

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve veřejné správě**  
**Kateřina Frenštátská**

**Bakalářská práce**  
**2009**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina FRENŠTÁTSKÁ**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**  
  
Název tématu: **Systém hodnocení a odměňování pracovníků ve veřejné správě**

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

1. Úvod
2. Postavení obce Jeseník v systému veřejné správy
3. Předpoklady pro vznik pracovního poměru
4. Poskytování platů a odměn pracovníkům MěÚ Jeseník
5. Systém hodnocení zaměstnanců MěÚ Jeseník
6. Závěr

Rozsah grafických prací: —  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007  
Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků  
a o změně některých zákonů  
Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce  
Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve  
veřejných službách a správě

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Miloš Charbuský, CSc.**  
Ústav veřejné správy a práva

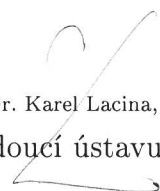
Datum zadání bakalářské práce: **29. června 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 27.4.2009

Kateřina Frenštátská

Na tomto místě bych chtěla poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce PhDr. Miloši Charbuskému, CSc., za poskytnuté rady a pomoc při zpracovávání práce. Dále bych ráda poděkovala pracovníkům Městského úřadu Jeseník, za poskytnuté informace a podklady pro zpracování této bakalářské práce.

## ANOTACE

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat průběh a způsoby hodnocení a odměňování pracovníků ve veřejné správě. V první části bakalářské práce vymezují základní pojmy týkající se této problematiky. Následně ukazují na konkrétním příkladě (v Městském úřadě Jeseník), jak probíhá výběr zaměstnanců a jejich hodnocení a odměňování. Na závěr srovnávám běžné výdaje s výdaji na platy za jednotlivé roky. Respektive jaký objem prostředků je vynaložen na platy úředníků.

## KLÍČOVÁ SLOVA

veřejná správa, pracovní poměr, hodnocení, odměňování, Městský úřad Jeseník

## TITLE

System of evaluation and remuneration of employees of public administration

## ANNOTATION

The main objective of bachelor thesis is to analyze the course and ways of evaluating and rewarding employees in public administration. In the first part of bachelor thesis defines the basic concepts relating to this issue. Then pointing to concrete examples (in the Municipal authorities of the Jeseník), both selection and ongoing evaluation and remuneration. Finally, compare current spending to spending on salaries for each year. Or what amount is spent on salaries of officials.

## KEYWORDS

public administration, employment, evaluation, remuneration, Municipal authorities of the Jeseník

## Obsah

Seznam obrázku .....	7
Seznam grafů.....	7
1 Úvod .....	8
2 Obecná charakteristika a členění veřejné správy .....	9
2.1 Struktura veřejné správy v České republice.....	9
2.2 Město Jeseník v systému veřejné správy .....	10
2.2.1 Obecná charakteristika .....	10
2.2.2 Orgány obce .....	14
3 Pracovní poměr.....	17
3.1 Obecná charakteristika.....	17
3.2 Druhy pracovního poměru .....	17
3.3 Postup před vznikem pracovního poměru.....	18
3.4 Vznik pracovního poměru .....	19
3.4.1 Pracovní smlouva .....	19
3.4.2 Jmenování .....	21
3.4.3 Zkušební doba .....	22
3.5 Pracovní poměr úředníka .....	22
3.5.1 Vymezení pojmu úředník.....	22
3.5.2 Předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka .....	23
3.5.3 Veřejná výzva a výběrové řízení.....	23
3.6 Základní povinnosti úředníka .....	24
3.7 Pracovní poměr a povinnosti úředníka Městského úřadu Jeseník .....	25
4 Hodnocení pracovníků.....	27
4.1 Volný popis.....	29
4.2 Hodnocení pomocí stupnice.....	29
4.3 Metody založené na vytváření pořadí zaměstnanců .....	30
4.4 Hodnocení pracovníků Městského úřadu Jeseník .....	31
5 Odměňování .....	36
5.1 Mzda, plat a jiné odměny za práci .....	37
5.1.1 Mzda.....	37
5.1.2 Plat .....	39
5.2 Odměňování pracovníků Městského úřadu Jeseník.....	40
5.2.1 Porovnání výdajů na platy s běžnými výdaji na Městském úřadě Jeseník.....	48
6 Závěr.....	54

### Seznam obrázku

Obrázek 1: Schéma veřejné správy .....	9
Obrázek 2: Tabulka hodnocení.....	33

### Seznam grafů

Graf 1: Sociální fond .....	47
Graf 2: Fond ošatného .....	47
Graf 3: Výdaje na platy .....	48
Graf 4: Výdaje na platy bez odvodů.....	49
Graf 5: Výdaje na platy .....	49
Graf 6: Výdaje na platy bez odvodů.....	50
Graf 7: Výdaje na platy .....	51
Graf 8: Výdaje na platy bez odvodů.....	51
Graf 9: Vývoj objemu platů včetně odvodů .....	52
Graf 10: Vývoj objemu platů bez odvodů .....	52

### Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura města Jeseník	
Příloha 2: Veřejná výzva referent	
Příloha 3: Veřejná výzva vedoucí odboru	
Příloha 4: Stupnice platových tarifů podle nařízení vlády č. 564/2006 Sb. (v Kč měsíčně)	



## *1 Úvod*

K efektivnímu provádění řízení lidských zdrojů patří hodnocení a odměňování zaměstnanců. Správně nastavený proces hodnocení a odměňování, pojatý jako určitý stimul pro zlepšení pracovního výkonu a nástroj motivace pracovníků, je důležitou činností, která podmiňuje k dobrému pracovnímu výkonu a řízení celé organizace.

Je důležité ujasnit si, co se od procesu hodnocení a odměňování očekává a jaké kroky učinit pro naplnění očekávání.

Hodnocení pracovníků patří mezi nejdůležitější činnosti vedoucích pracovníků, bývá považováno za nástroj dosahování plánovaných cílů organizace, k získávání a udržení autority vedoucího, k dodržování kázně a podněcování iniciativy zaměstnanců. S hodnocením zaměstnanců úzce souvisí systém odměňování, který zejména slouží k uspokojení potřeb zaměstnanců.

Se systémem odměňování a hodnocení se můžeme setkat prakticky kdekoliv. Dané téma je v současné době aktuální, proto jsem si ho zvolila pro zpracování své bakalářské práce, a také abych shrnula poznatky týkající se této problematiky.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analyzovat průběh a způsoby hodnocení a odměňování pracovníků ve veřejné správě. Pro praktické posouzení vymezené problematiky jsem si vybrala Městský úřad Jeseník.

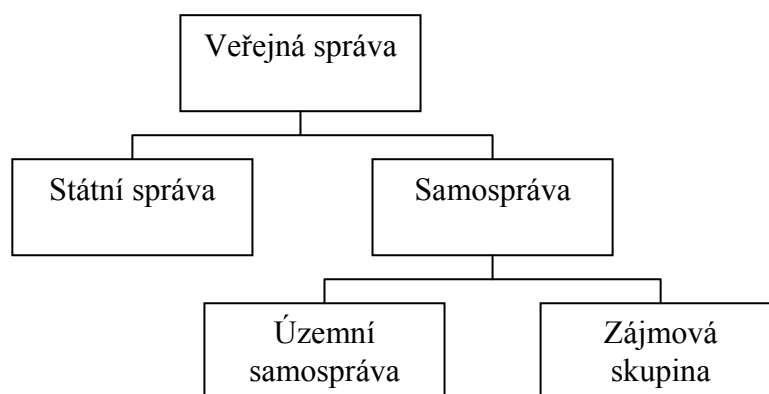
Svou práci jsem rozdělila do čtyř stěžejních částí. První část se týká postavení města Jeseník v systému veřejné správy. Druhá část vymezuje pracovní poměr a postavení úředníků, další hodnocení a poslední část se zaměřuje na odměňování. V každé části vždy nejprve popisuji základní informace, týkající se dané problematiky, a poté řeším, jak je hodnocení a odměňování pracovníků nastaveno na Městském úřadě Jeseník.

## 2 Obecná charakteristika a členění veřejné správy

Veřejná správa může být charakterizována dvěma způsoby. První způsob je rozčlenění, kdy stát prostřednictvím svých orgánů vykonává státní správu, a to buď přímo nebo zprostředkovaně, kdy část svých záležitostí přenechá veřejnoprávním korporacím. Veřejná správa se tedy člení podle prvního způsobu na státní správu a samosprávu, která může mít podobu územní a zájmové samosprávy. V podstatě můžeme říci, že veřejná samospráva je výsledek delegování správy na jiné, nestátní subjekty. Je projevem decentralizace a demokracie. Samospráva má oprávnění vykonávat svoje záležitosti samostatně, vlastním jménem a prostředky, v rámci zákonem stanovenými předpisy.

Další způsob členění, je z hlediska geografického. Zde je územní veřejná správa označovaná jako část veřejné správy, která je vykonávaná v rámci územně administrativních jednotek. Můžeme rozlišit zda se jedná o ústřední, územní nebo místní správu.<sup>1</sup>

Obrázek 1: Schéma veřejné správy



Zdroj: BRUNA, Miroslav, et al. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozš. vyd. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2005. 120 s. ISBN 80-239-4709-5.

### 2.1 Struktura veřejné správy v České republice

V České republice je tedy veřejná správa tvořena soustavou orgánů státní správy a územní samosprávy a vazeb mezi nimi. Nejvyšší orgán moci výkonné a politické je reprezentován ústřední vládou vykonávající přímo nebo zprostředkovaně státní správu. Tento orgán má všeobecnou působnost, v oblasti správy kontroluje, sjednocuje a koordinuje činnost

<sup>1</sup> BRUNA, Miroslav, et al. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozš. vyd. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2005. 120 s. ISBN 80-239-4709-5.

ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy. Mezi další orgány vykonávající státní správu patří ministerstva a jiné ústřední orgány státní správy, např. Český statistický úřad, Katastrální úřad, atd.). Základní charakteristika státní správy je tedy, jednotná úprava výkonu státní správy pro celé území státu upravené zákonem, dále omezená autonomie rozhodování, vertikální hierarchická struktura a podřízenost nižších orgánů státní správy vyšším orgánům. Převažuje monokratický způsob rozhodování a do funkce jsou jmenováni. Oproti tomu samospráva má své volené představitele, právní subjektivitu, hospodaří se svým majetkem dle schváleného rozpočtu, je v podstatě organizace, která spravuje své vlastní záležitosti a záležitosti veřejného zájmu. Představuje decentralizovanou moc.

V našem státě je vytvořen dvoustupňový systém územní samosprávy, který je zakotven v Ústavě České republiky. Nalezneme zde členění České republiky na základní a vyšší územní samosprávné celky. Základní územní samosprávné celky představují obce, vyšší územní samosprávné celky kraje.

Výkon veřejné správy v České republice je založen na tzv. smíšeném modelu výkonu veřejné správy. Jak na úrovni obcí, tak i na úrovni krajů, je státní správa i územní samospráva vykonávána v rámci jedné územně administrativní jednotky. V případě, že státní správu vykonávají orgány samosprávy, hovoříme o přenesené státní správě. Rozsah přenesené působnosti je u obcí rozdílný. Rozlišujeme obce se základním rozsahem přenesené působnosti (do této kategorie spadají všechny obce) a obce s širším rozsahem přenesené působnosti. Podle toho zda obce vykonávají státní správu i na území druhých obcí (obce spadají do jejich správního obvodu) a podle míry přenesenosti, odlišujeme: obec, obec s matričním úřadem, obec se stavebním úřadem, obec s pověřeným obecním úřadem a obec s rozšířenou působností.<sup>2</sup>

## *2.2 Město Jeseník v systému veřejné správy*

### *2.2.1 Obecná charakteristika*

Obec Jeseník vznikla jako územní samosprávná jednotka v souladu s § 1 zákona číslo 128/2000 Sb., o obcích v platném znění ke dni 1.4.2000 a dle § 4 tohoto zákona obec disponuje vlastním majetkem, spravuje své záležitosti samostatně. Vystupuje v právních

---

<sup>2</sup> BRUNA, Miroslav, et al. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozš. vyd. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2005. 120 s. ISBN 80-239-4709-5.

vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. Je tedy právnickou osobou, a to právnickou osobou s plnou právní subjektivitou.

Posláním obce je zajištění veřejné správy na svém území, případně výkon státní správy v územním obvodu a za podmínek stanovených zákonem (zejména hlava sedmá Ústavy ČR, § 14 a § 21 zákona o obcích a organizační řád obecního úřadu). Nese označení město, protože má 12 944 trvale žijících obyvatel, a podle zákona o obcích je pro označení město potřeba alespoň 3 000 obyvatel.

Městský úřad Jeseník plní úkoly v samostatné působnosti města v územním obvodu města Jeseník, a to záležitosti, které jsou v zájmu obce, občanů obce a záležitosti svěřené zákonem. Dále plní úkoly v přenesené působnosti města tj. při výkonu státní správy. Město Jeseník je obec s rozšířenou působností. Celkový počet zaměstnanců ke dni 31. 12. 2008 byl 136, z toho 52 mužů a 84,5 žen (přičemž 0,5 je poloviční úvazek). Městský úřad se člení na organizační útvary, kterými jsou odbory a oddělení. Oddělení jsou součástí odboru. Nalezneme zde:

- Finanční odbor: oddělení účetnictví, oddělení školství
- Odbor dopravy a silničního hospodářství: oddělení dopravně správních agend
- Odbor obecní živnostenský úřad
- Odbor sociálních věcí a zdravotnictví: oddělení sociální-právní ochrany dětí, oddělení sociální péče
- Odbor stavebního úřadu, majetku a investic: oddělení majetku, oddělení investic a rozvoje
- Odbor vnitřních věcí: oddělení informatiky, právní oddělení
- Odbor životního prostředí
- Správní odbor

#### *Některé kompetence finančního odboru*

Finanční odbor zajišťuje zejména:

- zpracování návrhu ročního rozpočtu města, jeho zveřejnění, projednání v orgánech města, provádění změn rozpočtu města,
- zpracování a aktualizaci rozpočtového výhledu, jeho zveřejnění, projednání v orgánech města,
- vypracování závěrečného účtu města, jeho zveřejnění, projednání v orgánech města,
- výdej a evidenci známek pro psy, popř. jiných identifikačních nástrojů,
- analytickou evidenci majetku města, provádění inventarizací majetku a závazků, zpracování závěrečného inventarizačního zápisu... atd.

