jak tohoto stavu dosáhnout, je více a vzájemně se prolínají. Mimo jiné jde i o systém zaměstnaneckých benefitů. Přitom se řídíme obecnou poučkou, že nejlepší benefit je ten, který potěší zaměstnance a zároveň prospěje zaměstnavateli. Mezi základní kameny každého odměňovacího systému řadí stravenky nebo příspěvky na penzijní připojištění.

⁶⁷ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, s. 238 - 239

⁶⁸ MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. s. 7

⁶⁹ HRBKOVÁ, D., HRM č. 3/12: *Firemní vzdělávání jako strategický zaměstnanecký benefit*, s. 15

Zaměstnanecké benefity lze poskytovat dvěma způsoby. Macháček uvádí, že jde o fixní systém rozdělování benefitů spočívající v plošném rozdělování a na zaměstnanci je, které bude aktivovat, resp. využívat. Nevýhodou je, že zaměstnavatel investuje do programu výhod, ale zaměstnanec o něj neprojeví zájem a není motivován. Druhým způsobem pro poskytování benefitů je flexibilní systém, tzv. cafeteria systém. Zaměstnavatel v tomto systému stanoví firemní balíček zaměstnaneckých benefitů a stanoví rovněž roční limit bodů pro každého jednotlivého zaměstnance. Výhodou systému je, že si každý zaměstnanec vybere benefit, který mu nejvíce vyhovuje.⁷⁰

Cílem politiky zaměstnaneckých výhod organizace je poskytovat atraktivní a konkurenceschopný systém celkových odměn, který umožní získat a zároveň si udržet kvalitní zaměstnance. Dále omezit nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců, zlepšit zaměstnanecké vztahy, poskytovat zaměstnancům i organizaci daňové výhody a v neposlední řadě uspokojit osobní potřeby zaměstnanců, a tím nepřímo podporovat jejich výkonnost.⁷¹ Pro zaměstnavatele je výhodné poskytovat benefity z několika důvodů. Jsou poskytovány na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů), na vrub nedaňově uznatelných výdajů (nákladů), poskytovány z FKSP, ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění, poskytovány ze zisku po jeho zdanění resp. z nerozděleného zisku z předchozích účetních období.⁷²

Mezi nejčastěji používané zaměstnanecké benefity v organizacích patří příspěvky na stravenky, příspěvky na soukromé životní pojištění a penzijní pojištění se státním příspěvkem, dary k životním jubileum, očkování nebo poskytování nealkoholických nápojů v letních měsících.

Horká⁷³ však uvádí, že v současné době standardní benefity u mladé generace již v oblibě nejsou. Stravenky, notebook nebo mobilní telefon považují za samozřejmost, ještě tak ocení penzijní připojištění nebo příspěvek na sport. Nově se tak uplatňují benefity ve

⁷⁰ MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení.* s. 2

⁷¹ HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A., *Systémy odměňování v organizacích.* s. 87

⁷² MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení.* s. 3

⁷³ HORKÁ, A., HRM č. 3/12: *Vyžadujeme od zaměstnanců vysoký výkon, nabízíme tvůrčí a motivující prostředí,* s. 23-24

formě víkendových toulek po horách, poskytování obleku, či vznikající nový, rodinný model benefitů spočívající např. v poskytnutí kočárku k narození miminka.

Z tohoto názoru vyplývá, že zaměstnanecké benefity se musí permanentně uzpůsobovat potřebám a požadavkům zaměstnanců, kteří by měli být aktivní při jejich realizaci, buď v rámci kolektivního vyjednávání, nebo schvalování navrhovaného obsahu nového moderního sociálního fondu či fondu zaměstnavatele.

5 Praktická část

V této části diplomové práce dojde na základě vnitro-organizačních zdrojů k analýze obou organizací. Zhodnotí se, jakým způsobem poskytuje jedna a druhá organizace povinné a nepovinné složky platu. V další části se autor zaměří na zhodnocení a komparaci poskytování motivátorů pro své zaměstnance. Následně dojde k vyvození pomocí syntézy ke komparaci, jejíž výsledky budou převedeny do závěru práce s předpokládanými navrhovanými inovačními změnami, které povedou k sociálnímu a personálnímu rozvoji dotčených organizací.

5.1 Úřad městské části Praha 4

5.1.1 Finanční prostředky pro zaměstnance

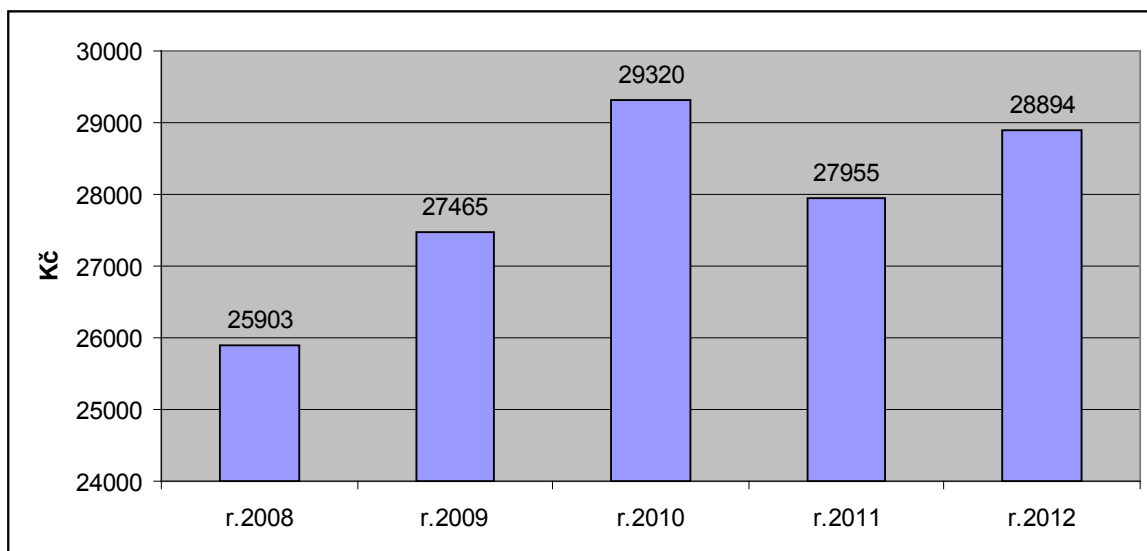
Vzhledem k tomu, že vnitřní platový předpis řeší pouze poskytování osobního ohodnocení, vychází plat ze zákoníku práce a příslušného nařízení vlády. Výši platového tarifu určují tři podstatné skutečnosti. Jednak je to platová třída a platový stupeň, které vycházejí z ust. § 123 zákoníku práce⁷⁴ a dále je to stupnice platových tarifů stanovená nařízením vlády⁷⁵. Osobní příplatek je nenárokovou složkou platu a je poskytován zaměstnancům, kteří dlouhodobě dosahují velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci. Poskytuje se až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. V 10. až 12. platové třídě je v kompetenci zaměstnavatele poskytnout zaměstnanci až 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen⁷⁶.

⁷⁴ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ustanovení § 123

⁷⁵ Česko. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

⁷⁶ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ustanovení § 131

Graf č. 1 – Průměrný hrubý plat zaměstnance Úřadu městské části Praha 4



Zdroj: výpočet vlastní, vychází z dat získaných z internetových stránek www.praha4.cz

Z grafu vyplývá, že do roku 2010 docházelo k pravidelnému nárůstu hrubého platu zaměstnance Úřadu městské části. V roce 2011 došlo ke skokovému poklesu hrubého platu o průměrnou částku 1365 Kč a naopak v roce 2012 došlo k nárůstu o cca 940 Kč. Razantní pokles průměrného hrubého platu v roce 2011 byl způsoben snižováním nákladů na platy zaměstnanců, když v rozpočtu Úřadu městské části na rok 2011 byly náklady o 12 mil. Kč nižší než v roce 2010⁷⁷. Poklesu průměrného hrubého platu nezabránilo ani snížení celkového počtu zaměstnanců Úřadu městské části o 16 tabulkových míst⁷⁸. Pro rok 2012 došlo ke snížení nákladů na platy zaměstnanců o dalších 5 mil. Kč⁷⁹, přesto došlo ke zvýšení průměrného hrubého platu zaměstnance Úřadu městské části o cca 940 Kč oproti roku 2011. Zvýšení průměrného hrubého platu bylo způsobeno razantním poklesem zaměstnanců Úřadu městské části o dalších celkem 27 tabulkových míst⁸⁰, což mělo za následek značnou úsporu finančních prostředků, které bylo možno využít k navýšení platu pro ostatní zaměstnance.

⁷⁷ Úřední deska. Přílohy usnesení. Usnesení rady 2010. Dostupné z <www.praha4.cz/files/=32987/12R-315-prilohy-1-9-PR-xls> [online]. [cit. 2012-08-15].

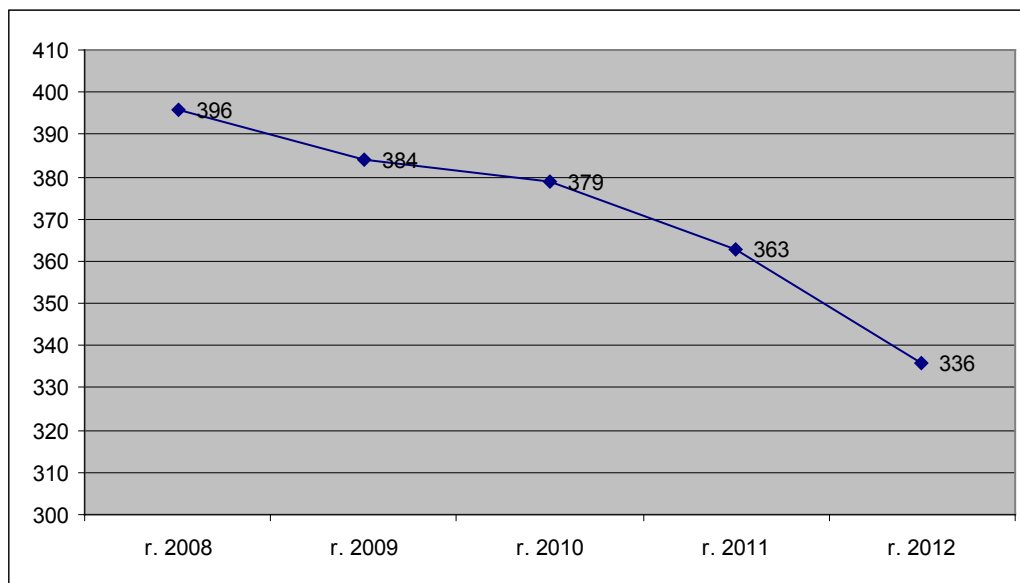
⁷⁸ Úřední deska. Přílohy usnesení. Usnesení rady 2010. Dostupné z <www.praha4.cz/files/=43068/4NR-110-PR-doc> [online]. [cit. 2012-08-15].

⁷⁹ ŠPLÍCHAL, Marek. (zprac.) Praha 4. *Rozpočet na rok 2012*. Strana naposledy edit. 2012-03-12. [cit. 2012-08-15]. Dostupné on-line na <http://www.praha4.cz/files/=49967/03-bezne-vydaje-st-sprava-uzemni-samosprava-pdf>

⁸⁰ Úřední deska. Přílohy usnesení. Usnesení rady 2011. Dostupné z <www.praha4.cz/files/=48428/39R-1116-PR-doc> [online]. [cit. 2012-08-15].

V dalším grafu je názorně uvedeno, jakým způsobem klesají od roku 2008 počty zaměstnanců Úřadu městské části Praha 4. Oproti roku 2008 se v roce 2012 snížil počet celkem o 60 zaměstnanců Úřadu městské části Praha 4⁸¹. Jedná se tedy o cca 15 % pokles zaměstnanců.

Graf č. 2 – Počet zaměstnanců Úřadu městské části Praha 4



Zdroj: Úřední deska. Přílohy usnesení. Usnesení rady k funkčnímu schématu Úřadu městské části Praha 4 na rok 2008-2012. Výběr vlastní dle jednotlivých roků.

Z následující tabulky je patrná skutečná průměrná částka na osobním příplatku v jednotlivých platových třídách obsazených zaměstnanci úřadu městské části Praha 4.

⁸¹ Úřední deska. Přílohy usnesení. Usnesení rady 2008 a 2011. Dostupné z <<http://www.praha4.cz/files/=2510/2R-03-priloha-doc>> a <www.praha4.cz/files/=48428/39R-1116-PR-doc> [online]. [cit. 2012-08-15].

Tabulka č. 3 – Průměrný osobní příplatek na zaměstnance

<i>Platová třída</i>	<i>Průměrné osobní ohodnocení</i>	<i>Procentuální výše z platového tarifu</i>
4. platová třída	3 026 Kč	42,5 %
5. platová třída	2 922 Kč	37,7 %
6. platová třída	2 190 Kč	26,1 %
7. platová třída	3 031 Kč	33,4 %
8. platová třída	3 912 Kč	39,6 %
9. platová třída	4 570 Kč	42,7 %
10. platová třída	5 046 Kč	21,7 %
11. platová třída	9 719 Kč	38,5 %

Zdroj: Úřad městské části Praha 4, výpočet vlastní

Další složkou platu je příplatek za vedení, kterým se oceňuje náročnost řídicí práce vedoucích zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Jde o nárokovou složku platu vedoucích zaměstnanců podle ust. 124 zákoníku práce a náročnosti práce, kde je příplatek rozdělen do čtyř stupňů. Dále se přiznává příplatek za vedení zaměstnancům, kteří organizují, řídí a kontrolují práci jiných zaměstnanců a dává jim k tomuto účelu závazné pokyny. Úřad městské části využívá následující stupně řízení:

- 1. stupeň – vedoucí oddělení v rozsahu 5–30 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen,
- 2. stupeň – vedoucí odboru v rozsahu 15–40 %,
- 3. stupeň – tajemník úřadu městské části v rozsahu 20–50 %,
- zaměstnancům zařazených podle § 124 odst. 4 zákoníku práce přísluší příplatek za vedení v rozsahu 5–15 %.⁸²

⁸² Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ustanovení § 124 odst. 3

Tabulka č. 4 – Příplatek za vedení

Příplatek za vedení dle stupně řízení	Rozpětí příplatku v Kč	Průměr na zaměstnance
1. stupeň – vedoucí oddělení	1 160–6 960	2 500 Kč
2. stupeň – vedoucí odboru	4 000–10 000	6 350 Kč
podle § 124 odst. 4 ZP	1 000–4 000	1 830 Kč

Zdroj: Úřad městské části Praha 4, výpočet vlastní

Zaměstnancům, kteří přicházejí do styku s rizikovými osobami, přísluší zvláštní příplatek dle nařízení vlády č. 564/2006 Sb. Týká se to zaměstnanců odboru sociálních služeb, kteří spadají dle § 8 odst. 2 do I. skupiny a dle bodu 3.1. se jedná o „*občany v krizových sociálních situacích, při nichž dochází k ohrožení života, zdraví, základních životních potřeb (výživy, ošacení, ubytování), popřípadě vývoje nezletilých dětí*“⁸³ a dle bodu 4.1. se jedná o zaměstnance živnostenského a finančního odboru, kteří vykonávají revizní, kontrolní a vyhledávací činnosti například výherních hracích automatů, živnostenských provozoven a ubytoven. Do II. skupiny bodu 5 spadají zaměstnanci odboru správních agend doručující občanské průkazy do vězeňských zařízení a zaměstnanci oddělení přestupků přicházející do kontaktu s odsouzenými osobami a osobami, kterým byl nařízen soudem výkon obecně prospěšných prací.

Činnosti podle I. odst. 2 ust. § 8 nařízení vlády č. 564/2006 Sb., vykonává na Úřadu městské části podle bodu 3.1. na odboru sociálních služeb celkem 24 zaměstnanců, na odboru živnostenském celkem 7 zaměstnanců a nefinančním odboru 2 zaměstnanci. Zvláštní příplatek je stanoven v rozmezí 400–1 000 Kč.

Druhá skupina zaměstnanců dle bodu 5 zařazených do odboru správních agend a oddělení přestupků přísluší dle II. odst. 2 § ust. 8 nařízení vlády č. 564/2006 Sb. zvláštní příplatek ve výši 600–2 000 Kč, ve skutečnosti jde ovšem o rozmezí 600–1 000 Kč.

Mimořádné odměny za splnění mimořádného úkolu nebo zvlášť významného pracovního úkolu navrhuje vedoucí jednotlivých odborů a schvaluje je tajemník úřadu

⁸³ Česko. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, příloha č. 6

městské části. Tajemníkovi úřadu městské části Praha 4 mimořádné odměny schvaluje starosta městské části Praha 4.

5.1.2 Sociální fond

S ohledem na relativně stabilní určení platů v rozpočtové sféře byl, pro zaměstnance Úřadu městské části Praha 4 a uvolněné členy Zastupitelstva městské části Praha 4, zřízen v souladu s vyhláškou Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu sociálních a kulturních potřeb⁸⁴, sociální fond, ze kterého lze čerpat různé typy finančních benefitů. Ten by měl v tomto případě sloužit jako hlavní zdroj motivace, z něhož jsou hrazeny sociální, kulturní a tělovýchovné činnosti pro zaměstnance.

Sociální fond je spravován referentem personálního oddělení a hlavním schvalovatelem všech úkonů spojených se sociálním fondem je tajemník. Referent personálního oddělení přijímá požadavky od zaměstnanců na čerpání benefitů poskytovaných zaměstnavatelem. Referent samostatně zpracovává a předkládá tajemníkovi ke schválení následující zaměstnanecké benefity:

- příspěvek na životní jubileum,
- příspěvek na první odchod do důchodu,
- příspěvek na rekreaci,
- příspěvek na regeneraci,
- příspěvek na městskou hromadnou dopravu.

Ze sociálního fondu se poskytují zaměstnancům finanční dary při životních výročí 50, 55, 60 a 65 let a dále při prvním odchodu do důchodu a při odchodu do invalidního důchodu. Dále lze:

- *„jednorázově poskytnout sociální výpomoc zaměstnancům, popř. jejich pozůstalým (manžel, manželka, děti resp. druh, družka), v mimořádně závažných případech, max. do výše 10 000 Kč,*

⁸⁴ Česko. Vyhláška Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu sociálních a kulturních potřeb

- *jednorázově poskytnout sociální výpomoc zaměstnancům při mimořádných událostech (zejména požár bytu resp. domu, následky přírodní katastrofy, loupež), max. do výše 20 000 Kč*⁸⁵

Rovněž lze poskytnout návratnou, bezúročnou půjčku k překlenutí tíživé finanční situace až do výše 20 000 Kč. Zaměstnanec musí půjčku splatit do jednoho roku od poskytnutí bezúročné půjčky. Zaměstnanec splácí bezúročnou půjčku formou srážek z platu ve výši 10% celkové částky měsíčně. Mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je sepsána smlouva o poskytnutí bezúročné půjčky s jedním ručitelem z řad zaměstnanců Úřadu městské části Praha 4, který v případě nesplacení závazku přebírá zodpovědnost za splacení bezúročné půjčky. Tato situace může nastat při rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem, který má povinnost do šesti měsíců po ukončení pracovního poměru doplatit zbytek nesplacené bezúročné půjčky⁸⁶.

Zaměstnancům v hlavním pracovním poměru se poskytuje na zabezpečení služeb poskytovaných za účelem regenerace sil po pracovním nasazení jednorázový příspěvek ve výši 2 000 Kč za rok⁸⁷.

5.1.3 Nefinanční prostředky

Všem zaměstnancům je poskytován příspěvek na stravování a není vyplácen v hotovosti. Výše příspěvku na stravování činí na jeden den 22 Kč ze sociálního fondu a poskytuje se v souladu s nařízením tajemníka o stravování zaměstnanců městské části Praha 4. Dalších 40 Kč poskytuje úřad městské části a 18 Kč si platí přímo zaměstnanec. Celková výše stravenky je tak 80 Kč⁸⁸.

V rámci zdravotní péče jsou bezplatně očkovaní všichni zaměstnanci, kteří projeví zájem o preventivní očkování proti chřipce. Vybraným zaměstnancům, kteří přicházejí do styku s rizikovými skupinami obyvatel, kterými jsou např. bezdomovci a osoby závislé na návykových látkách, tedy zaměstnanci přestupkového oddělení, odboru sociálních služeb,

⁸⁵ DUDRA, Lanny. (tajemník ÚMČ) *Sociální fond – Zásady používání sociálního fondu Úřadu městské části*

⁸⁶ Tamtéž. *Sociální fond*

⁸⁷ Tamtéž. *Sociální fond*

⁸⁸ Tamtéž. *Sociální fond*

odboru sociálních agend, je umožněno dobrovolné očkování proti žloutence. Tato očkování provádí smluvní lékařské zařízení individuální preventivní péče, která má v kompetenci provádět kompletní lékařskou péči o zaměstnance Úřadu městské části Praha 4 včetně vstupních, výstupních a preventivních lékařských prohlídek.

Ve snaze omezit šíření infekčních chorob a zachovat vysokou výkonnost zaměstnanců, poskytuje Úřad městské části Praha 4 dva dny placeného volna, tzv. sick days (nemocenské dny), které mají za účel zlepšit zdravotní stav zaměstnance v případě krátkodobého onemocnění nevyžadujícího návštěvu lékaře. Sick days schvaluje přímý nadřízený a jsou nenárokové. Je hrazen alikvotní měsíční mzdou podle aktuálního platového výměru zaměstnance. Zaměstnanci za výběr sick days nepřislší nárok na stravenky. Sick days není možné převádět do dalšího roku⁸⁹.

Zaměstnancům v hlavním pracovním poměru poskytuje Úřad městské části Praha 4 jednorázový příspěvek na nákup časových síťových jízdenek MHD ve výši 70% celkové hodnoty jízdenky MHD⁹⁰.

Na základě posouzení tajemníkem Úřadu městské části Praha 4 lze hradit vzdělávací kurzy. Ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících vyšších územně samosprávných celků⁹¹ vyplývá povinnost absolvovat během tří let 18 dní školení. Toto je zařazeno jako benefit z důvodu osobního rozvoje zaměstnance.

Zaměstnavatel může poskytnout podle zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění, v platném znění⁹², příspěvek na penzijní připojištění v maximální výši 230 Kč. Příspěvek se může poskytnout pouze za podmínky, že zaměstnanec k žádosti o poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění doloží zaměstnavateli smlouvu o penzijním připojištění s minimálním měsíčním příspěvkem zaměstnance 100 Kč měsíčně.⁹³

⁸⁹ DUDRA, Lanny. (tajemník ÚMČ). Nařízení tajemníka. *Opatření k omezení šíření infekčních chorob na Úřadu městské části Praha 4*

⁹⁰ DUDRA, Lanny. (tajemník ÚMČ) *Sociální fond – Zásady používání sociálního fondu Úřadu městské části*

⁹¹ Česko. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících vyšších územně samosprávných celků

⁹² Česko. Zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění v platném znění

⁹³ DUDRA, Lanny. (tajemník ÚMČ) *Sociální fond – Zásady používání sociálního fondu Úřadu městské části*. Dodatek č. 22 ke Statutu sociálního fondu a Zásadám používání sociálního fondu Úřadu městské části

V rámci zlepšení a podpory zaměstnanosti vytvořil Úřad městské části Praha 4 pro své zaměstnance na rodičovské dovolené projekt realizovaný Městskou částí Praha 4 a financovaný z Evropského sociálního fondu v rámci operačního programu Praha – Adaptabilita, kterým byly vytvořeny firemní jesle. Projekt má přispět ke zvýšení udržitelné zaměstnanosti především žen a jejich postupu v zaměstnání snížením segregace na trhu práce podle pohlaví a sladěním pracovního a soukromého života zvýšením dostupnosti služeb péče o děti.⁹⁴ Firemní jesle začnou fungovat od školního roku 2012–2013 pro maximálně 20 dětí ve věku 1–4 roky. Podmínkou je, že jeden z rodičů je zaměstnancem Úřadu městské části Praha 4 a má trvalý pobyt na území hl. m. Prahy.

Úřad městské části, resp. městská část Praha 4 navíc disponuje rekreačním zařízením Vápenka v Krkonoších. Zařízení je určeno zejména pro ozdravné pobyty, školy v přírodě a lyžařské výcvikové kurzy žáků základních škol z městské části Praha 4, za finančních podmínek přijatelných pro nejširší rodičovskou veřejnost. V období školních prázdnin Vápenku využívají k rekreaci senioři.⁹⁵ Zaměstnancům Úřadu městské části Praha 4 bývá cca 1x ročně nabídnut fixní termín možného využití rekreačního zařízení.