### *Odbor dopravy a silničního hospodářství*

Odbor zajišťuje především tyto činnosti v přenesené působnosti:

- Speciální stavební úřad, správu dopravy a pozemních komunikací
- Přestupky, bodové hodnocení a správní delikty
- Dopravní úřad

### *Odbor obecní živnostenský úřad*

Odbor v přenesené působnosti vykonává:

- přijímání ohlášení živností a žádosti o vydání koncesí, včetně oznámení všech souvisejících změn,
- zabezpečení úkonů k vydání živnostenských listů a koncesních listin, včetně jejich změn,
- vyměřuje správní poplatky podle zákona o správních poplatcích,
- dozor nad dodržováním věcně příslušných ustanovení o ochraně spotřebitele... atd.

### *Odbor sociálních věcí a zdravotnictví*

#### Oddělení sociální péče:

- poskytuje pomoc k zajištění základních životních podmínek fyzickým osobám, které se nacházejí v hmotné nouzi,
- provádí sociální šetření k ověření skutečností rozhodných pro nárok na dávku nebo její výši...

#### Oddělení sociálně-právní ochrany dětí

- podává návrhy soudu na omezení, zbavení nebo pozastavení výkonu rodičovské zodpovědnosti,
- podává vyjádření soudu v řízení o svěřeni dítěte do pěstounské péče a v řízení o osvojení...

### *Odbor stavebního úřadu, majetku a investic*

#### Oddělení majetku:

- zabezpečuje přímo nebo smluvně, s péčí řádného hospodáře, správu, evidenci a kontrolu nemovitostí ve vlastnictví města,
- zabezpečuje agendu související s převodem nemovitostí města...

### Oddělení investic a rozvoje:

- provádí veškerou agendu v oblasti investic u nemovitostí ve vlastnictví města jejich velkých oprav,
- ve své působnosti aktivně vyhledává informace v oblasti dotační politiky, eviduje je a předává útvarem a orgánům města a jím zřízeným nebo založeným právníckým osobám.

### *Odbor vnitřních věcí*

- zajišťuje přímo nebo smluvně, s péčí řádného hospodáře, správu a kontrolu budov v majetku města, movitých ve vlastnictví města,
- vede evidenci mobilních telefonů v rámci MěÚ a kontroluje jejich využití,
- zajišťuje komplexní vzdělávání zaměstnanců města, zejména úředníků...

### *Odbor životního prostředí*

#### Zajišťuje:

- Vodoprávní úřad
- Ochranu přírody
- Odpadové hospodářství
- Správu místního poplatku za komunální odpad
- Ochranu ovzduší
- Myslivost a rybářství
- Lesní hospodářství
- Veterinární péči

### *Správní odbor*

#### Řeší:

- Cestovní doklady
- Evidenci obyvatel
- Občanské průkazy
- Matriku
- Přestupky<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Organizační řád města Jeseník

### 2.2.2 Orgány obce

#### *Zastupitelstvo obce*

Orgánem, který samostatně spravuje obec, je zastupitelstvo. Řídí se jednacím řádem Zastupitelstva města Jeseník. Má 25 členů, z nichž volí starostu, který zastupuje obec navenek a je odpovědný za výkon své funkce zastupitelstvu, a místostarostu (nebo místostarosty), který zastupuje starostu po dobu jeho nepřítomnosti. Zastupitelstvo obce tedy rozhoduje ve věcech patřících do samostatné působnosti obce. Dle zákona o obcích zastupitelstvo obce má tyto pravomoci:

- schvalovat program rozvoje obce,
- schvalovat rozpočet obce a závěrečný účet obce,
- zřizovat trvalé a dočasné peněžní fondy obce,
- zřizovat a rušit příspěvkové organizace a organizační složky obce, schvalovat jejich zřizovací listiny,
- rozhodovat o založení nebo rušení právnických osob,
- vydávat obecně závazné vyhlášky obce,
- rozhodovat o vyhlášení místního referenda,
- určovat funkce, pro které budou členové zastupitelstva obce uvolněni,
- zřizovat a zrušovat obecní policii,
- rozhodovat o spolupráci obce s jinými obcemi a o formě této spolupráce,
- udělovat a odnímat čestné občanství obce a ceny obce,
- a další.

Zastupitelstvo si může zřídit jako své iniciativní a kontrolní orgány výbory. Ze zákona povinně zřizuje finanční a kontrolní výbor.

#### *Rada obce*

Výkonným orgánem obce je rada obce tvořená starostou a členy zvolenými z řad zastupitelů. V oblasti samostatné působnosti a ze své činnosti odpovídá zastupitelstvu obec. Rada města Jeseník má 7 členů (starosta, 2 místostarostové a 4 radní) a řídí se jednacím řádem Rady města Jeseník. Rada obce připravuje návrhy pro jednání zastupitelstva obce a zabezpečuje plnění jím přijatých usnesení. Radě obce je vyhrazeno:

- zabezpečovat hospodaření obce podle schváleného rozpočtu, provádět rozpočtová opatření v rozsahu stanoveném zastupitelstvem obce,
- vydávat nařízení obce,

- na návrh tajemníka obecního úřadu jmenovat a odvolávat vedoucí odborů obecního úřadu,
- kontrolovat plnění úkolů obecním úřadem a komisemi v oblasti samostatné působnosti obce,
- stanovit celkový počet zaměstnanců obce v obecním úřadu v organizačních složkách obce,
- schvalovat organizační řád obecního úřadu,
- a další.

Rada obce je oprávněna zřídit komise jako své iniciativní a poradní orgány. Komise může být rovněž zřízena pro výkon přenesené působnosti obce. Rada města Jeseník zřizuje bytovou komisi, dopravní komisi, komisi pro občanské záležitosti, komisi pro rodinu a sociální věci, výchovně-vzdělávací komisi, komisi pro rozvoj města, komise pro cestovní ruch a lázeňství, komisi pro prevenci kriminality a hodnotitelskou komisi.

Jelikož obec Jeseník je obec s rozšířenou působností má tyto pravomoci:

- vydávat řidičské průkazy,
- vést registry motorových vozidel,
- je silničním správním úřadem pro silnice II. a III. třídy,
- zajišťuje ochranu kulturních památek v územním obvodu,
- zajišťuje sociálně-právní ochranu dětí a rozhoduje o poskytnutí věcných a peněžitých dávek a služeb,
- vede registry obyvatel,
- vykonává státní správu lesů,
- rozhoduje na úseku rybářství a myslivosti,
- je vodoprávní úřadem a vydává souhlasy k vodním stavbám,
- je povodňovým orgánem a řídí ochranu před povodněmi,
- podílí se na hospodaření s odpady, zpracovává evidenci odpadů, uděluje souhlas k nakládání s odpady,
- je orgánem ochrany přírody a ochrany ovzduší,
- je orgánem ochrany zemědělského půdního fondu,
- je živnostenským úřadem,
- a další.



### *Starosta*

V čele obecního úřadu stojí starosta, který zastupuje obec navenek. Do své funkce je zvolen zastupitelstvem obce z řad svých členů. Musí být občanem České republiky. Za výkon své funkce odpovídá zastupitelstvu obce. Starosta jmenuje a odvolává se souhlasem ředitele krajského úřadu tajemníka obecního úřadu.

### *Obecní úřad*

Obecní úřad tvoří starosta, místostarosta, který zastupuje starostu v době jeho nepřítomnosti, tajemník obecního úřadu a zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu.

Tajemník obecního úřadu je odpovědný za plnění úkolů obecního úřadu v samostatné působnosti a i přenesené působnosti starostovi. Zajišťuje výkon přenesené působnosti s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny radě obce nebo zvláštnímu orgánu obce. Plní úkoly uložené mu zastupitelstvem obce, radou obce nebo starostou, stanoví platy všem zaměstnancům obce zařazeným do obecního úřadu, vydává spisový řád, skartační řád a pracovní řad obecního úřadu a další vnitřní směrnice, které nevydává rada obce.

### 3 Pracovní poměr

#### 3.1 Obecná charakteristika

Nejvýznamnějším pracovněprávním vztahem je pracovní poměr. Pracovní poměr je závazkový vztah, jehož obsahem jsou vzájemně odpovídající se práva a povinnosti. K základním patří závazek zaměstnance vykonávat práci a jemu odpovídající pravomoc zaměstnavatele práci využívat, přidělovat ji, řídit a kontrolovat. Dále zaměstnanec má právo na odměnu a naopak zaměstnavatel má povinnost odměnu vyplatit.

Tedy subjekty pracovního poměru, jak již vyplývá, jsou zaměstnavatel a zaměstnanec. Zaměstnanec je vždy fyzickou osobou, zaměstnavatel může být osobou právnickou i fyzickou. Subjekty pracovního poměru musí mít pracovněprávní subjektivitu, tzn. způsobilost mít práva a povinnosti v pracovněprávních vztazích a vlastním jménem je zakládat, měnit nebo rušit a nést vlastní odpovědnost z těchto vztahů.<sup>4</sup>

#### 3.2 Druhy pracovního poměru

Podle různých kritérií můžeme rozlišovat druhy pracovních poměrů. Druhy pracovních poměrů vypovídají o tom, za jakých podmínek je pracovní poměr uzavírán a jaký konkrétní cíl má zajistit. Tedy pro určení druhů pracovních poměrů lze použít následující kritéria:

##### 1. Doba trvání pracovního poměru:

Kritérium doby trvání pracovního poměru vede k rozlišování pracovního poměru sjednaného na dobu neurčitou a pracovního poměru sjednaného na dobu určitou. Rozlišovacím znakem je, že u pracovního poměru na dobu určitou je při založení předem stanovená délka jeho trvání. Dobu lze sjednat buď časovým údajem nebo časovým obdobím, dobou trvání určitých prací atd. Podle zákoníku práce je doba trvání na sebe navazujících pracovních poměrů na dobu určitou stanovena na dobu nejvýše dvou let, a to mezi týmiž účastníky. Zákon však upřednostňuje pracovní poměry na dobu neurčitou, důvodem je především sociální jistota zaměstnance.

##### 2. Souběh zákonných úprav:

Podle kritéria souběhu zákonných úprav se rozlišují pracovní poměry, pro které je pramenem právní úpravy pouze zákoník práce od pracovních poměrů, jejichž právním pramenem může být též jiný právní předpis.

---

<sup>4</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

### 3. Charakter zaměstnavatele

Dle tohoto kritéria je možné pracovní poměry členit zejména na pracovní poměry, kde na straně zaměstnavatele vystupuje podnikatelský subjekt, od pracovních poměrů, kde na straně zaměstnavatele vystupuje nepodnikatelský subjekt.

### 4. Způsob vzniku

Pracovní poměry můžeme rozlišit také podle způsobu založení pracovního poměru. Pracovní poměry se člení na pracovní poměry vzniklé na základě dvoustranného pracovního poměru, tj. pomocí pracovní smlouvy, od pracovních poměrů vzniklých na základě jednostranného pracovního poměru, tj. jmenováním. Další způsob vzniku pracovního poměru je volba, resp. vznik smlouvou na základě volby.

### 5. Místo výkonu práce

Kritérium místa výkonu práce odlišuje pracovní poměry, na základě nichž je práce konána na pracovištích zaměstnavatelů, od pracovních poměrů zaměstnanců, kteří nepracují trvale na pracovišti zaměstnavatele. V Zákoníku práce je ustanoveno, že tito zaměstnanci vykonávají pro zaměstnavatele sjednanou práci, podle dohodnutých podmínek, mimo pracoviště zaměstnavatele, v pracovní době, kterou si sami rozvrhují. Jelikož v těchto případech nedochází k rozvržení pracovní doby zaměstnavatelem, nemůže je ve většině případech zaměstnavatel kontrolovat, proto dochází k tomu, že na zaměstnance se nevztahuje úprava rozvržení pracovní doby, postojů atd. Nepřísluší jim mzda, plat nebo náhradní volno za práci přesčas nebo práci ve svátek. Dále při důležitých osobních překážkách v práci jim nepřísluší náhrada mzdy nebo platu atd.

#### *3.3 Postup před vznikem pracovního poměru*

Před samotným vznikem pracovního poměru, si budoucí zaměstnavatel musí uvědomit kolik, pracovní síly vlastně potřebujeme, dále vytvořit popis samotného pracovního místa a specifikaci pracovních požadavků. Učiní rozhodnutí, zda pro získání pracovníka využijeme vnitřní kapacity, tj. z vlastních řad, nebo z vnější kapacity, tj. úplně cizího člověka, kterého daná organizace (nebo samotný zaměstnavatel) nezná.