5.1.4 Zpětná vazba

Personální oddělení Úřadu městské části vypracovalo v roce 2010 dotazník průzkumu spokojenosti zaměstnanců jako formu zpětné vazby a aktivního zapojení zaměstnanců do interní komunikace Úřadu městské části. Otázky se týkaly spokojenosti s pracovním prostředím a podmínkami pro práci, spokojenosti s úrovní lidských zdrojů v organizaci (pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti), činnostmi a procesy organizace (organizační řád), spokojenosti s pracovním chováním a výkonností všech zaměstnanců organizace (etický kodex), schopnosti organizace řídit své činnosti a zaměstnance, rozvíjet se a zlepšovat, spokojenosti s úrovní znalostí, dovedností a návyků všech zaměstnanců (odbornost, komunikativnost), spokojenosti s prioritami a hodnotami, které si organizace zvolila a ctí (orientace na kvalitu služeb), spokojenosti se zájmem a motivací pracovat

⁹⁴ ŠPLÍCHAL, Marek. (zprac.) Praha 4. *Firemní jesle (do čtyř let věku) pro zaměstnance městské části Praha 4*. strana naposledy edit. 2012-07-16. [cit. 2012-07-25]. Dostupné on-line na

http://www.praha4.cz/3801_Firemni-jesle-do-ctyr-let-veku-pro-zamestnance-mestske-casti-Praha-4

⁹⁵ ŠPLÍCHAL, Marek. (zprac.) Praha 4. *Rekreační zařízení městské části Praha 4 - Vápenka*. Strana naposledy edit. 2009-04-14. [cit. 2012-07-25]. Dostupné on-line na http://www.praha4.cz/1629_Rekreacni-zarizeni-mestske-casti-Praha-4-Vapenka

v této organizaci (zaměření na důvody fluktuace), spokojenosti se současnou image a rolí organizace a zaměstnanců v očích občanů Prahy 4, spokojenosti s celospolečenským přínosem, angažovaností organizace a spolupráce s ostatními subjekty. Další otázky se týkaly osobní spokojenosti s náplní práce a zastávanou pracovní pozicí, možností ovlivňovat výsledky své práce, s odpovědností za vlastní pracovní pozici, se zpětnou vazbou a finančním oceněním za vykonávanou práci.

Dotazník byl dále zaměřen na zjištění spokojenosti s rozvojem a vzděláváním pracovní pozice zaměstnance, využití kvalifikace a celkového potenciálu, včetně všech znalostí a dovedností zaměstnance, možnosti kariérového růstu, zásad pro využívání sociálního fondu a časového vyvážení soukromého a pracovního života. Z jednotlivých připomínek vyzněl nedostatečný důraz na školení zaměřené na komunikační dovednosti a celkovou problematiku komunikace s problémovými klienty z řad občanů. Další připomínky se týkaly chybějících firemních jeslí, konání sportovních akcí mezi odbory pro děti zaměstnanců včetně letních táborů, chybějící pružná pracovní doba, supervize nebo nemožnost kariérního růstu.

Poslední část dotazníku byla věnována otázkám na spokojenost v přístupu a úkolování přímým nadřízeným, podporu a lidský přístup nadřízeného, spokojenost s funkčností zpětné vazby na vykonanou práci, vlastní možnosti ovlivňovat změny v organizaci, možnosti navrhnout zlepšení a inovace, kterými se vedení organizace řídí.

Část dotazníku dávala možnost respondentům podávat připomínky a návrhy. Z nich vyplynuly některé závěry pro zlepšení. Konkrétně byla zmíněna nutnost zlepšení sociálního zázemí, chybějící směrnice úřadu – etický kodex, který by řešil kouření zaměstnanců před budovou úřadu, dodržování pracovní doby, slušné vystupování (chybějící odezvy na pozdrav kolegy), nošení neformálního oblečení, vyřizování soukromých telefonů před klienty. Mezi další manažerská selhání dle respondentů patřila nekomunikativnost mezi jednotlivými odbory, ale i zaměstnanci na stejném odboru.

Přestože byl dotazník anonymní, respondenti se vyjadřovali zdrženlivě, bez ambicí něco ovlivnit a bez kritiky nadřízených vedoucích pracovníků.

Další zpětná vazba pro zaměstnavatele spočívá i v plánu vzdělávání úředníků. V podmínkách Úřadu městské části Praha 4 se jedná o podnikové vzdělávání, které upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Smyslem plánu je časová koordinace vzdělávání úředníka tak, aby po dobu následujících tří let bylo zajištěno povinné vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících vyšších územně samosprávných celků. Plán vzdělávání kontroluje dodržování zákonných termínů potřebných školení (např. vstupní školení, průběžné vzdělávání, zkoušku zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků).

Vstupní školení je zaměstnanec Úřadu městské části Praha 4 povinen absolvovat dle zák. č. 312/2002 Sb., do tří měsíců od nástupu do zaměstnání. Přihlášení zaměstnance je zajištěno pracovníkem personálního oddělení a probíhá v termínech vyhlášených Magistrátem hlavního města Prahy. Týdenní školení je zakončeno písemným testem a zaměstnanci je po úspěšném absolvování vydáno osvědčení. Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků a je zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku. Školení zajišťují akreditované školící agentury. Zkoušku zvláštní odborné způsobilosti musí absolvovat každý zaměstnanec vykonávající správní činnost, na kterou je zkouška odborné způsobilosti vyžadována. Zkouška odborné způsobilosti musí být vykonána do 18 měsíců od nástupu zaměstnance do zaměstnání, případně od jeho převedení na jinou funkci, kde je zkouška odborné způsobilosti nezbytná. Vzdělávání vedoucích úředníků musí absolvovat vedoucí úředník do dvou let od nástupu do funkce.⁹⁶

⁹⁶ Česko. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících vyšších územně samosprávných celků

5.2 Městská policie – obvodní ředitelství Praha 4

5.2.1 Finanční prostředky motivace – plat

Plat zaměstnance Městské policie hl. m. Prahy se odvíjí rovněž od zákoníku práce a nařízení vlády. Městská policie hl. m. Prahy má i vnitřní platový předpis a pracovní řád vydaný primátorem hl. m. Prahy. Vnitřní platový předpis se vztahuje na všechny zaměstnance hlavního města Prahy zařazené do Městské policie hl. m. Prahy. Kvalifikačním předpokladem výkonu práce strážníka Městské policie hl. m. Prahy je minimálně střední vzdělání s maturitní zkouškou. Výjimky ze vzdělání jsou řešeny v čl. IV odst. 2 zákona č. 274/2008 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o Policii České republiky. Dalším kvalifikačním předpokladem je získání nebo obnovení osvědčení o splnění stanovených odborných předpokladů a držení zbrojního průkazu skupiny „D“, které podle zákona č. 119/2002 Sb., o střelných zbraních a střelivu⁹⁷ opravňuje strážníka obecní policie k viditelnému nošení zbraně při plnění úkolů.

Zaměstnavatel zařazuje zaměstnance v rámci své organizační struktury do platové třídy, ve které je podle platných právních předpisů zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon zaměstnavatel na zaměstnanci požaduje. Nemůže-li zaměstnavatel obsadit pracovní místo zaměstnancem, který dosáhl potřebného vzdělání, a nestanoví-li právní předpis jinak, může zaměstnavatel zaměstnance výjimečně zařadit do platové třídy, pro kterou nesplňuje potřebné vzdělání až na dobu 4 let nebo na dobu delší, jestliže předchozí praxí nebo po dobu výjimečného zařazení prokázal schopnost výkonu práce. Zaměstnance, kterého zaměstnavatel výjimečně zařadí do platové třídy, pro kterou nesplňuje kvalifikační předpoklady, písemně seznámí prostřednictvím přímého nadřízeného s podmínkami takového zařazení a dále požaduje doklady o průběžném plnění kvalifikačních předpokladů, které je zaměstnanec povinen předkládat v požadovaných termínech personálnímu oddělení.

Zaměstnance v 7.–9. platové třídě, který splňuje kvalifikační předpoklady výkonu práce strážníka, ale nemá střední vzdělání s maturitní zkouškou, může zaměstnavatel výjimečně zařadit do těchto platových tříd za podmínky, že si požadované vzdělání doplní

⁹⁷ Česko. Zákon č. 119/2002 Sb., o střelných zbraních a střelivu, ustanovení § 28

nejpozději do 31. prosince 2015. O zařazení zaměstnance do platové třídy rozhoduje ředitel Městské policie hl. m. Prahy.⁹⁸

Zaměstnanec, kterému nebylo umožněno výjimečné zařazení nebo který v průběhu doby udělení výjimky nepředložil potvrzení o doplnění příslušného stupně vzdělání, resp. v něm v individuálních případech řádně nepokračuje, bude převeden na takovou práci, která odpovídá jeho dosažené kvalifikaci, schopnostem a zdravotnímu stavu. Pokud takovou práci zaměstnavatel mít nebude, je dán důvod pro výpověď z pracovního poměru⁹⁹.

Zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený podle stupnice platových tarifů pro jemu přiznanou platovou třídu a platový stupeň. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platového stupně přiznané platové třídy podle doby dosažené praxe, doby výkonu vojenské základní, náhradní nebo civilní služby a doby péče o dítě a míry jejího zápočtu. V plném rozsahu započte zaměstnavatel zaměstnanci dobu praxe v oboru požadované práce. Praxi v oboru požadované práce se rozumí výkon práce, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, např. výkon služby příslušníka bezpečnostního sboru, vojáka z povolání v Armádě České republiky, praxe v oblasti ochrany osob a majetku. Dále zaměstnavatel započte zaměstnanci dobu vojenské základní (náhradní) služby v celé výši nebo dobu civilní služby ve výši dané doby základní vojenské služby. V plném rozsahu, nejvýše však v celkovém rozsahu 6 let, se započte např. skutečné čerpání mateřské dovolené a osobní péče o osobu závislou na péči jiné osoby.¹⁰⁰

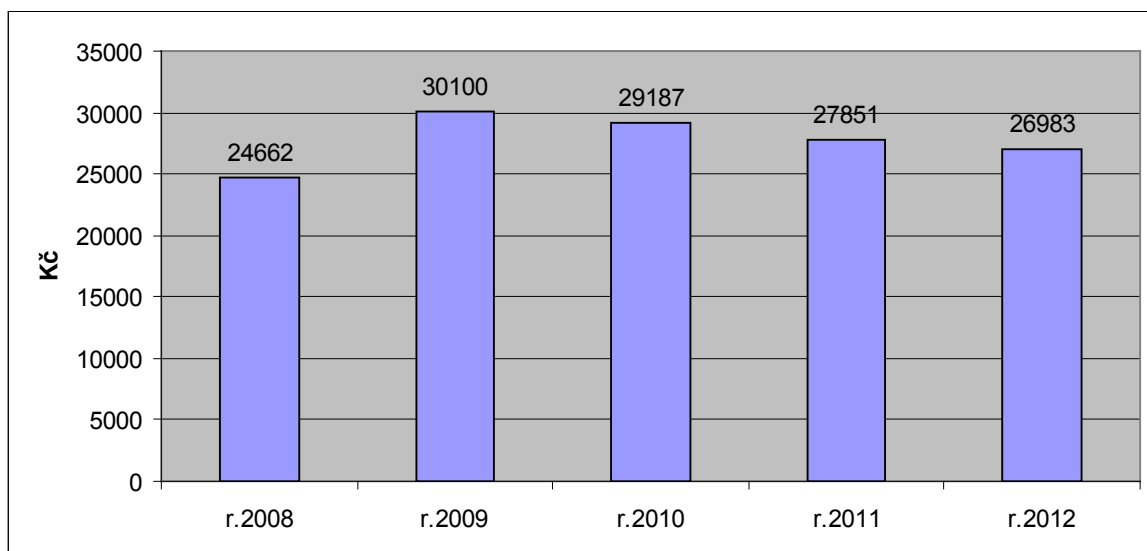
V následujícím grafu jsou uvedeny celkové prostředky na platy strážníků zařazených na Obvodní ředitelství Městské policie Praha 4 za období stanoveném vždy k 1. lednu roku 2008 až 2012. V grafu je v každém sloupci uveden průměrný hrubý plat na strážníka, který zahrnuje osobní příplatek, příplatek za vedení, zvláštní příplatky (rizikový příplatek a příplatek za směnnost), příplatek za práci v sobotu nebo v neděli, příplatek za práci v noci, ve státní svátek, mimořádné odměny, za přesčasovou práci a příspěvek na bydlení.

⁹⁸ Příkaz ředitele MP č. 8/2011, kterým se vydává vnitřní platový předpis MP hl. m. Prahy

⁹⁹ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ustanovení § 52 písm. f)

¹⁰⁰ Příkaz ředitele MP č. 8/2011, kterým se vydává vnitřní platový předpis MP hl. m. Prahy

Graf č. 3 – Průměrný hrubý plat strážníka OŘ MP Praha 4

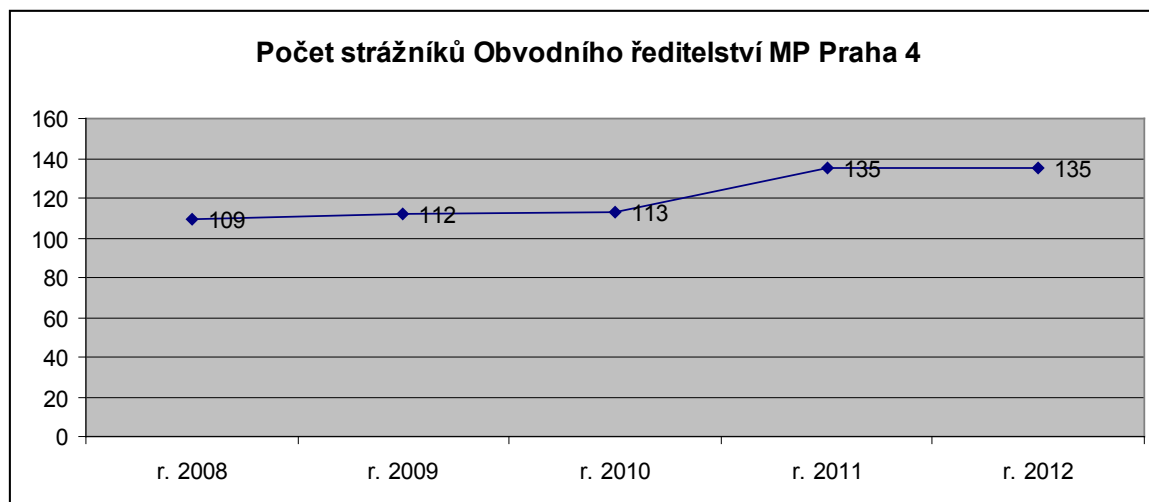


Zdroj: Městská policie hl. m. Prahy, vlastní zpracování

Z grafu průměrných finančních prostředků poskytnutých na plat jednoho strážníka Obvodního ředitelství Městské policie Prahy 4 je patrný skokový růst platu v roce 2009 oproti roku 2008, který je zapříčiněn například zvýšením osobního příplatku o cca 200 tis. Kč, mimořádnými odměnami o cca 1 300 tis. Kč nebo proplacením přesčasové práce o cca 1 000 tis. Kč. V následujícím období dochází k postupnému snižování platů, které je zapříčiněno snižováním proplácení v předchozí větě uvedených položek a zároveň od roku 2011 zrušením příspěvku za bydlení, který činil 2 800 Kč před odvodem zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění¹⁰¹.

¹⁰¹ Městská policie hl. m. Prahy. Útvar ekonomických analýz a účetnictví. Zpracování vlastní.

Graf č. 4 – Počet strážníků zařazených na Obvodní ředitelství MP Praha 4



Zdroj: příkaz ředitele Městské policie hl. m. Prahy k systemizaci míst na OŘ na roky 2008-2012

Počet zaměstnanců zařazených na Obvodní ředitelství Městské policie Praha 4 se od roku 2008 postupně navyšuje v souladu s předpokládaným počtem zaměstnanců schválených rozpočtem hlavního města Prahy na daný rok a následně jejich předpokládanému přerozdělení dle požadavků na bezpečnost, zajištění veřejného pořádku a klidu a požadavku starostů městských částí, ale i předsedů bezpečnostních komisí zřízených na jednotlivých městských částech.

Osobní příplatek je nenárokovou složkou platu. Zaměstnavatel jej poskytne zpravidla od 4. měsíce po vzniku jeho pracovního poměru nebo po zkušební době. Zaměstnavatel může poskytnout osobní příplatek zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, až do výše 50% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Zaměstnanci, který je vynikajícím a všeobecně uznávaným odborníkem a vykonává práce zařazené do 10. a vyšší platové třídy, může zaměstnavatel poskytnout osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Vedoucí zaměstnanec v návaznosti na výše uvedená kritéria navrhuje snížení či odebrání osobního příplatku, jestliže dojde ke snížení náročnosti práce zaměstnance nebo zaměstnanec vykazuje zhoršené či neuspokojivé pracovní výsledky. Výši osobního příplatku nebo její změnu navrhuje příslušný vedoucí zaměstnanec na základě dosahovaných pracovních výsledků

zaměstnance a předkládá prostřednictvím personálního oddělení ke schválení řediteli MP.¹⁰²

Tabulka č. 5 – Průměrná výše osobního příplatku

Platová třída	Průměrné osobní ohodnocení	Procentuální výše z platového tarifu
7. platová třída	1 818 Kč	10,0 %
8. platová třída	5 244 Kč	26,6 %
9. platová třída	5 792 Kč	27,1 %
10. platová třída	10 500 Kč	45,3 %

Zdroj: Obvodní ředitelství Městské policie Praha 4, výpočet vlastní

Zaměstnanci, kterému zaměstnavatel v rámci dvousměnného, třisměnného nebo nepřetržitého provozního režimu rozvrhl pracovní dobu tak, že střídavě vykonává práci v ranní, odpolední či noční směně, přísluší příplatek za směnnost ve výši 500 Kč měsíčně. Strážníkovi za práci spojenou se zabezpečováním místních záležitostí veřejného pořádku přísluší zvláštní příplatek. O konkrétní výši rizikového příplatku rozhoduje na návrh příslušného vedoucího zaměstnance ředitel Městské policie hl. m. Prahy a pohybuje se v rozmezí od 500 do 4000 Kč měsíčně. Strážník, který dosud nesplnil kvalifikační požadavek k výkonu práce strážníka MP tím, že není držitelem zbrojního průkazu skupiny „D“, přísluší rizikový příplatek ve výši 1 000 Kč měsíčně¹⁰³.

Vedoucímu zaměstnanci přísluší podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce příplatek za vedení. Příplatek za vedení se vedoucímu zaměstnanci přiznává vždy k prvnímu dni kalendářního měsíce, ve kterém vedoucí funkci vykonává po celý měsíc. Příplatek za vedení přísluší také zaměstnanci, který zastupuje vedoucího zaměstnance na vyšším stupni řízení v plném rozsahu jeho řídicí činnosti po dobu delší než 4 týdny a zastupování není součástí jeho povinností vyplývajících z pracovní smlouvy, a to od prvního dne zastupování. Příplatek za vedení přísluší ve výši stanovené pro zastupovaného vedoucího zaměstnance. O výši příplatku za vedení rozhoduje na návrh příslušného vedoucího zaměstnance ředitel Městské policie hl. m. Prahy. Příplatky za vedení jsou

¹⁰² Příkaz ředitele MP č. 8/2011, kterým se vydává vnitřní platový předpis MP hl. m. Prahy

¹⁰³ Příkaz ředitele MP č. 8/2011, kterým se vydává vnitřní platový předpis MP hl. m. Prahy

nastaveny v procentech z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, ve které je vedoucí zaměstnanec zařazen a činí od nejnižších vedoucích funkcí¹⁰⁴ v rozmezí od 5–15 %, přes 1. stupeň řízení 5–30 %, až po 2. stupeň řízení kam spadají zástupci ředitele a ředitele obvodního ředitelství a je v rozmezí 15–30 %.¹⁰⁵ V tabulce není uveden příplatek za vedení u ředitele Obvodního ředitelství MP Praha 4.

Tabulka č. 6 – Příplatek za vedení u OŘ MP Praha 4

Příplatek za vedení dle stupně řízení	Pracovní zařazení	Příplatek za vedení
1. stupeň řízení	vedoucí směny	2 700 Kč
1. stupeň řízení	vedoucí směny okrsku	2 000 Kč
1. stupeň řízení	dozorčí obvodu	3 500 Kč
2. stupeň řízení	zástupce ředitele obvodu	6 100 Kč
podle § 124 odst. 4 ZP	zástupce dozorčího obvodu	2 400 Kč
podle § 124 odst. 4 ZP	zástupce vedoucího směny	1 700 Kč

Zdroj: Příkaz ředitele MP č. 8/2011, kterým se vydává vnitřní platový předpis MP hl. m. Prahy

Příplatkem za práci v noci se kompenzují zhoršené pracovní podmínky i zásah do osobního života zaměstnance. Noční práci se rozumí práce konaná v době mezi 22. a 06. hodinou. Zaměstnanci přísluší za hodinu práce v noci příplatek ve výši 20% jeho průměrného hodinového výdělku. Příplatek za práci v sobotu a v neděli kompenzuje zaměstnanci zásah do osobního života, popř. do života jeho rodiny. Zaměstnanci přísluší za hodinu práce v sobotu nebo v neděli příplatek ve výši 25% jeho průměrného hodinového výdělku.¹⁰⁶ Oba uvedené příplatky dostává 92 % zaměstnanců¹⁰⁷.

Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout odměnu za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu¹⁰⁸. Odměna je nenárokovou složkou platu, jejíž poskytnutí je mimo jiné závislé na aktuálním stavu mzdových prostředků zaměstnavatele. Rozhodnutí o uvolnění prostředků a určení limitu pro jednotlivé útvary Městské policie hl. m. Prahy je v kompetenci ředitele Městské policie hl. m. Prahy. Na návrh ředitele obvodního ředitelství Městské policie hl. m. Prahy může

¹⁰⁴ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ustanovení § 124 odst. 4

¹⁰⁵ Příkaz ředitele MP č. 8/2011, kterým se vydává vnitřní platový předpis MP hl. m. Prahy

¹⁰⁶ Příkaz ředitele MP č. 8/2011, kterým se vydává vnitřní platový předpis MP hl. m. Prahy

¹⁰⁷ Vlastní výpočet na základě shromážděných dat

¹⁰⁸ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ustanovení § 134

v mimořádných případech navrhnout odměnu za poskytnutí pomoci v rámci mimořádných událostí, při nichž byl ohrožen život, zdraví nebo majetek a předložit ji prostřednictvím personálního oddělení řediteli Městské policie hl. m. Prahy. Každý návrh musí být řádně zdůvodněn, případně doložen, a předložen do 25. dne kalendářního měsíce.

Strážníkům jsou poskytnuty odměny při životních jubileích. Odměny jsou jim vypláceny po dovršení 50 let jejich věku nebo po prokazatelném přiznání starobního nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně spolu s vyúčtováním platu za měsíc, ve kterém dovršili toto životní jubileum nebo prokazatelně doložili přiznání starobního nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně, a to ve výši 5 000 Kč¹⁰⁹.

5.2.2 Ostatní prostředky k zajištění stabilizace zaměstnanců

Městská policie hl. m. Prahy poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na závodní stravování formou poukázek na stravování v restauračních zařízeních. Za jednu poukázku na stravování v hodnotě 75 Kč. Zaměstnanec hradí 20 Kč, zbylé náklady hradí zaměstnavatel¹¹⁰.

Městská policie hl. m. Prahy rovněž poskytuje příspěvek na dětskou rekreaci pořádanou zaměstnavatelem. Dětské rekreace se mohou zúčastnit děti zaměstnanců, které navštěvují základní školu, střední školu nebo jiný druh školy dle ustanovení § 7 odst. 3 školského zákona¹¹¹ ve věku 6–18 let. Přihlášky na rekreaci jsou zasílány na obvodní ředitelství MP úsekem prevence kriminality. Příspěvek lze poskytnout zaměstnancům v pracovním poměru sjednaném na dobu neurčitou, po uplynutí zkušební doby. Zaměstnavatel hradí veškeré finanční náklady spojené s jím pořádanou rekreací (doprava, ubytování, zákonné poplatky), s výjimkou nákladů na stravu, které hradí za své děti zaměstnanec.¹¹² Vzhledem k omezenému počtu účastníků se může rekreace zúčastnit dítě, jehož rodič zaslal přihlášku včas a za předpokladu, že je ještě volné místo na táboře.

¹⁰⁹ Směrnice příkazu ředitele MP č. 14/2012 pro používání prostředků fondu zaměstnavatele MP hl. m. Prahy

¹¹⁰ Směrnice příkazu ředitele MP č. 14/2012 pro používání prostředků fondu zaměstnavatele MP hl. m. Prahy

¹¹¹ Česko. Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon

¹¹² Směrnice příkazu ředitele MP č. 14/2012 pro používání prostředků fondu zaměstnavatele MP hl. m. Prahy

Zaměstnanci mohou využívat školící a rekreační zařízení Labská ve Špindlerově Mlýně po předchozím souhlasu příslušného obvodního ředitele a schválení příslušným náměstkem ředitele Městské policie hl. m. Prahy. Je zde však omezená kapacita na cca 30 míst a vzhledem k počtu zaměstnanců Městské policie hl. m. Prahy, je ubytování hlavně v zimní či letní sezoně a o prázdninách spojeno s výběrem uchazečů příslušným náměstkem ředitele Městské policie hl. m. Prahy. Zaměstnanci, kteří jsou bezplatnými dárci krve nebo kostní dřeně mají týdenní pobyt zdarma. Držitelé Zlaté plakety MUDr. Jana Jánského mají možnost přednostního práva výběru termínu v případě většího počtu zájemců.

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na penzijní připojištění, který lze poskytnout zaměstnancům v pracovním poměru sjednaném na dobu neurčitou, jejichž pracovní poměr trvá nepřetržitě po dobu minimálně 24 měsíců k příslušnému kalendářnímu měsíci, ve kterém o příspěvek žádají.¹¹³

K dlouhodobé motivaci zaměstnanců vůči zaměstnavateli je výše měsíčního příspěvku rozdělena podle doby trvání pracovního poměru tak, že od 24 měsíců jde o 400 Kč pro zaměstnance. Při minimální době trvání pracovního poměru 60 měsíců, zaměstnanec obdrží příspěvek 600 Kč a při delším trvání než 120 měsíců se jedná o měsíční příspěvek ve výši 800 Kč pro zaměstnance. Zaměstnanec musí předložit žádost o poskytnutí příspěvku na předepsaném formuláři včetně fotokopie smlouvy o penzijním připojištění a čísla účtu, na který bude příspěvek zasílán. Zda je příspěvek možné poskytnout posuzuje a podepisuje tajemník komise pro správu fondu zaměstnavatele MP, následně doporučuje ke schválení předseda komise pro správu fondu zaměstnavatele a s příspěvkem souhlasí ředitel Městské policie hl. m. Prahy¹¹⁴.