Výběr si zaměstnavatel může organizovat sám, např. inzercí, nebo může spolupracovat s úřadem práce či s agenturou. Při výběru přihlíží k dosaženému odbornému vzdělání, praxi, technickým dovednostem, komunikačním dovednostem, schopnostem jak pracovat v týmu, ke schopnostem vést lidi, pracovat se zákazníky, dále např. přihlíží k fyzické či psychické zdatnosti a dalším požadavkům, které budou na zaměstnance kladeny. Při získávání

pracovníků – zaměstnanců by neměla být činěna žádná diskriminace z hlediska pohlaví, věku, etnika, počtu dětí atd., měla by se respektovat zásada rovného zacházení. Ani samotná pracovní inzerce nesmí mít diskriminační charakter. Nejznámější posuzovací metodou výběrových kritérií u kandidáta je interview, které je možné přímo považovat za přijímací pohovor mající charakter strukturovaného pohovoru, při kterém jsou pokládány předem připravené otázky. Avšak používá se i např. analýza životopisu, testy (jazykové, technické psychologické...), analýza osvědčení a referencí atd.

Budoucí zaměstnanec má právo na to, aby byl ještě před uzavřením pracovní smlouvy informován o právech a povinnostech, které by pro něj z pracovního poměru plynuly, o pracovních podmínkách, podmínkách odměňování a povinnostech, které vyplývají za zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci. V některých případech před uzavřením pracovního poměru vyplývá z těchto zvláštních právních předpisů povinnost vstupní lékařské prohlídky zaměstnance.

### *3.4 Vznik pracovního poměru*

Při uzavírání pracovního poměru zásadně neexistují žádná omezení, která by se vztahovala na občana. K určitému zúžení možnosti dalšího pracovního uplatnění může dojít na základě rozhodnutí soudu jen u občanů, kteří se dopustili trestné činnosti. Soud může omezit právo občana na určitý druh práce vyslovením trestu zákazu činnosti, v případě že se pachatel dopustil trestného činu v souvislosti s touto činností.

Pracovní poměr může vzniknout tehdy, jsou-li tedy splněny určité předpoklady. Obecným předpokladem je právní úprava, která upravuje vznik pracovního poměru, a tím jej umožňuje. Zvláštním předpokladem je potom právní skutečnost, která založí konkrétní pracovní poměr.

Zákoník práce rozlišuje dva způsoby vzniku pracovního poměru, a to na základě pracovní smlouvy nebo jmenováním. V praxi výrazně převažuje vznik pracovního poměru na základě pracovní smlouvy. U obou těchto typu vzniku pracovního poměru platí zásada, že pracovní poměr může vzniknout jen na základě svobodného projevu vůle zaměstnance a zaměstnavatele.

#### *3.4.1 Pracovní smlouva*

Pracovní smlouva je nejtypičtější právní skutečnost, která vede ke vzniku pracovního poměru. Jde o dvoustranný právní úkon, jeho základem je souhlasný dobrovolný vzájemný

projev zaměstnavatele a zaměstnance směřující ke vzniku pracovního poměru. Současně je také právním vyjádřením principu volby svobody zaměstnání, neboť umožňuje občanu vybrat si zaměstnavatele, druh práce a místo výkonu práce tak, aby to odpovídalo jeho schopnostem, zdravotnímu stavu, kvalifikaci, osobním poměrům a zájmům. Zaměstnavatel si zase může podle svých potřeb vytvářet kolektiv. V podstatě obě strany by si měly sjednat vyhovující podmínky, které by měly spočívat na kompromisu. Pracovní smlouva je uzavřena, jakmile se účastníci shodnou na celém jejím obsahu, na všech jejích důležitých náležitostech.

Zákon nestanoví žádný předepsaný formulář pro uzavírání pracovní smlouvy. Může mít v podstatě jakoukoli písemnou podobu. Avšak podle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen uzavřít smlouvu písemně a jedno vyhotovení pracovní smlouvy je povinen vydat zaměstnanci. Povinnost zaměstnavatele uzavřít pracovní smlouvu písemně je stanovena z důvodu, aby se předešlo zbytečným sporům o obsah uzavřené pracovní smlouvy. Dále Zákoník práce stanoví, že pracovní smlouva musí obsahovat podstatné náležitosti a to:

1. Druh práce, který má zaměstnanec vykonávat

Druh práce je v podstatě okruh pracovních úkolů, které zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonává. Zaměstnanec není povinen konat práci jiného druhu, s výjimkou případu převedení na jinou práci. Na sjednaný druh práce zpravidla navazuje bližší popis pracovních úkolů. Tento popis se nazývá pracovní náplň. Pracovní náplň nemá povahu dohody, ale jde o jednostranný příkaz zaměstnavatele, kterým se zaměstnanci blíže vymezují úkoly v rámci sjednané práce.

2. Místo výkonu práce, kde mám být práce vykonávána

Další důležitá náležitost, která musí být uvedena v pracovní smlouvě je místo nebo místa výkonu práce. Vlastně upřesňuje místo, na kterém bude daná práce vykonávána, vymezuje pojem pracoviště, což už je konkrétní kancelář, hala apod.

3. Den nástupu do práce

V pracovní smlouvě musí být také sjednán den nástupu do práce. Tento den je velmi důležitý, jelikož tímto dnem vzniká pracovní poměr. Den nástupu do práce může být sjednán buď jako přesné datum nebo může být sjednán jiným jednoznačně určujícím způsobem. Pokud zaměstnanec ve sjednaný den nenastoupí do práce, aniž by mu v tom bránila překážka v práci, nebo do týdne zaměstnavatele o takové překážce neuvědomí, má zaměstnavatel právo od smlouvy odstoupit. Odstoupení způsobuje zrušení smlouvy, v podstatě se uvažuje jako by smlouva nebyla uzavřena.

Pokud by se účastníci nedohodli na některé z uvedených podstatných náležitostí, nemůže dojít k platnému uzavření pracovní smlouvy. Kromě podstatných náležitostí lze v pracovní

smlouvě dohodnou další náležitosti, na kterých mají účastníci zájem. K těmto patří např. určení výše mzdy, rozvržení pracovní doby, sjednání zkušební doby nebo sjednání částečného úvazku.

V případě, že zvláštní předpis nebo stanovy vyžadují, aby se obsazení pracovního místa uskutečnilo na základě volby příslušným orgánem, pak je zvolení předpokladem, který předchází uzavření pracovní smlouvy.

### 3.4.2 Jmenování

Dalším způsobem vzniku pracovního poměru je pomocí jmenování. Jmenováním lze pracovní poměr založit pouze tehdy, vyplývá-li to ze zvláštního právního předpisu nebo u zaměstnanců uvedených v zákoníku práce. Jedná se o:

- vedoucí organizačních složek státu,
- vedoucí organizačních jednotek organizačních složek státu,
- ředitele státních podniků,
- vedoucí organizačních jednotek státních podniků,
- vedoucí státních fondů,
- vedoucí příspěvkových organizací a jejich organizačních jednotek,
- ředitele školské právnické osoby.

Jmenování provádí ten, kdo je k tomu příslušný podle zvláštního právního předpisu, popřípadě nadřízený vedoucí. Jmenováním vzniká pracovní poměr pouze v případě, pokud je do funkce u zaměstnavatele jmenován občan, který není dosud v pracovním poměru. Vznik pracovního poměru jmenováním je rovněž podmíněn souhlasem zaměstnance. Pracovní poměr nemůže vzniknout proti vůli zaměstnance. Při jmenování vzniká pracovní poměr dnem, který je uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance. Před vznikem pracovního poměru jmenováním může být také sjednána zkušební doba, a to obdobně jako v případě vzniku pracovního poměru pracovní smlouvou. Byl-li zaměstnanec na vedoucí pracovní místo jmenován, lze ho z tohoto místa též odvolat, a to kdykoli, za jakéhokoli důvodu nebo bez udání důvodu. Vedoucí zaměstnanec se svého vedoucího místa může také vzdát. Odvoláním nekončí samotný pracovní poměr, pouze výkon vedoucího pracovního místa.

### 3.4.3 Zkušební doba

V pracovní smlouvě jsou poměrně významná ujednání o zkušební době, a to především z hlediska snadné možnosti rozvázání pracovního poměru v této době. Zkušební dobou se rozumí časově vymezené období na začátku pracovního poměru, jehož smyslem je možnost obou stran zjistit, zda jim sjednaný pracovní poměr vyhovuje. Zkušební dobu lze sjednat při vzniku pracovního poměru smlouvou, ale i jmenováním. Je sjednána před vznikem pracovního poměru, a to od počátku, zpětně ji nelze dohodnout a ujednání musí být vždy písemné, jinak je neplatná. Pokud nebyla dohodnuta zkušební doba kratší, pak činí tři měsíce. Tedy maximální přípustná délka zkušební doby, která může být sjednána, činí tři měsíce. Sjednanou zkušební dobu nelze dodatečně smluvně prodlužovat, jelikož dodatečné prodloužení sjednané zkušební doby by bylo neplatné. Do zkušební doby se nezapočítává doba překážek v práci, pro které zaměstnanec nemůže během zkušební doby konat práci.

Během zkušební doby lze pracovní poměr kdykoliv zrušit, a to bez udání důvodu nebo z jakéhokoli důvodu. Jediným omezením je, že zaměstnavatel nemůže ve zkušební době pracovní poměr zrušit během prvních 14 dnů trvání pracovní neschopnosti zaměstnance. Lze jej i zrušit ústně.

### 3.5 Pracovní poměr úředníka

Pracovní poměr úředníka je upravený podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

#### 3.5.1 Vymezení pojmu úředník

Úředníkem se pro účely tohoto zákona rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.<sup>5</sup>

Vedoucím úředníkem se považuje úředník, který je vedoucím zaměstnancem. U vedoucích úředníků se zakládá pracovní poměr jmenováním. Jmenování provede vedoucí

---

<sup>5</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

úřadu – tajemník, nebo v obcích, kde není funkce tajemníka zřízená, plní úkoly vedoucího úřadu starosta.

### *3.5.2 Předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka*

Úředníkem se může stát fyzická osoba, která je státním občanem České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt, dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, ovládá jednací jazyk.

### *3.5.3 Veřejná výzva a výběrové řízení*

#### *Veřejná výzva*

Před samotným uzavřením pracovní smlouvy musí předcházet tzv. veřejná výzva, která podněcuje zájemce, aby se přihlásili na danou vyhlášenou pozici. Veřejná výzva podle zákona o úřednících územně samosprávných celků by měla obsahovat:

- název územního samosprávného celku,
- druh práce a místo výkonu práce,
- předpoklady pro vznik pracovního poměru – fyzická osoba, zletilost, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a ovládnutí jednacího jazyku,
- jiné požadavky územního samosprávného celku pro vznik pracovního poměru odpovídající povaze správní činnosti, kterou má zájemce vykonávat,
- výčet dokladů, které zájemce připojí k přihlášce – životopis, výpis z evidence Rejstříku trestů, ověřenou kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- platovou třídu odpovídající druhu práce,
- lhůtu pro podání přihlášky,
- místo a způsob podání přihlášky a adresu, na kterou se přihláška odesílá.

Na základě těchto informací, zájemce podá k územnímu samosprávnému celku písemnou přihlášku.

Veřejná výzva se vyvěsí na úřední desce úřadu nebo na internetových stránkách dané obce nejméně 15 dnů přede dnem určeným pro podání přihlášek zájemců.

#### *Výběrové řízení*

Výběrové řízení je podmínkou pro:

- jmenování do funkce vedoucího úřadu a vedoucího úředníka,
- vznik pracovního poměru na dobu neurčitou úředníka zařazeného:



- v krajském úřadě,
- v Magistrátu hlavního města Prahy,
- v obecním úřadě obce s rozšířenou působností,
- v pověřeném obecním úřadě,
- v úřadu městského obvodu nebo městské části územně členěného statutárního města nebo městské části hlavního města Prahy, kterému je svěřen výkon přenesené působnosti v rozsahu pověřeného obecního úřadu.

Uchazeče o dané místo posuzuje výběrová komise, která má nejméně tři členy. Kdy alespoň jedna třetina členů komise jsou úředníci územního samosprávného celku, který výběrové řízení vyhlásil. Jednání výběrové komise je neveřejné. Rozhodnutí se přijímá při nadpoloviční většině hlasů.

Pracovní poměr s úředníkem se zpravidla uzavírá na dobu neurčitou. V případě však, že je potřeba zajistit časově omezenou správní činnost nebo nahradit dočasně nepřítomného úředníka, zejména v případě jeho mateřské nebo rodičovské dovolené nebo pracovní neschopnosti, lze uzavřít pracovní poměr na dobu určitou.

### 3.6 Základní povinnosti úředníka

Úředník je povinen dle zákona o úřednících územních samosprávných celků:

- dodržovat ústavní pořádek České republiky,
- dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané; dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané, pokud s nimi byl řádně seznámen,
- hájit při výkonu správních činností veřejný zájem,
- plnit pokyny vedoucích úředníků, nejsou-li v rozporu s právními předpisy,
- prohlubovat si kvalifikaci v rozsahu stanoveném tímto zákonem,
- jednat a rozhodovat nestranně,
- zdržet se jednání, které by mohlo vést ke střetu veřejného zájmu se zájmy osobními, zejména nezneužívat informací nabytých v souvislosti s výkonem zaměstnání ve prospěch vlastní nebo někoho jiného,
- v souvislosti s výkonem zaměstnání nepřijímat dary nebo jiné výhody,
- v rozsahu stanoveném zvláštními právními předpisy zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu zaměstnání.