Rovněž je poskytován příspěvek na soukromé penzijní pojištění. Měsíční příspěvek zaměstnavatele ve výši 400 Kč lze poskytnout zaměstnancům v pracovním poměru sjednaném na dobu neurčitou, jejichž pracovní poměr trvá nepřetržitě po dobu min.

¹¹³ Směrnice příkazu ředitele MP č. 14/2012 pro používání prostředků fondu zaměstnavatele MP hl. m. Prahy

¹¹⁴ Směrnice příkazu ředitele MP č. 14/2012 pro používání prostředků fondu zaměstnavatele MP hl. m. Prahy

48 měsíců k příslušnému kalendářnímu měsíci, ve kterém o příspěvek žádají.¹¹⁵ Schvalovací proces probíhá obdobně jako u příspěvku na penzijní připojištění.

Městská policie hl. m. Prahy také poskytuje příspěvek na sportovně-rehabilitační a kulturní činnost. Příspěvek je určen k finančnímu krytí kulturních a sportovních akcí pořádaných zaměstnavatelem nebo odborovými organizacemi v souladu s platnou kolektivní smlouvou, k nákupu nebo pronájmu sportovního zařízení pro zaměstnance, k opravám stávajícího sportovního zařízení, k rehabilitační činnosti zaměstnanců a k tréninkovým soustředěním sportovních družstev při Sportovním klubu Městské policie hl. m. Prahy.

Vzhledem ke skutečnosti, že na Obvodním ředitelství MP Praha 4 nejsou prostory pro posilovnu, tak jako u ostatních obvodních ředitelství, je poskytována jednorázová roční dotace na nákup permanentních vstupů do veřejného fitness centra v celkové hodnotě 40 tis. Kč.

V případě úrazu s následkem invalidity může být poskytnuta jednorázová sociální výpomoc zaměstnanci, který byl uznán invalidním pro invaliditu druhého nebo třetího stupně v důsledku pracovního úrazu do jednoho roku po úrazu, který ji způsobil. Výši jednorázové sociální výpomoci stanovuje na návrh komise pro správu fondu zaměstnavatele ředitel Městské policie hl. m. Prahy, nejvýše však do částky 200 000 Kč. Jednorázová sociální výpomoc v případě smrti může být poskytnuta manželce nebo dítěti (dětmi), které má nárok na sirotčí důchod nebo popř. v odůvodněných případech též rodičům zaměstnance, který zemřel v důsledku pracovního úrazu, který smrt zapříčinil. Výši sociální výpomoci stanovuje na návrh komise pro správu fondu zaměstnavatele ředitel Městské policie hl. m. Prahy, nejvýše však do částky 200 000 Kč¹¹⁶.

Komise pro správu fondu zaměstnavatele může v odůvodněných případech navrhnout řediteli Městské policie hl. m. Prahy poskytnutí jednorázové sociální výpomoci zaměstnanci, který v důsledku pracovního úrazu utrpěl těžkou újmu na zdraví, nejvýše

¹¹⁵ Směrnice Příkazu ředitele MP č. 14/2012 pro používání prostředků fondu zaměstnavatele MP hl. m. Prahy

¹¹⁶ Směrnice Příkazu ředitele MP č. 14/2012 pro používání prostředků fondu zaměstnavatele MP hl. m. Prahy

však do částky 100 000 Kč. Všechny druhy sociální výpomoci se poskytují nad rámec odškodnění, vyplývajícího z příslušných ustanovení zákoníku práce.¹¹⁷

Mezi další benefit lze zahrnout možnost získání služebního bytu v Praze na dobu určitou, bezplatnou přepravu Městskou hromadnou dopravou v Praze, uhrazení správních poplatků spojených se získáním nebo prodloužením jejich zbrojních průkazů skupiny „D“, včetně nákladů lékařských prohlídek v závodním zdravotnickém zařízení zaměstnavatele, bezplatné očkování proti hepatitidě typu „A“ a typu „B“, bezplatné očkování proti chřipce, možnost uzavření dohody o zvyšování kvalifikace, hlavně se změnou zákona o obecní policii s nutností si doplnit vzdělání do konce roku 2015. Zaměstnancům pracovně zařazených podle ust. § 124 odst. 4 ZP a 1. stupně řízení jsou poskytovány firemní bezplatné jazykové kurzy angličtiny. Zaměstnanci jsou rovněž oceňováni za nepřetržitou práci u organizace podobu trvání 5, 10, 15 a nově po 20 letech. Ocenění v podobě plakety, věcného daru (stužka, náramkové hodinky, zlatý prsten) je jim předáváno v Brožíkově síni Staroměstské radnice za účasti nejvyšších představitelů Městské policie hl. m. Prahy a vedení Magistrátu hl. m. Prahy v čele s primátorem hl. m. Prahy. Na stejném místě dostávají vybraní strážníci i ocenění Strážník roku za mimořádný čin, se kterým je zároveň spojena finanční odměna.

5.2.3 Zpětná vazba

V rámci Obvodního ředitelství Městské policie Praha 4 nejsou strážníci vyzýváni k předkládání výsledků spokojenosti s pracovním prostředím či managementem prostřednictvím dotazníků nebo jiných anket. Jedenkrát ročně jsou prováděny porady se všemi zaměstnanci, kde se mohou vyjádřit na jakékoliv téma a je jim buď ihned na místě, nebo v průběhu následujících dní odpovězeno. Jedenkrát měsíčně dochází k poradám vedoucích pracovníků Obvodního ředitelství s vedoucími na nižším stupni řízení, kde se rovněž diskutuje na téma požadavků, připomínek nebo případných námětů ke zlepšení výsledků práce a zázemí pro zaměstnance. Podobně se vedení setkává i se strážníky na pozici okrskáře, kteří přicházejí do bezprostředního kontaktu s občany anebo jsou jimi navštěvováni v době úředních hodin na okrskových služebnách.

¹¹⁷ Směrnice Příkazu ředitele MP č. 14/2012 pro používání prostředků fondu zaměstnavatele MP hl. m. Prahy

Roční hodnocení zaměstnanců, které by zajišťovalo budování efektivních komunikačních vazeb s mimořádnou účinnou zpětnou vazbou pro aktuální motivaci každého zaměstnance na dosahování cílů organizace a vyjádření jeho osobního přínosu, bylo před pěti lety zrušeno. V současné době se připravuje náprava tohoto chybného rozhodnutí a předpokládá se hodnocení zaměstnanců za rok 2011. Oblasti hodnocení, které budou prováděny formou pohovoru, by měly odpovědět na otázky pracovního výkonu (odborné kvality práce), účelnosti práce (organizovanost své práce), vztahu k práci (zájem o přidělované úkoly), aktivity a spolupráce (zájem hodnoceného a spolupráce v pracovním kolektivu), osobních faktorů (vlastnosti a dovednosti zaměstnance), potenciálu kariérního růstu (zájem o profesní růst zejména ve smyslu tvorby rezerv lidských zdrojů), vztahu k podřízeným (schopnost efektivně hodnotit podřízené), schopnosti vést lidi (osobnostní charakteristiky vedoucího zaměstnance) a kvality a efektivity práce (míra chybovosti, dodržování termínů a využívání pracovní doby).

Určitou zpětnou vazbou pro zaměstnavatele je i ochota, schopnost či vůle strážníků, kteří mají střední vzdělání zakončené závěrečnou zkouškou s výučním listem, doplnit si středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou a to do 31. 12. 2015. Uvedená povinnost vyplývá ze zákona č. 274/2008 Sb., který, jak již bylo uvedeno, podmínku středoškolského vzdělání s maturitou zavedl a zpřísnil tak podmínky pro výkon funkce strážníka.

Další zpětná vazba spočívá v úspěšném vykonání komisní zkoušky před odbornou komisí určenou Ministerstvem vnitra České republiky, která se provádí každé tři roky a strážník obdrží osvědčení o odborné způsobilosti k výkonu funkce strážníka. Nepřihlíží se přitom k tomu, zda má strážník předchozí vzdělání získané na fakultě Obecní policie a bezpečnostních služeb Policejní akademie ČR nebo na jedné z Právnických fakult. „*Ve srovnání s jinými profesemi je možné považovat za poměrně přísné, že není zohledňováno předchozí vzdělání. V případě dalších zaměstnanců obce – úředníků obecních úřadů (resp. městských úřadů, úřadu městyse či magistrátu) je uznávání vzdělání zcela běžné. Zákon o úřednících územních samosprávných celků obecně vyžaduje, aby určité správní činnosti¹¹⁸ mohly vykonávat pouze osoby s příslušnou zkouškou zvláštní odborné způsobilosti. Současně však citovaný zákon ve svém § 34 stanoví, že na žádost úředníka*

¹¹⁸ Česko. Vymezení vyhláškou č. 512/2002 Sb., o zvláštní způsobilosti úředníků územních samosprávných celků

*nebo územně samosprávného celku vydá Ministerstvo vnitra osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části získaného úředníkem v jiném studijním programu, než který je stanoven prováděcím právním předpisem, nebo vzdělání získaného v jiném oboru, popřípadě kurzu, pokud žadatel prokáže, že obsah a rozsah vzdělání, o jehož uznání se žádá, jsou rovnocenné příslušnému vzdělávacímu programu pro prohlubování kvalifikace podle tohoto zákona nebo jeho části.*¹¹⁹

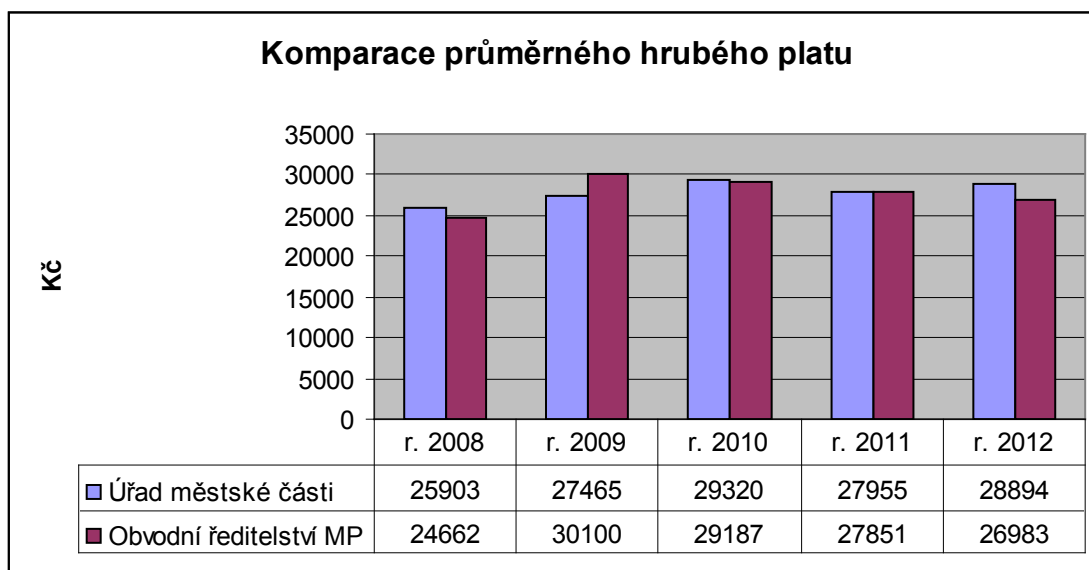
¹¹⁹ VETEŠNÍK, P., JEMELKA, L. *Zákon o obecní policii*, s. 113

6 Vlastní analýza

6.1 Komparace platů a motivačních faktorů u vybraných rozpočtových organizací

Městská policie má svůj vnitřní platový předpis, který vychází ze zákoníku práce a ostatních právních předpisů. Obdobně je tomu tak i u Úřadu městské části. Přesto lze u obou organizací spatřovat určité odlišnosti.

Graf č. 5 – Komparace průměrného hrubého platu

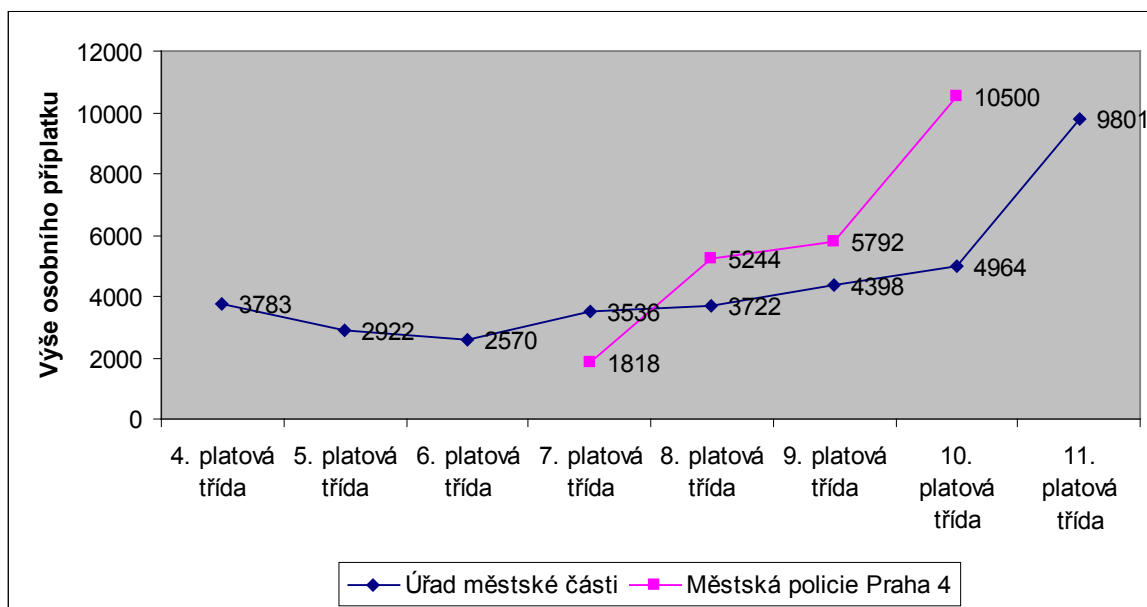


Zdroj: vlastní výpočet na základě dat poskytnutých oběma organizacemi

Průměrný hrubý plat se všemi příplatky byl na Obvodním ředitelství Městské policie Praha 4 vyšší pouze v roce 2010, a to o 2 635 Kč. V ostatních sledovaných letech má průměrný hrubý plat na zaměstnance nepatrně vyšší Úřad městské části Praha 4.

Následující graf přehledně ukazuje jednotlivé rozdíly ve výši osobního příplatku podle platových tříd.

Graf č. 6 – Komparace výše osobního příplatku podle platových tříd



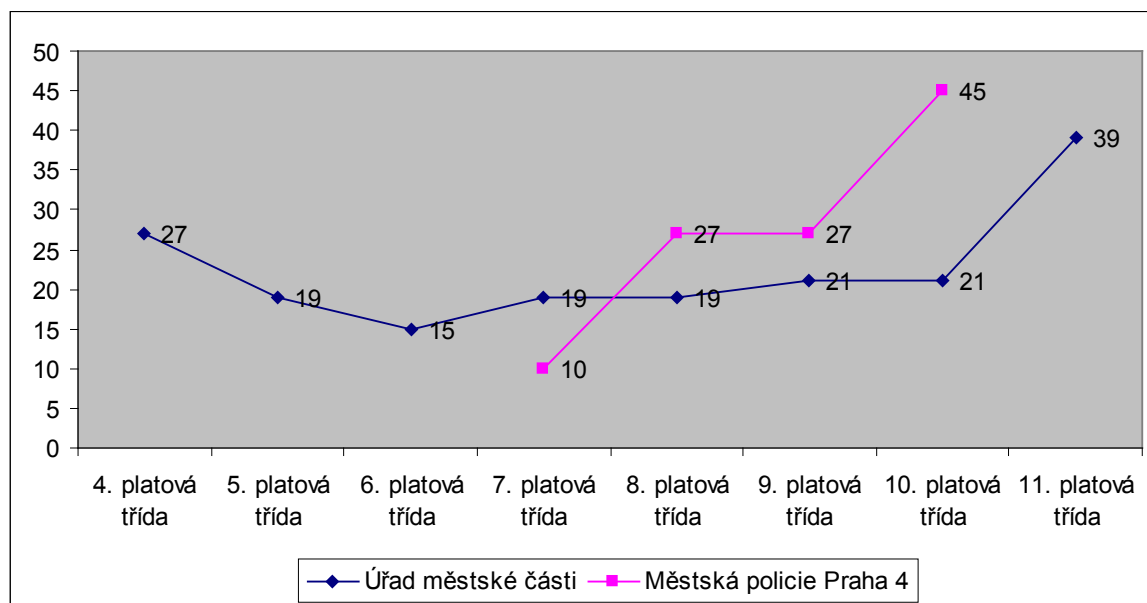
Zdroj: vlastní výpočet na základě dat poskytnutých oběma organizacemi

Úřad městské části Praha 4 má své zaměstnance zařazené od 4. platové třídy po 12. platovou třídu. Obvodní ředitelství MP Praha 4 má své zaměstnance naopak zařazené od 7. platové třídy po 11. platovou třídu. Zatímco v 7. platové třídě má obvodní ředitelství své zaměstnance na polovině průměrného osobního příplatku zaměstnanců Úřadu městské části, což je způsobeno největším počtem systemizovaných míst, nejnižší třídou při nástupu nových strážníků na obvodní ředitelství a s tím související nižší nástupní osobní ohodnocení. V dalších platových třídách dochází naopak k vyššímu osobnímu příplatku než je tomu u zaměstnanců Úřadu městské části. To je způsobeno specializací v 8. a 9. platové třídě, kde jsou kromě strážníků specialistů okrskářů zařazeni i zástupci dozorčích, vedoucí směn nebo dozorčí obvodu. V 10. platové třídě jsou zařazeni zástupci ředitele Obvodního ředitelství Městské policie Praha 4. Platová třída 11, která není součástí grafu, je systemizována pro ředitele Obvodního ředitelství Městské policie Praha 4.

Úřad městské části Praha 4 má poměrně vyrovnaný průměrný osobní příplatek až do 10. platové třídy. Od 11. platové třídy je průměrný osobní příplatek vyšší vzhledem k obsazení specializovaných funkcí právník, vedoucí odboru nebo vedoucí oddělení. Ve 12. platové třídě, která není součástí grafu, je zařazen tajemník a jeden vedoucí odboru.

Na následujícím grafu je mnohem lépe patrný rozdíl mezi jednotlivými platovými třídami a jejich procentuálním podílem ve výši osobního příplatku. Lze sledovat poměrně vyrovnanou datovou řadu Úřadu městské části Praha 4 a rostoucí datovou řadu Obvodního ředitelství Městské policie Praha 4.

Graf č. 7 – Komparace procentuální výše osobního příplatku

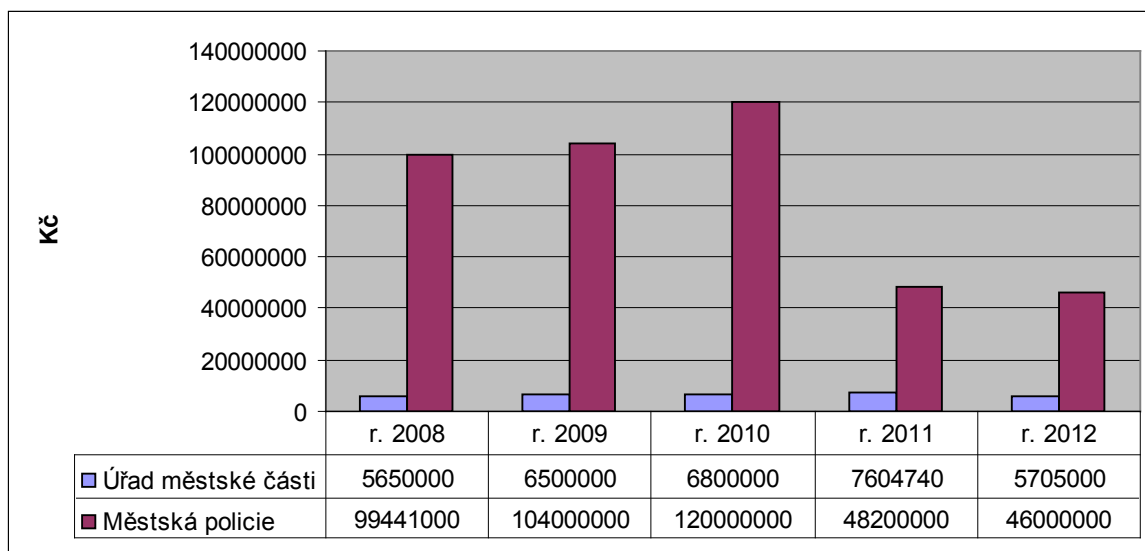


Zdroj: vlastní výpočet na základě dat poskytnutých oběma organizacemi

Graf nám potvrzuje předešlá tvrzení vztahující se k Obvodnímu ředitelství Městské policie Praha 4 a odhaluje skutečnost, že Úřad městské části zaměstnancům zařazeným do 4. platové třídy poskytuje průměrně 27 % osobního příplatku, poté kolísá na úrovni 18,6 % mezi 5. až 9. platovou třídou. Procentuální rozdíl mezi 9. a 10. platovou třídou by znamenal vyšší osobní příplatek v 9. platové třídě, což však není pravda, neboť je zde méně systemizovaných míst než v 10. platové třídě, kde je celkem 74 referentů, kteří mají nižší osobní příplatek a v celkovém počtu nám snižují procentuální výši osobního příplatku v 10. platové třídě.

Na níže vytvořeném grafu je porovnáno, kolik celkových finančních prostředků bylo vyčleněno na sociální fond v rámci Úřadu městské části Praha 4 a na fond zaměstnavatele v rámci Městské policie hl. m. Prahy.

Graf č. 8 – Finanční prostředky vyčleněné na benefity



Zdroj: sestavené autorem na základě údajů získaných z internetových stránek www.praha4.cz a www.praha.eu

Z grafu vychází poměrně vyrovnané přidělování prostředků na sociální fond ze strany Úřadu městské části Prahy 4 a poměrně radikální úsporné opatření a významné snížení finančních prostředků na benefity zaměstnanců Městské policie hl. m. Prahy, a to i přes vzrůstající počet zaměstnanců v roce 2011 o 283 zaměstnanců oproti roku 2010. Pokles v rozpočtu fondu zaměstnavatele měl za následek, že se v roce 2011 přestal zaměstnancům vyplácet jeden z důležitých benefitů, kterým byl příplatek na bydlení¹²⁰. V roce 2012 došlo k poklesu o 36 zaměstnanců oproti roku 2011, ale neúměrně k tomu i k poklesu finančních prostředků na fond zaměstnavatele o 2 200 tis. Kč¹²¹.

V grafu musel být uveden fond zaměstnavatele Městské policie hl. m. Prahy a nikoliv Obvodního ředitelství Městské policie Prahy 4, jelikož prostředky nejsou dále rozdělovány a příslušné benefity jsou řešeny centrálně.

¹²⁰ MHMP. Usnesení ZHMP ke konečnému návrhu rozpočtu na rok 2011. Strana naposledy edit. 1.6.2011. Dostupné z <http://www.praha.eu/public/d/77/cd/905747_110950_kapitola_07_komentar.doc> [online]. [cit. 2012-08-15].

¹²¹ MHMP. Rozpočtový portál. Návrh rozpočtu hlavního města Prahy na rok 2012. Strana naposledy edit. 29.11.2011. Dostupné z <http://www.praha.eu/jnp/cz/home/magistrat/rozpocet/rozpocet_na_rok_2012_dynamicky/index.html> [online]. [cit. 2012-08-15].

6.2 Porovnání zaměstnaneckých výhod u organizací

V níže vytvořené tabulce jsou porovnány nejzásadnější rozdíly v nárokových a nenárokových složkách platů mezi komparovanými organizacemi a zároveň jsou porovnány jednotlivé benefity, které organizace svým zaměstnancům poskytují.