Úředník nesmí být členem řídicího, dozorčího nebo kontrolního orgánu právnické osoby, jejímž předmětem činnosti je podnikání.<sup>6</sup>

### 3.7 Pracovní poměr a povinnosti úředníka Městského úřadu Jeseník

Převážnou část, týkající se vzniku pracovního poměru úředníků územních samosprávných celků, jsem již popsala v předešlé kapitole. Výběr zaměstnanců Městského úřadu Jeseník probíhá na základě výběrového řízení. Podmínky pro proces přijímání zaměstnanců vycházejí ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Výběrové řízení vyhlašuje vedoucí Odboru vnitřních věci pod záštitou tajemníka.

Před konáním samotného výběrového řízení musí být na úřední desce Městského úřadu Jeseník vyvěšeno tzv. oznámení o vyhlášení výběrového řízení, a to nejméně patnáct dnů přede dnem určeným pro přihlášení zájemců. V příloze uvádím dva příklady oznámení. První pozice je na místo referenta a druhá pozice je na místo vedoucího odboru.

Pro posouzení přihlášených uchazečů slouží zřízená tzv. výběrová komise, která jak již jsem uváděla, se skládá nejméně ze tří osob. Zpravidla se skládá z tajemníka, vedoucího odboru, na kterém je dané výběrové řízení vyhlášeno, a dále je třeba složena ze zástupce odborů. Výběrové řízení je zahájeno stručným představením dané pozice, následuje tzv. rozřazovací test, kdy je vybráno pouze pár jedinců, kteří postupují do další části, což je osobní pohovor. V osobním pohovoru jsou většinou otázky typu:

- Co vás vedlo se přihlásit na danou pozici?
- Jaké máte dosavadní zkušenosti, které by jste mohl(a) využít??
- Co čekáte od práce, o kterou se ucházíte?
- Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?
- Dále třeba otázky o bývalém zaměstnání, o vlastnostech a znalostech týkajících se dané pracovní pozice a chodu veřejné správy apod.

Výběrová komise na závěr výběrového řízení vypracovává písemnou zprávu o posouzení a vyhodnocení uchazečů, kterou podepisují všichni přítomní členové výběrové komise. Pokud uchazeč plně vyhovuje, je s ním sjednán pracovní poměr na dobu neurčitou. Nový zaměstnanec je podrobně seznámen prostřednictvím popisu pracovního místa s jeho pracovní pozicí. Tento popis obsahuje název pracovní pozice, odbor a oddělení městského úřadu. Dále

---

<sup>6</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

je zde uvedeno platové zařazení a požadavky na pracovní pozici. Mezi požadavky patří především stupeň vzdělání, jazykové dovednosti a požadavky na vědomosti a znalosti příslušných zákonů a vyhlášek. V popisu pracovního místa jsou uvedeny také kompetence, které zaměstnanci vznikají z vykonávané činnosti.

#### 4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků můžeme považovat za poslední fázi procesu řízení pracovního výkonu. V podstatě se jedná o formální setkání vedoucího – hodnotitele se zaměstnancem – hodnoceným. Hlavním úkolem tohoto formálního setkání je společné zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance za celé předcházející období a zvážit, co a jak by se dalo udělat lépe v období příštím. Setkání se obvykle organizuje ke konci ročního období, aby mohlo sloužit jako výchozí bod pro plánování dalších výkonových a rozvojových cílů.

Profesor Koubek definuje hodnocení pracovníků následovně: *„Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:*

- a) *zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;*
- b) *sdělováním výsledků zjišťováním jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a*
- c) *hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.“<sup>7</sup>*

V poslední době se stále více hodnotí i to, jaké jsou schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka. Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

1. neformální hodnocení, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostní povahu a je hodně ovlivněno danou situací, pocitem hodnotícího, jeho dojemem i momentální náladou. V podstatě se s průběžným hodnocením setkáváme denně. Vyplývá ze vztahu nadřízeného a podřízeného při

---

<sup>7</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 207.

kontrole plnění pracovních povinností. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

2. Formální (systematické) hodnocení, je většinou promyšlené, pravidelné a mezi jeho základní rysy patří plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty pak slouží jako podklad pro další personální činnost, vztahující se na jednotlivce nebo celé skupiny.

Základní rysy a úkoly hodnocení pracovníků:

- zlepšení pracovního výkonu – informace pracovního hodnocení dávají zaměstnancům a vedoucím zaměstnancům zpětnou vazbu, která umožňuje zaměstnancům a vedoucím zaměstnancům do pracovního výkonu příslušnými kroky zasahovat a zlepšovat ho.
- určení odměny – hodnocení zaměstnanců pomáhá a může fungovat jako nástroj řízení odměňování (nemusí být ale pravidlem). Rada organizaci zvyšuje platy a uděluje odměny na základě zásluh, které se zjišťují na základě pracovního hodnocení.
- rozhodování o pracovním zařazení – v rámci interní mobility zaměstnanců dochází k jejich povýšení v rámci kariérového rozvoje, k převedení na jinou práci, přeložení na podřadnější pracovní místo, případně k rozvázání pracovního poměru. Tyto pohyby se často zakládají na výsledcích vykonané práce. Povýšení bývá chápáno jako odměna za již vykonanou práci.
- vzdělávání a rozvoj – špatný pracovní výkon může být signálem potřeby řešit vzniklý problém vzděláváním zaměstnance, tedy zvýšením jeho znalostí a dovedností. Dobrý pracovní výkon z druhé strany může být signálem a upozornění na jeho skrytý potenciál, kterého je třeba využít a tvořivě rozvíjet.
- upozornění na nedostatky v získávání a výběru zaměstnanců – dobrý nebo špatný pracovní výkon zaměstnanců může indikovat dobrou nebo špatnou práci personálního útvaru, resp. spolupráci personálního útvaru s relevantním liniovým managementem.
- upozornění na nedostatky personálního informačního systému – špatný pracovní výkon může být determinován nesprávným závěrem analýzy práce, specifikací pracovního místa, zkrácenými informacemi v oblasti personálního plánování či jinými nedostatky personálního informačního systému. Práce se zkrácenými informacemi může vést k nesprávným rozhodnutím v otázkách výběru, vzdělávání nebo propouštění zaměstnanců.
- chyby v organizaci práce – špatný pracovní výkon může být příznakem nedokonalé organizace práce. Hodnocení zaměstnanců může tyto nedostatky identifikovat.

- realizace rovných příležitostí – pracovní hodnocení umožňuje a napomáhá k realizaci principu rovných příležitostí, neboť poskytuje informace, na základě kterých lze rozhodnout a zabránit různým formám diskriminace (podle pohlaví, podle věku atd.)
- zohlednění vnějších vlivů – někdy bývá pracovní výkon ovlivňován vnějšími vlivy, mimo pracovní prostředí. Patří sem zejména rodina, finanční situace, zdraví, jiné soukromé záležitosti. Pokud jsou tyto okolnosti uvedeny v pracovním hodnocení, může příslušný liniový vedoucí tyto vlivy zohlednit, případně organizace může zaměstnanci také pomoci.<sup>8</sup>

Existuje mnoho metod hodnocení zaměstnanců, z nichž některé se více zaměřují na výsledky práce jiné na pracovní chování. K tomu, abychom je mohli efektivně využít, musíme zajistit soustavu hodnotících kritérií a reálnou dokumentaci o výkonech, chování a postojích zaměstnance.

Konkrétně ve veřejné správě se užívají následující metody – volný popis, hodnotící stupnice, vytváření pořadí (pro porovnávání pracovníků).

#### 4.1 *Volný popis*

U této metody musí hodnotitel písemně charakterizovat pracovní výkon hodnoceného. Většinou mu k tomu slouží seznam bodů hodnocení, které jsou odvozeny od kritérií pracovního výkonu. Metoda používá také k vypracování pracovního posudku při odchodu zaměstnance.

Výhoda metody je v její univerzálnosti. Mezi nevýhody patří to, že každý hodnotitel má své vlastní vyjadřovací schopnosti. I délka a obsah se liší dle hodnotitele. Hodnocení od různých hodnotitelů a různých hodnocených se dá jen těžko porovnávat. Hodnotitelé mají sklon přihlížet spíše k průměrnému výkonu (dlouhodobému) a velký vliv na hodnocení má často i osobní vztah hodnotitele k hodnocenému.

#### 4.2 *Hodnocení pomocí stupnice*

Tato metoda je náročná na přípravu, umožňuje však značnou objektivní srovnatelnost úrovně výkonu u různých pracovníků. Hodnotí totiž jednotlivé aspekty práce pomocí předem stanovené stupnice (např. číselné nebo slovní). Obtížné však bývá vybrat vhodné výkony a

---

<sup>8</sup> *Hodnocení* [online]. 2005 [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.vcvscr.cz/projekty/pruzkum/Hodnoceni.pdf>>.

formy chování. Některé obecněji definované lze použít na úrovni organizace (např. kvalita práce, samostatnost, přítomnost v práci, ochota spolupracovat), jiné je nutno stanovit útvárově, případně týmově (např. specifická znalost práce, soutěživost apod.). Hodnocení podle stupnice se využívá také u metod zkoumajících pracovní chování.

Používají se základní typy hodnotící stupnice:

- číselná stupnice (např. 1,2,3...),
- grafická stupnice – s využitím křivky,
- slovní stupnice (např. výborný, velmi dobrý, dobrý ...).

Metoda má celou řadu výhod. Metoda je univerzální a relativně jednoduchá. Můžeme hodnotit jak souhrnný pracovní výkon, tak i jeho jednotlivé stránky. Umožňuje důkladnou analýzu pracovního výkonu. Lze snadno porovnávat pracovní výkony jednotlivých zaměstnanců. Formulář se může použít k různým hodnocením. K hodnocení spolupracovníky, k sebehodnocení, k hodnocení shora i zdola i k porovnávání všech těchto hodnocení. Je vhodná pro nalezení silných a slabých stránek zaměstnanců. Je použitelná pro různá pracovní místa, protože můžeme přihlídnout k rozdílnému významu jednotlivých kritérií hodnocení.

Mezi nevýhody patří to, že příprava formulářů hodnotitelů i hodnocených je náročná. Sestavit formulář s vhodnými kritérii a popisy úrovně je obtížné. Může dojít k nesrovnalosti hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců. To je dáno tím, že kritéria a popisy mohou být stanoveny tak, že jim hodnotitelé nejsou schopni stejně porozumět.

#### *4.3 Metody založené na vytváření pořadí zaměstnanců*

Většinou dochází k porovnání výkonu dvou či více zaměstnanců. Porovnání může být buď souhrnné, nebo dle jednotlivých kritérií výkonu. Je to metoda relativní, protože nemůžeme porovnávat výkon různých skupin pracovníků. Většinou se používá:

střídavé porovnání – hodnotitel vybírá ze seznamu toho nejlepšího a nejhoršího a napíše je na začátek a konec nového seznamu. Pak opět vybírá toho nejlepšího a nejhoršího.

párové porovnání – porovnává zaměstnance na prvním a druhém místě označí toho lepšího. Pak porovnává zaměstnance na prvním a třetím místě a opět označí toho lepšího. Porovnává, dokud není porovnán každý s každým.

nucené rozdělení – hodnotitel porovnává zaměstnance a musí přiřadit určité procentu zaměstnanců k určité úrovni pracovního výkonu tak, aby se co nejvíce podobalo křivce normálního rozdělení – 20 % nejlepších, 70 % vysoce ceněných, 10 % méně výkonných.

Výhodou metod je jednoduchá a nenáročná příprava, sloužící k motivování a soupeření zaměstnanců. Metody nejsou citlivé na shovívavost, přísnost či hodnocení průměrnými hodnotami.

Nevýhodou metod je jejich subjektivita, informují pouze o pořadí zaměstnanců, ne o jejich výkonu. Nedoporučují se pro účely odměňování.<sup>9</sup>

#### *4.4 Hodnocení pracovníků Městského úřadu Jeseník*

Jelikož na Městském úřadě v Jeseníku nemají vytvořenou konkrétní podobu směrnice určenou pro hodnocení zaměstnanců, dovolila jsem si, na základě dosud získaných informací a s pomocí určitých metod, vypracovat návrh řešení, jak hodnotit zaměstnance.

Především je důležité respektovat určité zásady, aby daný systém byl úspěšně zaveden. V první řadě hodnocení by mělo vycházet z průběžného sledování výkonů pracovníků. Daný systém by měl být aplikovatelný na celý úřad, aby nedocházelo k nesrovnalostem.

Metody hodnocení musí odpovídat podmínkám organizace, zvolené struktury pracovních míst atd. Zohlednění pracovní náplně pracovníka, míry požadovaných znalostí, způsobilosti ve veřejné správě, míry delegované odpovědnosti, podílu činností operativního a koncepčního charakteru apod. je rozhodující pro volbu kritérií.

Nejvhodnější metodou hodnocení, kterou bych doporučila pro Městský úřad Jeseník je hodnocení pomocí stupnice. Měla by vypadat následovně:

#### Hodnotící kritéria

##### *Pracovní výkonnost*

1. Kvalita výkonu – přesnost a pečlivost výkonu, komplexnost, bezpochybnost, formálně dokonalé dílo, svědomitá a obsahově náročná práce.
2. Produktivita výkonu – množství dokončené práce, množství použitelných výsledků předložených za určitý časový úsek.

---

<sup>9</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.



3. Realizační schopnosti – jak úspěšně realizuje vlastní náměty nebo náměty druhých, tvořivost, vynalézavost, pohotovost, účelnost.
4. Pracovní úsilí – jak pracovník dokáže vytrvat, vydržet velké pracovní zatížení, vyvinout velké úsilí při řešení nesnadných úkolů, angažovanost, nasazení, vytrvalost.
5. Účelnost práce – plnění v termínech, organizace práce, využívání pracovní doby.