Tabulka č. 7 – Porovnání platů, výhod a benefitů mezi organizacemi

Platové náležitosti/výhody/benefity	Úřad městské části	Městská policie Praha 4
Osobní příplatek	Až 50% do 9 plat. třídy a až do 100 % od 10 plat. třídy.	Až do 100 % od 10 plat. třídy.
Příplatek za vedení	příplatky v 1. stupni vedoucí oddělení 5–30% (v praxi 1 160–6960 Kč), příplatky v 2. stupni pro vedoucí odboru 15–40% (4000–10000 Kč), 3. stupeň je určen pro tajemníka úřadu městské části 20–50% a stupeň dle § 124 odst. 4 ZP – 5–15% (1000–4000 Kč)	Rozdělen dle stupně řízení: 1. stupeň řízení 5–30% (2000–3500 Kč), 2. stupeň řízení 15–40% (6100 Kč a ředitel OŘ) a stupeň dle § 124 odst. 4 ZP – 5–15% (1700–2400 Kč)
Zvláštní příplatek (rizikový příplatek a příplatek za směnnost)	Dle zařazení do skupiny I. 400–1 000 Kč II. 600–2 000 Kč	Od 500 Kč do 4 000 Kč
Mimořádné měsíční odměny	Dle rozhodnutí tajemníka	Fond Obvodního ředitele ve výši 37000 Kč
Mimořádné (čtvrtletní odměny)	Na návrh vedoucích odborů, schvaluje tajemník	Ředitel obvodního ředitelství navrhuje odměny do výše 5000 Kč, náměstek ředitele doporučuje ke schválení od 5001–15000 Kč a ředitele MP schvaluje odměny nad 15000 Kč.
Systém rozdělování benefitů	Fixní	Fixní
Zaměstnanec měsíce	Zaměstnanci zařazení do informačních kanceláří dostávají odměny za prodej propagačních materiálů, počet ověřených podpisů, sdělení počtu udělených bodů řidičům, výpisy z rejstříku trestů	Část finančních prostředků z fondu mimořádných odměn ředitele obvodu
Finanční odměna při životním výročí	Při 50, 55, 60, 65 letech a při přiznání nároku na důchod	Při 50 letech a po přiznání nároku na důchod
Věcná odměna za dobu odpracovanou u zaměstnavatele	Ne	Po 10 letech náramkové hodinky, 15 letech zlatý prsten
Příspěvek na penzijní připojištění	všichni zaměstnanci 230 Kč	Dle odsloužených let od 400 Kč, přes 600 Kč až po 800 Kč měsíčně
Příspěvek na životní pojištění	Ne	Příspěvek 400 Kč měsíčně po 48 odpracovaných měsících
Příspěvek na stravné	Poskytovány stravenky ve výši 80 Kč/ks, přímá platba zaměstnancem 18 Kč	Poskytovány stravenky ve výši 75 Kč/ks, přímá platba zaměstnancem 20 Kč
Příspěvek na dětskou rekreaci	Do 1 000 Kč na dítě do 16 let	Veškeré náklady kromě stravy,

	věku	jde o dětskou rekreaci pořádanou zaměstnavatelem
Sportovní akce (střelecké závody, silový trojboj, rafty, fotbalové, florbalové a volejbalové turnaje apod.)	Možno využít sportoviště spravovaných městskou částí (hřiště Svatoslavova a v Podolí)	Ano, strážníci jsou uvolňováni pokynem ředitele MP
Hodnocení zaměstnanců	Ne	Nově 1x ročně
Půjčky ze strany zaměstnavatele	20 000 Kč na pomoc v nouzi a 10000 Kč na pohřeb	Ne
Očkování	Proti žloutence (u vybraných skupin zaměstnanců), proti chřipce	Proti žloutence typu A, B (dle zájmu), proti chřipce (dle zájmu)
Příspěvek na MHD	Ano (do 70% ceny kupónu)	Zdarma (na služební průkaz a speciální vložku)
Příspěvek na regeneraci	Ano – 2 000 Kč	Ne
Mobilní telefon	Vybraní zaměstnanci (např. pohotovostní mobilní telefony pro dosah odboru sociálního)	Vybraní zaměstnanci
Notebook	Vybraní zaměstnanci	ředitel obvodního ředitelství
Příspěvek na rekreaci zaměstnance	Do 3000 Kč	Ne
Firemní jesle	Ano	Ne
Sick days	Ano (dva dny)	Ne
Jazykové kurzy	Ne	Ano
Rekreační zařízení	Ano (Vápenka)	Ano (Labská)

Zdroj: sestavené autorem na základě údajů poskytnutých Úřadem městské části Praha 4 a Městské policie hl. m. Prahy

Z výše uvedené komparace je patrné, že se v oblasti osobních příplatků, příplatků za vedení a rizikových příplatků organizace mezi sebou nikterak neliší. V oblasti měsíčních odměn je sympatickým motivátorem odměňování strážníků za úspěšné splnění mimořádného úkolu v daném měsíci, čímž dochází k bezprostřednímu ocenění konkrétního strážníka. Podobnou položkou je i ocenění strážník měsíce, který v daném měsíci vybočoval ve svém pracovním projevu a převyšoval ostatní strážníky. Daný model však nelze uplatnit na vícestupňovém řízení Úřadu městské části, kde je více rozlišných oddělení a odborů zabývajících se různými administrativními a správními činnostmi.

V dalších ukazatelích je patrná široká možnost zaměstnavatele motivovat zaměstnance nejrůznějšími benefity, které přispívají ke stabilizaci zaměstnanců a ke zvyšování jejich výkonnosti.

7 Zhodnocení výsledků a doporučení

V následujícím textu autor, v souvislosti s provedeným porovnáním platu, ale hlavně sociálním fondem a fondem zaměstnavatele obou porovnávaných organizací, navrhuje možná doporučení, která by byla vhodná pro zavedení do praxe. Jejich realizací by mohlo dojít jednak k finančním úsporám, spravedlivému rozdělení příspěvků mezi zaměstnance nebo k diferenciaci příspěvků podle dosažených výsledků či pracovního úsilí zaměstnanců.

Finanční příspěvek, který se poskytuje u příležitosti životního výročí, nelze považovat za motivační, a to hlavně pro mladou generaci, která musí čekat i několik desítek let, než tento benefit využije. Mnohem vhodnější by bylo jeho zrušení a alokování finančních prostředků do oblasti odměňování podle počtu odpracovaných let u jedné organizace (jednoho zaměstnavatele) a odstupňovat finanční příspěvek podle výkonnosti zaměstnance. S tím souvisí i zrušení věcného daru u Městské policie hl. m. Prahy, který by bylo rovněž vhodné převést do finančního odměňování zaměstnanců za dobu odpracovanou u jednoho zaměstnavatele. Rozdělování příspěvku by mohlo vypadat následovně: po 5 letech by zaměstnanec obdržel finanční částku od 1 000–4 000 Kč, po 10 letech od 2 000–6 000 Kč, 15 letech od 3 000–8 000 Kč, 20 letech od 4 000–10 000 Kč a po dalších 5 letech už by zaměstnanec obdržel stejnou částku v rozmezí obdobně jako po 20 letech.

Pokud jde o příspěvek na regeneraci, může zaměstnavatel řešit tento příspěvek i formou dohody se smluvním partnerem, poskytujícím relaxační služby (vířivka, masáže, bazén, sauna, apod.) v okolí budovy Úřadu městské části. Zaměstnanec by na základě fakturace mohl využít služby až do plné výše příspěvku, přitom by Úřad městské části mohl ušetřit až 300 tis. Kč oproti stávajícímu fixnímu proplácení, které za současného počtu zaměstnanců činí 672 tis. Kč. Úspora počítá s nevyužíváním příspěvku na regeneraci všemi zaměstnanci.

Příspěvek na roční kupon na městskou hromadnou dopravu je nesystémový a zaměstnavatel na něm finančně prodělává. V první řadě mají na příspěvek nárok všichni zaměstnanci aniž by museli zaměstnavateli předložit potvrzení (roční kupon) o jeho nákupu (jde o 70 % z ceny roční jízdenky, tj. 3 325 Kč při ceně 4 750 Kč ročního

kuponu)¹²². Za předpokladu, že 30 % zaměstnanců jezdí do zaměstnání denně soukromým vozidlem, úspora by byla na těchto cca 100 zaměstnancích celkem 332 500 Kč. Nevýhodou tohoto řešení by byla větší administrativa při kontrole ověřování koupených ročních kuponů a proplácení cestovních náhrad za služební cesty u zaměstnanců, kteří povinně jezdí na místní šetření. Druhé nesystémové řešení - proplácení 70% ročního kuponu, tj. 3 325 Kč, souvisí se zaměstnanci, kteří mají seniorskou slevu (60 let až 70 let). Ti nemají možnost koupě ročního kuponu a kupují si proto čtvrtletní za cenu 660 Kč. Pokud tak učiní 4x do roka, zaplatí 2 640 Kč, paušálně však dostanou jako ostatní zaměstnanci částku 3 325 Kč. Oproti ostatním zaměstnancům se nakonec seniorovi proplatí přes 160 % ceny ročního kuponu. Z tohoto důvodu by autor navrhoval rozlišit kategorii zaměstnanců do 60 let, kterým by se proplácelo 70 % z ceny ročního kuponu, stejně jako doposud. Další kategorií zaměstnanců by byli ti, kteří jsou ve věku 61–70 let, kterým by se proplácel příspěvek ve výši 70% z celkové hodnoty aktuální ceny čtyř čtvrtletních kuponů. Poslední kategorií by byli zaměstnanci nad 70 let, kterým by zaměstnavatel nedával žádný příspěvek, jelikož mají přepravu v MHD po Praze zdarma.

V rámci komparace bylo zjištěno, že Úřad městské části Praha 4, resp. městská část, vlastní rekreační zařízení, které však nevyužívá pro potřeby svých zaměstnanců, ale je využíváno pro školy, které spadají pod Prahu 4 a v letních měsících pro volnočasové aktivity seniorů. Vzhledem ke zpětné vazbě dané dotazníky zpracované zaměstnanci Úřadu městské části lze doporučit větší využití tohoto rekreačního zařízení např. na teambuilding, porady, výjezdní zasedání popřípadě více volných termínů pro rekreaci zaměstnanců.

Městská policie hl. m. Prahy by měla rovněž zvážit efektivnější využití svého školícího a rekreačního zařízení například tak, že zaměstnanci, kteří byli v daném roce minimálně třikrát písemně pochváleni za kvalitní výkon práce, budou mít možnost bezplatného pobytu po dobu jednoho týdne včetně rodinných příslušníků. Bezplatnost pobytu autor považuje za dostatečný motivační faktor.

Poskytování příspěvku na dětskou rekreaci pořádanou Městskou policií hl. m. Prahy je dle názoru autora voleno nevhodně a diskriminačně, neboť na rekreaci se

¹²² Dopravní podnik hl. m. Prahy. Jízdné. Jízdné na území Prahy. Dostupné online z <http://www.dpp.cz/jizdne-na-uzemi-prahy/?Key=66604f09e5bc6953b9e3e3996df660f4&> [cit. 2012-08-16].

nedostanou všechny děti zaměstnanců z důvodu omezené kapacity anebo rodiče o tento způsob dětské rekreace svých dětí nemají zájem. Vhodnějším příspěvkem by bylo poskytnutí jednotného příspěvku ve výši například 4 000 Kč na jakoukoliv dětskou rekreaci pro zaměstnance, kteří o to požádají. Opět i zde by se dalo uvažovat o příspěvku do výše 4 000 Kč podle výkonnosti zaměstnance v průběhu určitého období. Návrh s výší příspěvku by podával příslušný ředitel obvodního ředitelství.

V tzv. karenční době, tedy době, kdy se první tři dny pracovní neschopnosti nevyplácejí dávky nemocenské, je rozhodnutí Úřadu městské části o poskytnutí dvou dnů placeného volna na zlepšení zdravotního stavu považováno za velmi dobrý motivátor, který není ve veřejném sektoru až tak obvyklý. Městská policie hl. m. Prahy by měla vážně uvažovat o zavedení takového benefitu, neboť její zaměstnanci tráví převážnou část své pracovní doby v kontaktu s lidmi, na ulicích, nehledě na možné nepříznivé klimatické podmínky a za každého počasí.

Odměňování zaměstnanců informačních kanceláří úřadu za prodej propagačních materiálů, počet ověřených podpisů, sdělení počtu udělených bodů řidičům, výpisy z rejstříku trestů odporuje principům mimořádného odměňování, jelikož nesplnili mimořádný nebo zvlášť významný pracovní úkol, ale pracovní úkol zcela běžný, nezávislý na zájmu zaměstnance, ale zájmu občana požadovat nějakou službu. Tento způsob v žádném případě nemotivuje, navíc je určen pouze pro vybrané zaměstnance úřadu a měl by být proto zrušen.

Za velmi dobrý motivátor lze považovat zřízení firemních jeslí, které usnadní a podpoří návrat zaměstnance z rodičovské dovolené.

Dotazník provedený Úřadem městské části Praha 4 určitým způsobem přispěl k zamyšlení nad několika problémy, které se zaměstnanců osobně dotýkaly. Problém spojený s nevhodným zázemím pro práci byl vyřešen přestěhováním celého úřadu do nových zrekonstruovaných prostor. Komunikace mezi zaměstnanci dostala nová pravidla spočívající minimálně ve vytvoření etického kodexu.

U Městské policie hl. m. Prahy byla shledána nadbytečná byrokratická administrativa při schvalování nejrůznějších benefitů. Pro příklad lze uvést příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, které má tři stupně schvalování (tajemník komise pro správu fondu zaměstnavatele, předseda komise pro správu fondu zaměstnavatele a ředitel Městské policie hl. m. Prahy). V daném prostředí by přitom postačily, obdobně jako na Úřadu městské části Praha 4, stupně dva – zpracovatel a schvalovatel. Pracovní místo by toto opatření neušetřilo, ale při delegování pravomoci ke schvalování příspěvku z ředitele Městské policie hl. m. Prahy na předsedu komise pro správu fondu zaměstnavatele, by uspořilo nadbytečnou administrativní zátěž danou na ředitele Městské policie hl. m. Prahy.