#### *Osobní dispozice*

6. Zodpovědnost, spolehlivost – míra sebekontroly výkonu, odhad vlastních sil a možností, schopnost mobilizace sil, snaha dokončovat zadanou práci, schopnost respektovat jiná řešení než vlastní, schopnost pracovat, i když s daným řešením plně nesouhlasím, schopnost plnit sliby a dohody.
7. Spolupráce – schopnost týmové práce, spolupráce uvnitř pracovního kolektivu, schopnost vytvořit prostor pro rozvoj svých spolupracovníků.
8. Samostatnost – schopnost vyřešit problémy bez pomoci.
9. Komunikativnost – vystupování a úroveň vyjadřování, verbální a neverbální schopnost dialogu, umět naslouchat, zadávat úkoly a přijímat náměty a připomínky kritiků.
10. Vztah ke spolupracovníkům – tolerantnost, zájem o spolupracovníky, úcta a respekt ke druhým, úroveň mezilidských vztahů.
11. Vztah k nadřízenému – schopnost přijímat úkoly, postoj k nadřízenému (úcta, respekt).
12. Vztah k občanům – schopnost přijímat kritiku, schopnost poradit, chování.

#### *Odborné schopnosti a znalosti*

13. Úroveň odborných znalostí a jejich využívání – odborné předpoklady pro úspěšný výkon funkce, např. znalost příslušných právních předpisů a schopnost je aplikovat, znalost práce s výpočetní technikou, znalost cizího jazyka. Schopnost aplikovat dané dovednosti.
14. Zájem o profesní růst – osobní aktivita (vzdělávání se) – studium literatury, seznamování se s novým programovým vybavením atd.

#### *Řídící schopnosti*

15. Úroveň vedení lidí a jejich motivace – osobní příklad, míra přirozené autority, schopnost jednat s lidmi, citlivé hodnocení výkonu, dovednost získat lidi.

16. Organizační schopnosti – jak dokáže pracovník rozdělovat úkoly, hospodařit s časem, prostředky, schopnost koordinovat a organizovat práci.
17. Rozhodování – zvládání konfliktů, rozhodnost, schopnost řešit kritické a nepopulární situace, kontrolovat a vyvozovat závěry.

Dalším důležitým krokem je vybrat správnou hodnotící škálu. Může vypadat následovně:

- 1 – Nedostačující  
 2 – Slabé  
 3 – Dobré, poněkud neúplné  
 4 – Velmi dobré, dostačující  
 5 – Vynikající, značně přesahující požadavky

Jednotlivá kritéria a hodnotící škála jsou zaznamenána v připraveném formuláři, který slouží k samotnému hodnocení. Hodnotitel (zpravidla přímý nadřízený) posuzuje pracovníka pomoci uvedené hodnotící škály. Následně sečte celkový počet bodů. Na základě získaného výsledku je pracovník zařazen do konkrétního pásma. Dané pásmo vykazuje, zda pracovník je schopen vykonávat svou pozici. V případě, že pracovník získal mimořádně dobrý výsledek, může být ohodnocen po stránce finanční (např. odměnou).

Obrázek 2: Tabulka hodnocení

<b><i>Hodnotící kritéria</i></b>	<b><i>Hodnotící škála</i></b>	<b><i>Hodnocení pracovníka</i></b>
kvalita výkonu	1 2 3 4 5	
produktivita výkonu	1 2 3 4 5	
realizační schopnosti	1 2 3 4 5	
pracovní úsilí	1 2 3 4 5	
účelnost práce	1 2 3 4 5	
zodpovědnost, spolehlivost	1 2 3 4 5	
spolupráce	1 2 3 4 5	
samostatnost	1 2 3 4 5	
komunikativnost	1 2 3 4 5	
vztah ke spolupracovníkům	1 2 3 4 5	
vztah k nadřízenému	1 2 3 4 5	
vztah k občanům	1 2 3 4 5	

úroveň odborných znalostí a jejich využívání	1 2 3 4 5	
zájem o profesní růst	1 2 3 4 5	
úroveň vedení lidí a jejich motivace	1 2 3 4 5	
organizační schopností	1 2 3 4 5	
rozhodování	1 2 3 4 5	
		Celkem: ...

Zdroj: vlastní zpracování

#### Hodnotící pásma:

- *0 – 17 bodů – neuspokojivý* – pracovní výkon nedosahuje parametru, které se kladou na zaměstnance na tomto pracovním místě. Doporučuje se zvážit pokračování zaměstnance v dosavadní činnosti.
- *18 – 35 bodů – je nutné zlepšení* – pracovní výkon nedosahuje plně požadavkům, které jsou běžně kladeny na zaměstnance na tomto pracovním místě. Existuje však potenciál dalšího rozvoje.
- *36 – 53 bodů – pracovník plní očekávání* – pracovní výkon odpovídá standardu pro dané pracovní místo. Pracovní výkon a s ním spojené dovednosti se rozvíjejí a zvyšují podle očekávání.
- *54 – 71 bodů – pracovník překračuje očekávání* – vykazuje vyšší pracovní výkon než je běžně očekávaný standart pro toto pracovní místo pracovní výkon a s ním spojené znalosti a dovednosti se rozvíjejí a zvyšují podle předpokladu.
- *72 – 85 bodů – vynikající pracovník* – trvale vykazuje nadstandardní pracovní výkon. Je vzorem pro dané pracovní místo. Nemá žádné zvláštní nedostatky. Podává pracovní výkon, který se předpokládá u zaměstnanců v následujícím vyšším pracovním místě.

Další velmi častou formou hodnocení je hodnotící rozhovor. Hodnotící rozhovor je formální, předem naplánované a připravené setkání zaměstnance většinou s přímým nadřízeným. Přímý nadřízený konfrontuje se zaměstnancem výsledky a závěry procesu hodnocení, případně se ptá na doplňující otázky. Zaměstnanec má právo se vyjádřit k vyhodnocenému závěru.

Mezi otázky, které mohou být v hodnotícím rozhovoru, patří:

- Jak jste spokojený(a) se svou prací?
- Jak celkově hodnotíte uplynulé období?
- Co považujete za své největší úspěchy?
- Jaký máte plán dalšího osobního rozvoje?
- Čeho byste chtěl(a) dosáhnout?
- Co byste na sobě zlepšil(a)?
- apod.

Výsledkem hodnocení je písemný dokument, který je součástí osobního spisu zaměstnance. Slouží jako informace pro nápravná opatření při řešení slabých výkonů a jako informace pro odstraňování nedostatků. Pro nadřízeného je to podklad k finančnímu ohodnocení dobrých pracovníků, případně také pro stanovení nápravných opatření.

## 5 Odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejdůležitějších činností, která přitahuje velkou pozornost jak vedení organizací, tak i pracovníků.

Podle profesora Koubka, odměňování může být definováno následovně: „*Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště atd. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nich v podstatě rozhoduje organizace, se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy postojí, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nich některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.*“<sup>10</sup>

V souhrnu můžeme tedy říci, že existují dvě základní formy odměňování:

- peněžní forma odměňování, kam patří mzda nebo plat, prémie, osobní ohodnocení, mimořádné odměny, různé příplatky atd.
- nepeněžní forma odměňování

---

<sup>10</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3. (když tak str. 283)

Nepeněžité formy odměňování dále můžeme dělit na další skupiny, a to na:

- odměny vyjádřené v penězích jako jsou např. zaměstnanecké výhody, tím se rozumí poskytované výrobky nebo služby, ze kterých má pracovník nějaký osobní materiální užitek, dále např. i investice do jeho vzdělání a rozvoje a jiné,
- odměny, které nelze přímo vyjádřit v penězích, tyto odměny zvyšují spokojenost, pocit významu či prestiže pracovníka (patří zde pochvala či formální uznání, povýšení, pověření významným nebo důležitým úkolem, úspěšné splnění významného úkolu, zařazení do významného týmu, přidělení určitého zařízení nebo vybavení, uznání od spolupracovníků, pověření reprezentací organizace atd.).

### *5.1 Mzda, plat a jiné odměny za práci*

Dle zákoníku práce za vykonanou práci náleží zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody. Od roku 1992 se vytvořily dva samostatné, na sobě nezávislé systémy odměňování, které od sebe důsledně odlišují pojem mzda a plat.

#### *5.1.1 Mzda*

Mzdu definuje zákoník práce jako peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Zpravidla náleží zaměstnancům v podnikatelské sféře. V podstatě lze říci, že mzdu poskytuje zaměstnanci zaměstnavatel, jehož hlavní činnost směřuje zpravidla k dosažení zisku.<sup>11</sup>

Ujednání o mzdě bývá obvykle obsahem kolektivních smluv uzavíraných mezi odborovými orgány a zaměstnavateli. Dále se sjednává v pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Pokud je mzda sjednána v pracovní smlouvě, nesmí být nižší, než náleží podle kolektivní smlouvy. Je-li zaměstnanec statutárním orgánem zaměstnavatele, sjednává s ním mzdu nebo mu ji určuje ten, kdo ho na pracovní místo ustanovil. Mzda musí být sjednána nebo stanovena písemně před výkonem práce, za kterou tato mzda přísluší. Zaměstnavatel je povinen v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy, jestliže tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis.

---

<sup>11</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Základem peněžní odměny je pevná mzda, kterou tvoří tarif za určitou práci nebo pracovní místo. Tento tarif může mít formu hodinovou a týdenní, která je nejčastější pro dělnické profese, nebo měsíční či roční. Nejčastější je výskyt tarifu hodinového a měsíčního. Základní mzda může být upravována tak, aby reagovala na zvyšování životních nákladů nebo tržních sazeb. Toto zvyšování navrhne sama organizace nebo je regulováno odborovými svazy. Zvýšení základní odměny nejčastěji odráží dobrý výkon práce, dovednosti či schopnosti zaměstnance. K základní peněžní odměně mohou být poskytovány i další dodatečné peněžní odměny vztahující se k výkonu a dovednostem. Dodatečné peněžní odměny se nazývají pohyblivé složky mzdy.

### *Mzdové příplatky*

Mzdové příplatky jsou plnění poskytovaná zaměstnancům k motivaci vykonávání prací při zvláštních, zaměstnance nadstandardně zatěžujících podmínkách. Představují doplňkovou část pevných složek mzdy. Rozlišujeme:

1. za práci přesčas – za dobu přesčas je zaměstnavatel povinen zvýšit dosaženou mzdu minimálně o 25 % průměrného výdělku, a to pokud se se zaměstnancem nedohodl na poskytnutí náhradního volna místo zvýšení mzdy
2. za práci ve svátek – náleží zaměstnanci zvýšení dosažené mzdy minimálně ve výši 100 % průměrného výdělku, pokud nebylo poskytnuto náhradní volno, které je v podstatě prioritní
3. mzda za noční práci – za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku
4. za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí – je nutno poskytnout příplatek, který činí nejméně 6 Kč za hodinu práce v tomto prostředí
5. za práci v sobu a v neděli – za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku. Jinou minimální výši a způsob určení příplatku lze sjednat jen v kolektivní smlouvě
6. naturální mzda – zvláštní formou mzdového příplatku, je naturální mzda, která může být poskytována zaměstnavatelem pouze se souhlasem zaměstnance a za určitých podmínek, vždy však musí být vyplácena peněžní forma a to nejméně ve výši minimální mzdy, následně zbytek může být vyplácen v podobě různých výrobků (naturálií), s výjimkou lihovin, tabákových výrobků nebo jiných návykových látek

## Formy mzdy

Formy mzdy představují soubor pravidel, metod a prostředků, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům.

- a) Časová mzda – je základní formou mzdy, od níž se ostatní formy odvozují. Vyjadřuje součin mzdové sazby (nebo mzdového tarifu) stanovené za zvolenou jednotku pracovní doby a počtem těchto jednotek odpracovaných zaměstnancem. Zpravidla v České republice je jednotkou pracovní doby, hodiny nebo měsíc.
- b) Úkolová mzda – představuje formu mzdy, při níž výdělek je závislý na výkonu vyjádřeném stupněm plnění stanovené normy výkonu.
- c) Podílová mzda – je utvářena jako podíl (zpravidla v procentech) na výkonech vyjádřených peněžně (zpravidla tržeb nebo obratu), základem podílu je předpokládaný celkový výdělek a předpokládaná úroveň peněžních ukazatelů.
- d) Smíšená mzda – vyjadřuje kombinaci časové mzdy a úkolové nebo podílové mzdy.
- e) Prémie – umožňují motivovat jednotlivé zaměstnance nebo dílčí pracovní kolektivy k dosažení potřebných pracovních výsledků. Prémie se mohou kombinovat s jinými formami mezd, nejčastěji s časovou mzdou.
- f) Odměny – představují velkou skupinu forem mzdy, používaných k motivaci různých stránek práce a jejich výsledků. Obvyklými druhy odměn jsou:
  - a. Výkonnostní odměny
  - b. Stabilizační a věrnostní odměny
  - c. Mimořádné odměny
- g) Osobní ohodnocení (osobní příplatek) – je forma mzdy, kterou se motivuje dlouhodobější pracovní výkonnost a výsledky zaměstnanců.

### 5.1.2 Plat

Platem dle zákoníku práce rozumíme peněžitě plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je

- stát
- územní samosprávný celek
- státní fond



- příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů
- školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo
- veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.<sup>12</sup>

Základem je vždy platový tarif, který omezuje výskyt subjektivních požadavků, při určování platu. V podstatě, vyjadřuje schopnosti, pracovní iniciativu každého zaměstnance, ve srovnatelných pracích. Avšak zařazení zaměstnance do konkrétní platové třídy je výrazně ovlivněno dosaženým vzděláním a délkou praxe. Kladem je, že jednotný systém hodnocení prací zabezpečuje meziodvětvovou srovnatelnost v zařazení prací do platových tříd shodné náročnosti, zpracovaného na základě obecných charakteristik stanovených zákonem.

## 5.2 Odměňování pracovníků Městského úřadu Jeseník

Odměňování pracovníků Městského úřadu Jeseník probíhá na základě platového zařazení dle nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Dále je v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zákoník práce udává, že zaměstnanci náleží příslušný platový tarif, který je stanovený pro platovou třídu a platový stupeň. Do platové třídy je pracovník zařazen dle druhu sjednané práce a dosaženého vzdělání a do platového stupně je zaměstnanec zařazen podle doby dosažené praxe.

Platové tarify se stanoví v 16 platových třídách a v každé z nich je 12 platových stupňů. Podle nařízení vlády 564/2006 Sb. je zde zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon zaměstnavatel na zaměstnanci požaduje. Pokud není tato práce v katalogu prací, který uvádí toto nařízení, tak zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy, ve které jsou v katalogu prací zahrnuty příklady prací srovnatelné s touto prací z hlediska složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Zaměstnavatel dále zařadí zaměstnance do platové třídy, pokud pro výkon práce zařazené v této platové třídě splňuje potřebné vzdělání.

---

<sup>12</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací v jednotlivých platových třídách (potřebné vzdělání) jsou:

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

Dále je zaměstnanec zařazen do platového stupně. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platového stupně příslušné platové třídy dle započitatelné praxe. Zaměstnavatel v plném rozsahu započte zaměstnanci dobu praxe v oboru požadované práce. Praxí v oboru požadované práce se rozumí výkon práce, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření jako pro výkon požadované práce. Zaměstnavatel započte:

- v plném rozsahu, nejvýše však celkovém rozsahu šest let, zaměstnanci dobu skutečného čerpání mateřské dovolené, další mateřské dovolené nebo rodičovské dovolené nebo trvalé péče o dítě nebo děti nejvýše v rozsahu odpovídajícím délce

---

<sup>13</sup> Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

mateřské dovolené a delší mateřské dovolené nebo rodičovské dovolené platné v době této péče podle zvláštního právního předpisu,

- v plném rozsahu, nejvýše však celkovém rozsahu šest let, zaměstnanci dobu osobní péče o osobu závislou na péči jiné osoby, je-li závislou osobou nezletilé dítě,
- zaměstnanci doby uvedené ve výše uvedených dvou bodech, pokud se zaměstnankyně nebo zaměstnanec současně nepřipravovali na povolání v denním nebo prezenčním studiu,
- v rozsahu nejvýše dvou třetin zaměstnanci dobu jiné praxe, a to v závislosti na míře její využitelnosti pro výkon požadované práce.

Z doby, kterou zaměstnavatel zaměstnanci započítá podle výše uvedených bodů, odečte zaměstnavatel zaměstnanci zařazenému do:

- šesté až osmé platové třídy, který dosáhl jen středního vzdělání s výučním listem dobu jednoho roku, nebo dobu dvou let, pokud dosáhl jen středního vzdělání, a nebo dobu čtyř let, pokud dosáhl jen základního vzdělání nebo základů vzdělání,
- deváté platové třídy, který dosáhl jen středního vzdělání s maturitní zkouškou dobu dvou let, nebo jen středního vzdělání s výučním listem dobu tří let, nebo středního vzdělání dobu čtyř let, a nebo dobu šesti let, pokud dosáhl jen základního vzdělání nebo základů vzdělání,
- desáté platové třídy, který dosáhl jen vyššího odborného vzdělání dobu jednoho roku, nebo jen středního vzdělání s maturitní zkouškou dobu tří roků, nebo jen středního vzdělání s výučním listem dobu čtyř roků, nebo jen středního vzdělání dobu pět roků, a nebo sedm roků, pokud dosáhl jen základního vzdělání nebo základů vzdělání,
- jedenácté až šestnácté platové třídy, který dosáhl jen vysokoškolského vzdělání v bakalářském studijním programu dobu dvou roků, nebo jen vyššího odborného vzdělání dobu tří roků, nebo jen středního vzdělání s maturitní zkouškou dobu pět roků, nebo jen středního vzdělání s výučním listem dobu šest roků, nebo jen středního vzdělání dobu sedm roků, a nebo dobu devět roků, pokud dosáhl jen základního vzdělání nebo základů vzdělání.<sup>14</sup>

Pokud zaměstnanec dosáhne v průběhu pracovního poměru vyššího vzdělání, než podle kterého mu byla naposledy určena započítatelná praxe, přičte mu zaměstnavatel dobu

---

<sup>14</sup> Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

odpovídajícího dosaženému vzdělání, kterou mu podle předchozího výčtu odečetl. Platový tarif ve vyšším platovém stupni náleží zaměstnanci od prvního dne kalendářního měsíce, ve kterém dosáhl započitatelné praxe stanovené pro jednotlivé platové stupně. Zaměstnanci Městského úřadu Jeseník jsou úředníky územního samosprávného celku, přísluší jim tedy platový tarif stanovený podle stupnice platových tarifů uvedených v příloze č. 3 nařízení vlády 564/2006 Sb.

V podstatě platový systém je čtyřsložkový. Pevná část slouží k určení platového tarifu, který hodnotí složitost, odpovědnost a namáhavost práce a také praktické zkušenosti. Následně se přičítají pohyblivé složky, což je:

- osobní příplatek sloužící k individuálnímu ocenění schopností a vysoké výkonnosti zaměstnance,
- příplatky k platu oceňující specifické podmínky práce,
- odměny, které oceňují splnění mimořádných nebo zvláště významných pracovních úkolů, pracovní zásluhy při dovršení 50 let věku a při prvním skončení pracovního nebo služebního poměru po přiznání invalidního důchodu nebo po nabytí nároku na starobní důchod, nebo při jiných mimořádných událostech.

#### Příplatek za vedení

Příplatek za vedení oceňuje náročnost řídicí práce vedoucích zaměstnanců. Vedoucími zaměstnanci jsou ti, kdo jsou oprávněni podle organizačního řádu organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k práci závazné pokyny. Příplatek za vedení přísluší také:

- zástupci vedoucího zaměstnance, který trvale zastupuje vedoucího zaměstnance v plném rozsahu jeho řídicí činnosti, je-li toto zastupování u zaměstnavatele upraveno zvláštním právním předpisem nebo organizačním předpisem, a to v rámci rozpětí příplatku za vedení stanoveného pro nejbližší nižší stupeň řízení, než přísluší zastupovanému vedoucímu zaměstnanci,
- 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 přísluší za stejných podmínek stanovených pro zastupovaného vedoucího zaměstnance.

Výše příplatku za vedení je nově stanovena v % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen a činí:

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

Pokud jsou v rámci organizační struktury někteří zaměstnanci oprávněni organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny a nejsou přitom vedoucími zaměstnanci, přísluší jim podle náročnosti řídicí práce příplatek za vedení v rámci rozpětí 5 až 15 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.<sup>15</sup>

Na Městském úřadě v Jeseníku, se setkáme pouze se dvěma stupni řízení pro stanovení příplatku za vedení. První stupeň příplatku náleží vedoucím jednotlivých odborů, a druhý stupeň příplatku náleží tajemníkovi.

### Osobní příplatek

Osobní příplatek lze přiznat pouze zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo kvalitně plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci. Dále lze jej přiznat zaměstnanci, který je vynikajícím a všeobecně uznávaným odborníkem a vykonává práce zařazené do desáté až šestnácté platové třídy.

Osobní příplatek je nenároková platová složka. Přiznání této platové složky je závislé na výši zbývajících prostředků na platy. Přiznání, zvýšení a snížení se provádí platovým výměrem, případně změnou platového výměru, přičemž jeho výše se stanoví absolutní částkou za měsíc v Kč.

---

<sup>15</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Výše osobního příplatku je stanovena v % platového tarifu, a to:

- osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Tento osobní příplatek se přiznává zaměstnancům, kteří dlouhodobě dosahují velmi dobrých pracovních výsledků. Nelze jej přiznávat ihned při nástupu do pracovního poměru, ale až po určité době pracovní činnosti,
- osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Tento osobní příplatek lze přiznat zaměstnancům, kteří jsou vynikajícími a všeobecně uznávanými odborníky a vykonávají práce zařazené do desáté až šestnácté platové třídy. Tento osobní příplatek se může přiznávat od prvního dne nástupu do pracovního poměru.

### Odměna

Poskytování odměn umožňuje § 134 zákoníku práce. Odměny jsou nenárokovou složkou platu a umožňují zaměstnavateli ocenit zaměstnance v případech, které převyšují požadovanou pracovní nadsazenost.

Odměnu lze poskytovat zaměstnanci za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu. Posuzuje se jak věcné stránka, jako je mimořádnost či významnost pracovního úkolu, tak i časová stránka např. v porovnání s lhůtou obvyklou pro splnění úkolu. Odměny jsou nenárokové, a proto nelze vnitřním předpisem nebo kolektivní smlouvou zakotvit nárok zaměstnanců na jejich výplatu, lze však pouze formulovat pravidla pro individuální výplatu odměn.

Zaměstnanci Městského úřadu Jeseník nejsou odměňováni pouze platovým tarifem, jak jsem již popsala. Městský úřad má ještě zřízený tzv. Sociální fond. Sociální fond slouží k financování některých výdajů pro potřeby zaměstnanců zařazených do organizační struktury Městského úřadu Jeseník, kteří jsou v evidenčním stavu a v hlavním pracovním poměru se zaměstnavatelem, dále lze je využít na výdaje rodinných příslušníků zaměstnanců. Za rodinné příslušníky se považuje manžel, manželka, děti do skončené povinné školní docházky a děti do 26 let soustavně se připravující na budoucí povolání.

Odbor vnitřních věcí vypracovává návrh rozpočtu pro čerpání prostředků ze Sociálního fondu. Tento návrh předává referentovi finančního odboru, který podklad zahrne do celkového rozpočtu města. Dále se postupuje podle platných pravidel schvalování

rozpočtu. To znamená, že vypracovaný návrh se podává Radě města Jeseník, dále Finančnímu výboru a poté Zastupitelstvu města Jeseník, který daný návrh posoudí a následně schválí.

Sociální fond byl zřízen usnesením orgánů města v roce 1995, v souladu se zákonem č. 576/1990 Sb., a následně zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních samosprávných celků. Slouží k pokrývání některých sociálních potřeb a nároků zaměstnanců a k podpoře kulturních a sportovních aktivit pracovního kolektivu města.

Příspěvek ze Sociálního fondu dle platné kolektivní smlouvy lze použít na:

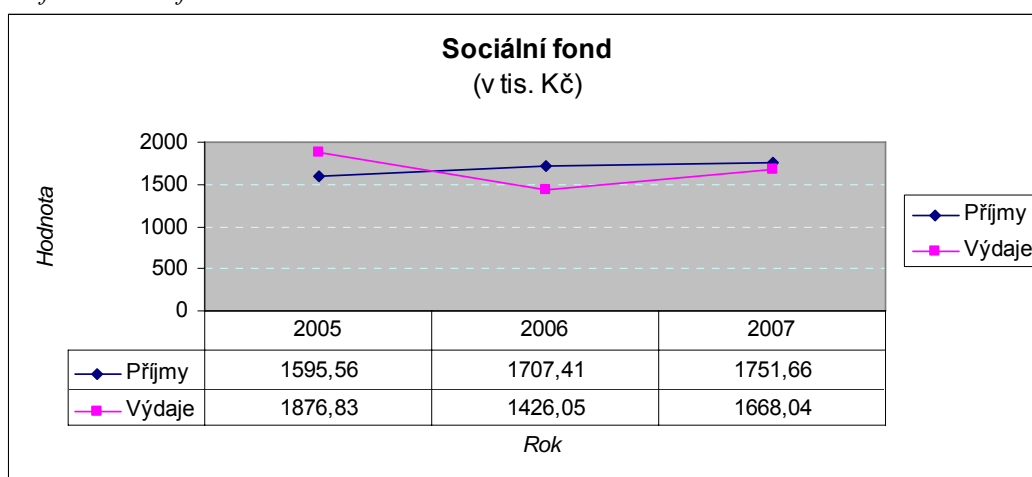
1. stravování zaměstnanců – příspěvek je stanovený podle ceny stravného na základě smluv s podniky, zajišťující závodní stravování. Zpravidla zaměstnanci získávají stravenky, kde 28 % dané stravenky je hrazeno ze Sociálního fondu. Zbytek ceny je hrazený zaměstnancem a zaměstnavatelem.
2. rekreace a zájezdy
3. lázeňskou a rehabilitační péči a léčebné pobyty
4. kulturní a sportovní akce
5. dětskou rekreaci
6. dary při životních jubileích – tato část zahrnuje dary za příkladné plnění úkolů pro zaměstnavatele nebo dlouhodobou aktivní činnost pro odborovou organizaci, účast na záchranných pracích při mimořádných událostech, živelných pohromách apod., dále dary při pracovních výročí 20 let a každých 5 let od 1. nástupu do zaměstnání, při životních jubileích 50 let a každých dalších 5 let věku a při prvním odchodu do důchodu (starobního nebo plného invalidního)
7. jednorázovou sociální výpomoc (návratnou i nenávratnou)
8. půjčky na pořízení a opravy bytu a vybavení domácnosti – při poskytnutí bezúročné půjčky na bytové účely zaměstnavatel a odborová organizace posoudí jednotlivé požadavky a možnosti čerpání. K posouzení pořadí poskytnutí půjček jednotlivým zaměstnancům při převisu poptávky nad ročním rozpočtem Sociálního fondu slouží jednotlivá kritéria.