Zcela evidentním a jedním z největších motivátorů pro zaměstnance Městské policie hl. m. Prahy by byla možnost převodu služebního bytu z doby určité na dobu neurčitou. Jednalo by se o dobu minimálně po 10 odpracovaných letech u organizace a po zcela bezproblémovém výkonu práce bez oprávněných stížností s tím, že jeho výkon práce převyšuje výkon práce ostatních zaměstnanců a za celou dobu nebyl nikdy pracovně právně řešen nadřízeným zaměstnancem.

Jak již bylo uvedeno výše, u stanovení platu a zařazování strážníků městských či obecních policíí do platových tříd a platových stupňů, byly spatřeny určité rozpory mezi čl. II zákona č. 311/2002 Sb., nařízením vlády č. 564/2006 Sb., a čl. VI zákona č. 274/2008 Sb., kdy je strážník v rámci přechodného ustanovení povinen doplnit si střední vzdělání s maturitní zkouškou do 31. prosince 2015. To neplatí, pokud je mu 45 let a třikrát úspěšně absolvoval zkoušku odborné způsobilosti před komisí Ministerstva vnitra ČR. Nařízení vlády přitom stanoví, že v platové třídě může být zaměstnanec výjimečně zařazen až na dobu čtyř let a dobu delší pokud si potřebné vzdělání doplňuje. Výše uvedený zákon však striktně vyžaduje mít doplněné vzdělání už od 1. ledna 2016. Hned další rozpor byl spatřen v ust. § 3 odst. 3 písm. b) nařízení vlády č. 564/2006 Sb., kdy je možné zařadit zaměstnance na dobu delší než je výjimečné zařazení čtyř let, pokud prokázal schopnost k výkonu požadované praxe, což strážníci starší 45 let s pouze dvěma úspěšnými absolvováními zkoušek odborné způsobilosti před komisí Ministerstva vnitra ČR rozhodně tuto schopnost mají a výše uvedený zákon a nařízení vlády by se měly sjednotit ve prospěch strážníků.

8 Závěr

Diplomovou prací se autor snažil splnit stanovené cíle, a to v teoretické části, kde se ve formě zákonných norem a nařízení pokusil přiblížit stanovení platu a následně nastínil možnosti dalšího hodnocení, motivování a odměňování zaměstnanců. V praktické části pak porovnal dvě organizace vykonávající svou působnost na území hlavního města Prahy a ve formě procesní inovace se pokusil zefektivnit systém řízení sociálního a personálního rozvoje, který by stabilizoval zaměstnance a zároveň i zvýšil jejich výkonnost.

Přestože jsou platy ve veřejné správě pevně stanoveny platnými právními předpisy, bylo v rámci diplomové práce zjištěno, že v oblasti stanovení platu a zařazování zaměstnanců do platových tříd a platových stupňů, byly spatřeny určité rozpory mezi čl. II zákona č. 311/2002 Sb., nařízením vlády č. 564/2006 Sb., a čl. VI zákona č. 274/2008 Sb., a dále v ust. § 3 odst. 3 písm. b) nařízení vlády č. 564/2006 Sb., které autor rozvádí v předchozí kapitole.

Při následném porovnání organizací pomocí syntézy došlo k rozboru platových tarifů, osobních příplatků, příplatků za vedení a sociálního fondu, resp. fondu zaměstnavatele. Zatímco oblast porovnávání platových náležitostí nedospěla k žádnému návrhu případných inovačních změn, jelikož se obě organizace musí striktně řídit příslušnými právními předpisy, oblast porovnávání sociálního fondu a fondu zaměstnavatele přinesla několik návrhů, jejichž realizace může dospět k ekonomickým úsporám, spravedlivějšímu rozdělení příspěvků mezi zaměstnance, případně k diferenciaci příspěvků podle dosažených výsledků či pracovního úsilí zaměstnanců. Příkladně se jedná o zrušení a přerozdělení finančních příspěvků poskytovaných u příležitosti životních výročí, příspěvků na relaxační služby, příspěvků na roční kupon MHD nebo dětskou rekreaci. Pro obě organizace byla navržena například možnost efektivnějšího využívání školicích a rekreačních zařízení pro své zaměstnance. Pro Městskou policii hl. m. Prahy pak zavedení sick days, přidělení služebního bytu na dobu neurčitou a pro Úřad městské části Prahy 4 zrušit nemotivující způsob odměňování některých zaměstnanců.

Při komparaci obou organizací bylo zjištěno, že používají fixní rozdělování benefitů, tzn., že jsou rozdělovány plošně. Fixní rozdělování přitom dostatečně nemotivuje zaměstnance jako flexibilní systém, který více vyhovuje individuálním potřebám zaměstnanců. U organizací tak není přítomen prvek motivace, který by směřoval zaměstnance k dosažení maximální výše poskytnutého benefitu. Pro příklad lze uvést příspěvek na regeneraci, který by se poskytoval do výše 3 000 Kč, příspěvek na penzijní připojištění až do výše 400 Kč nebo příspěvek na dětskou rekreaci až do výše 2 000 Kč. O výši příspěvku by rozhodoval tajemník nebo předseda komise na návrh přímého nadřízeného.

Závěrem je nutné dodat, že ačkoliv nebylo možno v rámci diplomové práce přijít s nějakým novým systémem poskytování platů zaměstnancům ve veřejné správě, podařilo se celkem dobře zkomparovat na jedné straně sociální fond Úřadu městské části Praha 4 a na straně druhé fond zaměstnavatele Městské policie hl. m. Prahy, z nichž zaměstnancům poskytují nad rámec platu další benefity, které mají za cíl nejenom stabilizovat, ale i zvyšovat výkonnost zaměstnanců. Diplomová práce měla za cíl organizace analyzovat, porovnat a navrhnout nové způsoby finančního i nefinančního odměňování zaměstnanců či se dopracovat k jejich zefektivnění, což se také podařilo. Práce by tak mohla posloužit odpovědným pracovníkům obou organizací a nastínit nové inovační přístupy, které byly dosud přehlíženy.

Seznam použité literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing,a.s. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. I. vydání Praha: Computer Press, 2000, 92 s. ISBN 80-7226-308-0
- ČMEJREK, Jaroslav, KOPŘIVA, Radek. *Základy veřejné správy*. 3. vydání. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2007. 124 s. ISBN978-80-213-1626-3
- HORVÁTHOVÁ, Petra, ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: Vysoká škola báňská, Technická univerzita, 2007, 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6
- CHLÁDKOVÁ, Alena. *Platy: odměňování zaměstnanců ve veřejných službách*. 3. vydání. Praha: ASPI, 2009. 443 s. ISBN 978-80-7357-405-5
- JAKUBKA, Jaroslav a kol. *Zákoník práce s komentářem*. 2. vydání. Praha: ANAG, 2008. 1072 s. ISBN 978-80-7263-432-3
- KOCOUREK, Jiří. a TRYLČ, Ladislav. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v České republice*. Olomouc: ANAG, 2006. 642 s. INBN 80-85646-49-8
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydání. Praha: Management Press 1997. 350 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- KOUDELKA, Zdeněk. *Právní předpisy samosprávy*. 2. vydání. Praha: LINDE, 2008. 346 s. ISBN 978-80-7201-690-1
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vydání. Praha: C. H. BECK, 2010, 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X
- NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 336 s. ISBN 80-7261-110-0.
- PEKOVÁ, Jitka. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. Praha: Management Press 2004. 375 s. ISBN 80-85943-51-4
- SCISKALOVÁ, Marie, GONGOL, Tomáš. *Základy správního práva a veřejné správy*. Karviná: OPF SU 2006, s.199

STÝBLO, Jiří a kol. *Úspěšné metody personálního managementu*. Praha: Verlag Dashöfer 1998. ISBN 80-902247-6-8

VETEŠNÍK, Pavel, JEMELKA, Luboš. *Zákon o obecní policii*. 1. vydání. Praha: C.H.BECK, 2009, 556 s. ISBN 978-80-7400-165-9

Seznam použitých článků:

HORŇÁKOVÁ, Šárka. HRM 3/12. *Jak odměňovat a motivovat pracovníky: tipy a doporučení*. Praha: Economia, a.s., 90 s. ISSN 1801-4690

HRBKOVÁ, Daniela. HRM 3/12. *Firemní vzdělávání jako strategický zaměstnanecký benefit*. Praha: Economia, a.s., 90 s. ISSN 1801-4690

HORKÁ, A., HRM 3/12. *Vyžadujeme od zaměstnanců vysoký výkon, nabízíme tvůrčí a motivující prostředí*, Praha: Economia, a.s., 90 s. ISSN 1801-4690

Internetové zdroje:

Dopravní podnik hl. m. Prahy. Jízdné. Jízdné na území Prahy. Dostupné online z <http://www.dpp.cz/jizdne-na-uzemi-prahy/?Key=66604f09e5bc6953b9e3e3996df660f4&> [cit. 2012-08-16].

MHMP. Usnesení ZHMP ke konečnému návrhu rozpočtu na rok 2011. Dostupné z http://www.praha.eu/public/d/77/cd/905747_110950_kapitola_07_komentar.doc Strana naposledy edit. 1.6.2011. [online]. [cit. 2012-08-15].

MHMP. Rozpočtový portál. Návrh rozpočtu hlavního města Prahy na rok 2012. Dostupné z http://www.praha.eu/jnp/cz/home/magistrat/rozpocet/rozpocet_na_rok_2012_dynamicky/index.html Strana naposledy edit. 29.11.2011. [online]. [cit. 2012-08-15].

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Příručka pro personální a platovou agendu* Dostupné on-line na <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB075#I>. [cit. 24.4.2011].

Parlament České republiky, Poslanecká sněmovna. *Novela z. – zákoník práce – EU*. Dostupné on-line na <http://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=6&CT=411&CT1=0> [cit. 2011-11-09]

Praha.eu, Portál hl.m.Prahy. Dostupné on-line na http://www.praha.eu/public/5d/c8/2e/1361772_240598__3._BV_rozbor_tab_kom_05_10.pdf [cit. 2012-07-23].

ŠPLÍCHAL, Marek. (zprac.) Praha 4. *Firemní jesle (do čtyř let věku) pro zaměstnance městské části Praha 4*. strana naposledy edit. 2012-07-16. [cit. 2012-07-25].

Dostupné on-line na http://www.praha4.cz/3801_Firemni-jesle-do-ctyr-let-veku-pro-zamestnance-mestske-casti-Praha-4

ŠPLÍCHAL, Marek. (zprac.) Praha 4. *Rekreační zařízení městské části Praha 4 - Vápenka*. strana naposledy edit. 2009-04-14. [cit. 2012-07-25]. Dostupné on-line na http://www.praha4.cz/1629_Rekreacni-zarizeni-mestske-casti-Praha-4-Vapenka

Úřední deska. Přílohy usnesení. Usnesení rady 2011. Dostupné z www.praha4.cz/files/=48428/39R-1116-PR-doc [online]. [cit. 2012-08-15]

Úřední deska. Přílohy usnesení. Usnesení rady 2010. Dostupné z www.praha4.cz/files/=32987/12R-315-prilohy-1-9-PR-xls [online]. [cit. 2012-08-15].

Úřední deska. Přílohy usnesení. Usnesení rady 2010. Dostupné z www.praha4.cz/files/=43068/4NR-110-PR-doc [online]. [cit. 2012-08-15].

Úřední deska. Přílohy usnesení. Usnesení rady 2011. Dostupné z www.praha4.cz/files/=48428/39R-1116-PR-doc [online]. [cit. 2012-08-15].

Úřední deska. Přílohy usnesení. Usnesení rady 2008 a 2011. Dostupné z <http://www.praha4.cz/files/=2510/2R-03-priloha-doc> a www.praha4.cz/files/=48428/39R-1116-PR-doc [online]. [cit. 2012-08-15].

Nejvyšší správní soud. *Usnesení Městského soudu v Praze ze dne 16.5.2006, vedené pod č.j.: 7 Ca 58/2006-37*. [cit. 2012-07-25].]. Dostupné on-line na http://www.nssoud.cz/files/SOUDNI_VYKON/2006/0084_4As__0600062A_prevedeno.pdf.

Seznam použitých zákonů, nařízení vlády a vyhlášek

Česko. Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky

Česko. Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze

Česko. Zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii

Česko. Zákon č. 274/2008 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o Policii České republiky

Česko. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících vyšších územně samosprávných celků

Česko. Zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění, v platném znění

Česko. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Česko. Vyhláška hl. m. Prahy č. 5/1992 Sb., o zřízení Městské policie hl. m. Prahy

Česko. Vyhláška Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu sociálních a kulturních potřeb

Česko. Nařízení vlády č. 37/2003 Sb., o odměnách za výkon funkce členům zastupitelstev

Seznam zkratk:

č. – číslo

ČR – Česká republika

FKSP – fond kulturních a sociálních potřeb

hl. m. Prahy – hlavního města Prahy

MHD – městská hromadná doprava

mil. – milion

MP – Městská policie

MHMP – Magistrát hlavního města Prahy

OŘ – Obvodní ředitelství

ust. - ustanovení

ÚMČ – Úřad městské části

ZP – zákoník práce