Zdrojem je přiděl z rozpočtu města dle schváleného rozpočtu a dle platné kolektivní smlouvy, v roce 2005 to bylo 3 % plánovaného objemu mezd. Výdaje ze sociálního fondu činily v roce 2005 cca 1,8 mil. Kč a byly zhruba z 1/4 směřovány do poskytování půjček zaměstnancům na bytové účely, z 1/3 byly využity na příspěvky na stravování zaměstnanců a zbytek byl použit na rekreaci, kulturu, sport. Za rok 2006 to bylo opět 3 % z plánovaného

objemu mezd. Výdaje činily v roce 2006 cca 1,4 mil. Kč a byly zhruba z 1/4 směřovány do poskytování půjček zaměstnanců na bytové účely a rovněž z 1/3 byly využity na příspěvky na stravování zaměstnanců a zbytek byl použit na rekreaci, kulturu a sport. Výdaje ze sociálního fondu činily v roce 2007 cca 1,7 mil. Kč. Rozdělení jednotlivých výdajů je obdobné jako za rok 2005 a 2006.

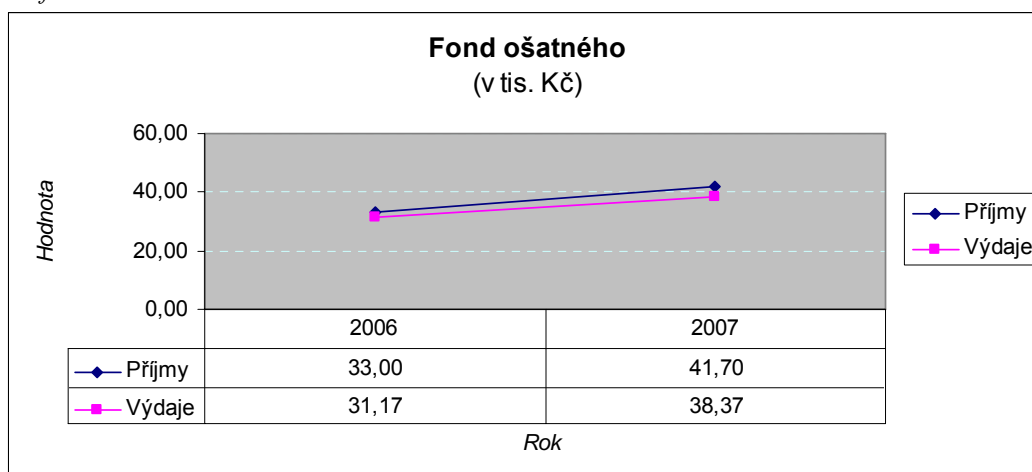
V roce 2006 byl zřízen další fond, a to Fond na poskytování ošatného matrikářkám a oddávajícím členům zastupitelstva. Obrat za rok 2006 činí cca 30 000 Kč a za rok 2007 činí cca 40 000 Kč.

Graf 1: Sociální fond



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů ze závěrečných účtů Městského úřadu Jeseník

Graf 2: Fond ošatného



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů ze závěrečných účtů Městského úřadu Jeseník



### 5.2.1 Porovnání výdajů na platy s běžnými výdaji na Městském úřadě Jeseník Rok 2005

Výdaje běžné jsou výdaje provozního charakteru, které činily za rok 2005 celkem 236,4 mil. Kč, což bylo o 11,5 mil. Kč méně, než bylo rozpočtem plánováno, a také to bylo o 49,7 mil. Kč méně než bylo vynaloženo v roce 2004. Úspory proti plánovanému rozpočtu vznikly nižším čerpáním osobních nákladů (mzdy, odvody) o 4 mil. Kč, nižším čerpáním prostředků na sociální dávky o 3 mil. Kč, a dále úsporou 2 mil. Kč na službách a 2 mil. Kč na opravách a udržování. Oproti roku 2004 byly vyčerpané běžné výdaje nižší o již netransferované mzdy do školství (-53,3 mil. Kč) a naopak vyšší o 3 mil. Kč na opravy a udržování a vyšší o cca 0,6 mil. Kč na příspěvky neziskovým organizacím. Vyčerpané mzdové prostředky včetně odvodů činily v roce 2005 necelých 53 mil. Kč a oproti roku 2004 se jejich výše nezměnila.

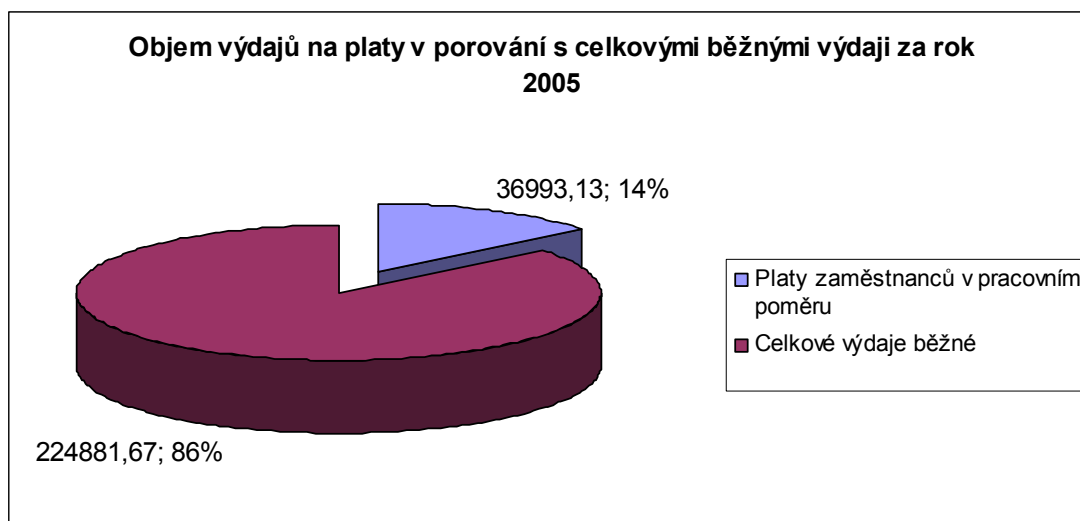
Graf 3: Výdaje na platy



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů ze Závěrečného účtu za rok 2005 Městského úřadu Jeseník

Graf číslo 3 znázorňuje objem výdajů na platy v porovnání s celkovými běžnými výdaji. Výdaje na platy činí 19 %, což je asi 1/5 běžných výdajů. V tomto grafu jsou zahrnuty i povinné odvody, což je povinné pojištění na sociální zabezpečení (10 057,48 tis. Kč), povinné pojistné na veřejné zdravotní pojištění (3 479,95 tis. Kč) a ostatní povinné pojištění hrazené zaměstnavatelem (164,08 tis. Kč).

Graf 4: Výdaje na platy bez odvodů



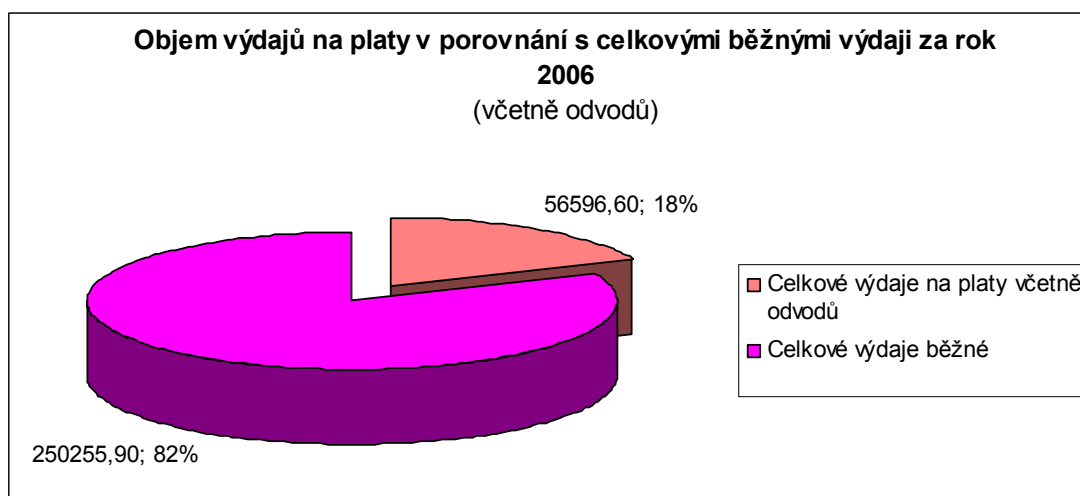
Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů ze Závěrečného účtu za rok 2005 Městského úřadu Jeseník

Graf číslo 4 vyjadřuje výdaje na platy za rok 2005 bez zákonných odvodů, činní 14 %.

#### Rok 2006

Za rok 2006 činily běžné výdaje celkem 250,3 mil. Kč, což je o 8,3 mil. Kč méně, než bylo rozpočtem plánováno. Úspory proti plánovanému rozpočtu vznikly nižším čerpáním prostředků na sociální dávky o 2,9 mil. Kč, nižším čerpáním osobních nákladů (mzdy, odvody) o 1,9 mil. Kč, a dále úsporou 1,1 mil. Kč na službách a poradenství a 1,1 mil. Kč na opravách a udržování.

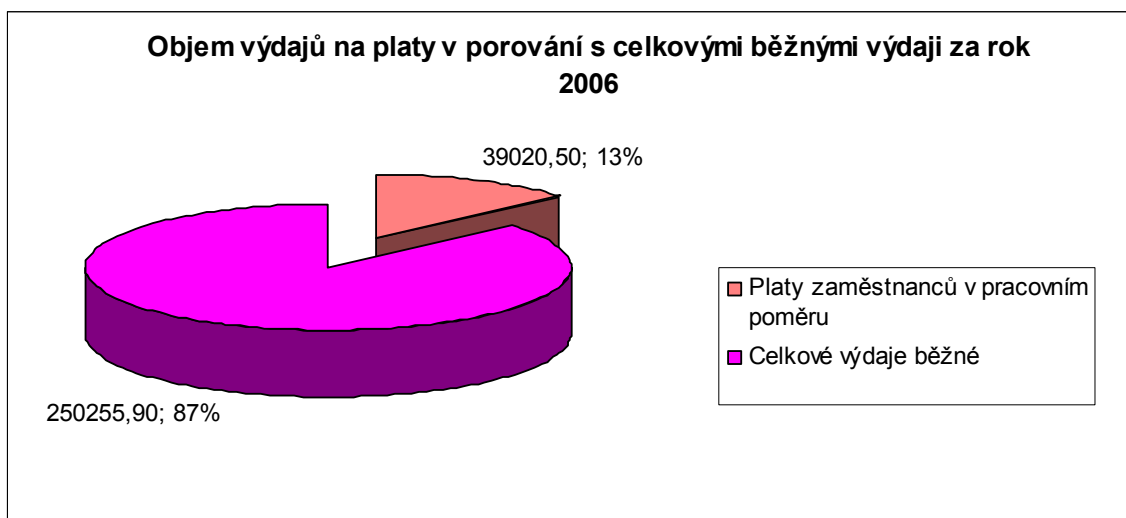
Graf 5: Výdaje na platy



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů ze Závěrečného účtu za rok 2006 Městského úřadu Jeseník

Graf číslo 5 opět znázorňuje objem výdajů na platy v porovnání s celkovými běžnými výdaji, ale za rok 2006. Výdaje na platy činí 18 %, což je asi 1/5 běžných výdajů. V podstatě je poměrně srovnatelný s rokem 2005. V grafu jsou zahrnuty i povinné odvody. Povinné pojištění na sociální zabezpečení (10 569,88 tis. Kč), povinné pojistné na veřejné zdravotní pojištění (3 713,52 tis. Kč) a ostatní povinné pojištění hrazené zaměstnavatelem (173,60 tis. Kč).

Graf 6: Výdaje na platy bez odvodů

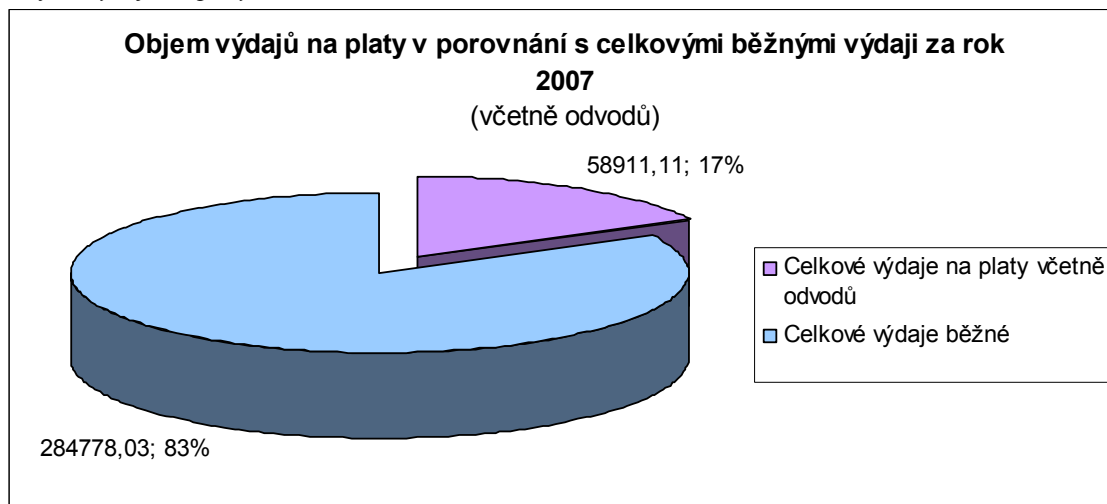


Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů ze Závěrečného účtu za rok 2006 Městského úřadu Jeseník

### Rok 2007

Pro rok 2007 byla celková výše běžných výdajů 284,8 mil. Kč, což je o 34,5 mil. Kč více než v roce 2006. Navýšení proti skutečnosti předchozího roku je způsobeno hlavně nárůstem objemu sociálních dávek (+43,3 mil. Kč), jelikož nastala legislativní změna systému výplaty dávek – ve formě dvou nových typů dávek. Dále došlo oproti předchozímu roku ke zvýšení výdajů na mzdy a odvody (+3,6 mil. Kč), zejména z důvodu výplaty odstupného po personálním auditu. Ke snížení došlo u oprav místních komunikací (-15,2 mil. Kč), jelikož předchozí rok byly zvýšené výdaje na opravy po zimní kalamitě. Při porovnání upraveného rozpočtu provozních výdajů na rok 2007 se skutečností 2007 je výsledkem úspora 19,4 mil. Kč. Proti plánovanému rozpočtu bylo nižší čerpání výdajů na sociální dávky o 6 mil. Kč, na osobní výdaje (mzdy, odvody) o 4,3 mil. Kč, na opravy a udržování majetku o 1,9 mil. Kč, na nákup služeb o 1,6 mil. Kč a na dodávky tepla o 1 mil. Kč.

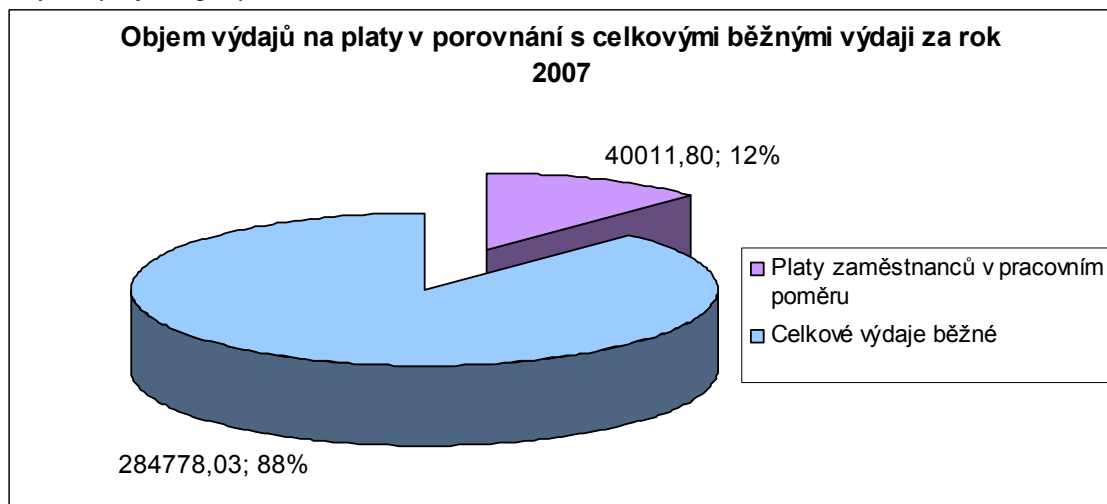
Graf 7: Výdaje na platy



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů ze Závěrečného účtu za rok 2007 Městského úřadu Jeseník

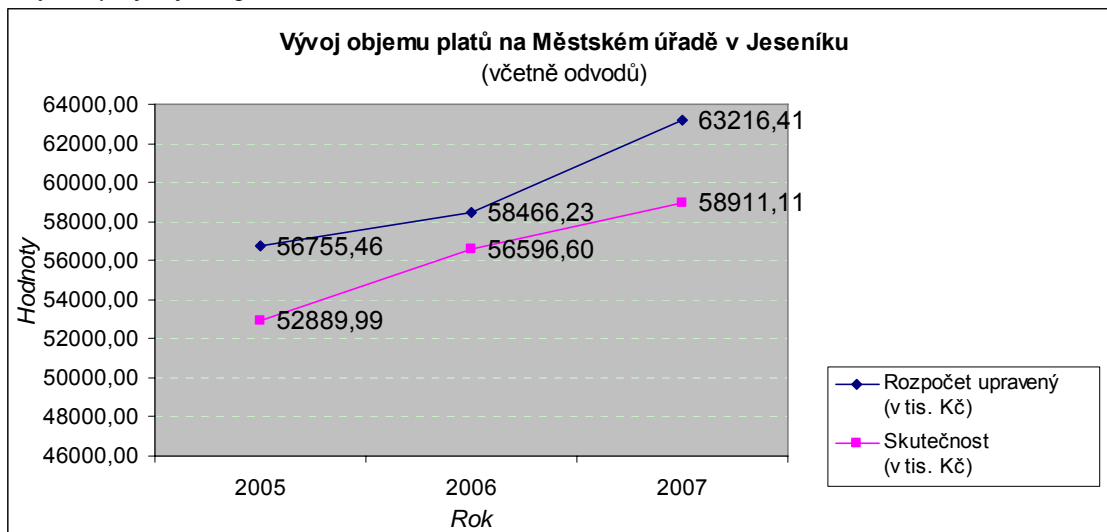
Graf číslo 7 porovnává výdaje na platy a celkové běžné výdaje za rok 2007. Výdaje na platy činí 17 %. V grafu jsou zahrnuty i povinné odvody. Povinné pojištění na sociální zabezpečení (10 875,57 tis. Kč), povinné pojistné na veřejné zdravotní pojištění (3 765,21 tis. Kč) a ostatní povinné pojištění hrazené zaměstnavatelem (176,47 tis. Kč).

Graf 8: Výdaje na platy bez odvodů



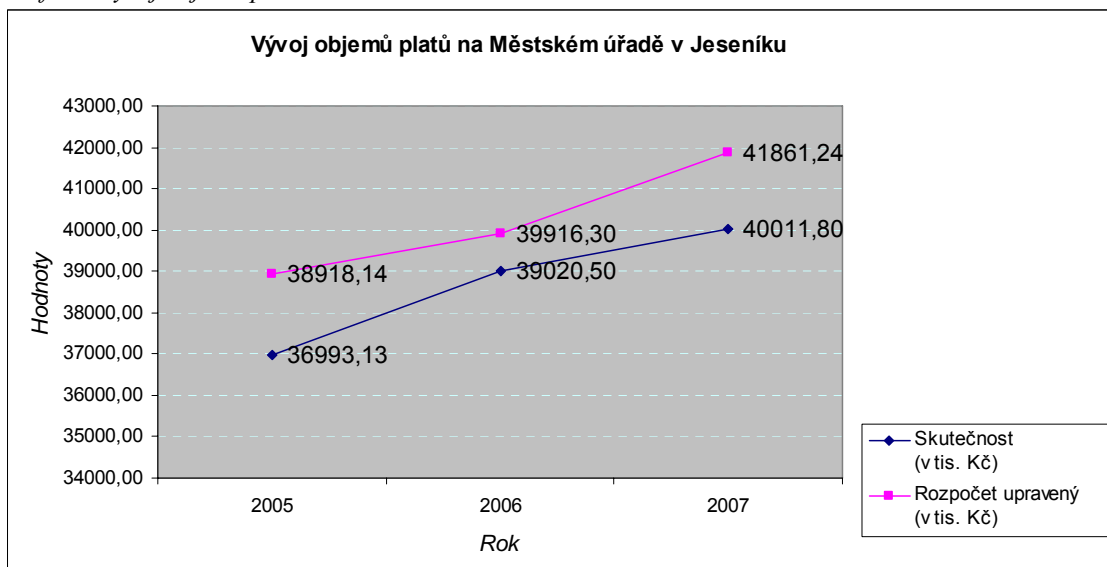
Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů ze Závěrečného účtu za rok 2007 Městského úřadu Jeseník

Graf 9: Vývoj objemu platů včetně odvodů



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů ze závěrečných účtů Městského úřadu Jeseník

Graf 10: Vývoj objemu platů bez odvodů



Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů ze závěrečných účtů Městského úřadu Jeseník

Vývoj výdajů na platy a na odvody má vzrůstající tendenci, od roku 2005 dochází k postupnému zvyšování pracovníků na Městském úřadě v Jeseníku. V porovnání s běžnými výdaji tvoří asi 1/5 výdajů. Největší složkou běžných výdajů jsou však výdaje na provoz (elektrická energie, plyn, teplo, voda ...), další významnou složkou běžných výdajů tvoří výdaje na sociální dávky. Avšak výdaje na platy a pojištění tvoří také významnou část běžných výdajů. Závěrečný účet za rok 2008 v době, kdy zpracovávám bakalářskou práci, nemá ještě vytvořené podklady, ale lze předpokládat, že výdaje na platy budou oproti roku 2007 menší. V roce 2007 totiž proběhl personální audit, a na základě něj se zmenšil počet

zaměstnanců. Ještě v roce 2007 dosahuje objem výdajů na platy vysokých hodnot, tato skutečnost je zapříčiněna vyplácením odstupného.

## 6 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat průběh a způsoby hodnocení a odměňování pracovníků ve veřejné správě. Touto problematikou jsem se zabývala na Městském úřadě v Jeseníku. Po zpracování a vyhodnocení informací jsem dospěla k tomuto shrnutí.

Problematikou hodnocení a odměňování pracovníků ve veřejné správě se zabývá v dnešní době v České republice zejména zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků v pozdějším znění zákonů a zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. A nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Pro hodnocení zaměstnanců je velice důležité mít dobře zvolenou metodu. Daná metoda, by měla mít především spravedlivou formu, aby se zabránilo případným diskriminačním tendencím. Existuje mnoho metod, jak daného zaměstnance hodnotit. Konkrétně pro Městský úřad Jeseník jsem ve své práci doporučila hodnocení podle stupnice.

Hodnocení podle stupnice má řadu výhod, zejména je univerzální a relativně jednoduchá metoda. Můžeme hodnotit jak souhrnný pracovní výkon, tak i jeho jednotlivé stránky. Umožňuje důkladnou analýzu pracovního výkonu. Lze snadno porovnávat pracovní výkony jednotlivých zaměstnanců. Formulář se může použít k různým hodnocením. K hodnocení spolupracovníky, k sebehodnocení, k hodnocení shora i zdola i k porovnávání všech těchto hodnocení. Je vhodná pro nalezení silných a slabých stránek zaměstnanců. Důležitou roli hraje i hodnotící rozhovor. Pro tuto formu hodnocení je rovněž velice důležité mít předem vytvořené otázky na případnou konfrontaci se zaměstnanci.

Doposud v hodnocení byl kladen důraz pouze na základní čtyři kritéria, která jsou následující: kvalita vykonané práce, ochota pracovat nad rámec pracovní doby, množství odvedené práce vzhledem k určité časové jednotce a dovednosti a schopnosti pracovníka. Dosavadní systém hodnocení pokládá tajemnice úřadu za vyhovující.

Avšak i přesto jsem navrhla 17 kritérií, podle kterých by měl být pracovník hodnocen a následnou škálu o pěti bodech, která vypoví o pracovním nasazení pracovníka.

Městskému úřadu v Jeseníku bych zejména doporučila vytvořit přesnou podobu směrnice, která upravuje formu hodnocení, způsob a zaznamenávání výsledku. Dále směrnice by měla přesně vymezovat obecná kritéria, aby nedocházelo při hodnocení k odlišnostem ve výkladu těchto kritérií.

V další části své bakalářské práce jsem se zabývala odměňováním pracovníků ve veřejné správě. Odměňování je prováděno podle výše uvedených zákonů. V podstatě plat pracovníků je dán platovým tarifem, který je složen z platové třídy a platového stupně. Do platové třídy je pracovník zařazen dle druhu sjednané práce a dosaženého vzdělání a do platového stupně je zaměstnanec zařazen podle doby dosažené praxe.

Tato forma odměňování má své klady i zápory. Ke kladům zejména patří, že daný systém je jednotný pro celou Českou republiku, tudíž pracovník při nesplnění daných podmínek (praxe a dosažené vzdělání) nemá nárok být zařazený do vyššího platového tarifu. V podstatě můžeme říci, že daný systém je spravedlivý. Avšak má hodně velkou nevýhodu. Je natolik fixní, že nemůžeme ve veřejné správě počítat s vyšším platem, který by vybočovat z platových tabulek. Pro veřejnou správu je velice důležité mít vzdělání, které nám zaručuje vyšší platové zařazení. I když dané vzdělání nemáme, v případě že jsme zařazení do vyššího platového tarifu, je zde předpoklad, že dané vzdělání si do určitých let musíme doplnit. Jinak nemáme nárok na danou práci. Jediný možný způsob zvýšení platu je formou pohyblivých složek platů, což je osobní příplatek, odměna anebo různé formy příplatků.

Zaměstnanci Městského úřadu Jeseník nejsou odměňováni pouze platovým tarifem, jak jsem již popsala. Městský úřad má ještě zřízený tzv. Sociální fond. Sociální fond slouží k financování některých výdajů pro potřeby zaměstnanců zařazených do organizační struktury Městského úřadu Jeseník, kteří jsou v evidenčním stavu a v hlavním pracovním poměru se zaměstnavatelem, dále lze je využít na výdaje rodinných příslušníků zaměstnanců. Návrh rozpočtu pro čerpání prostředků ze Sociálního fondu vypracovává Odbor vnitřních věcí.

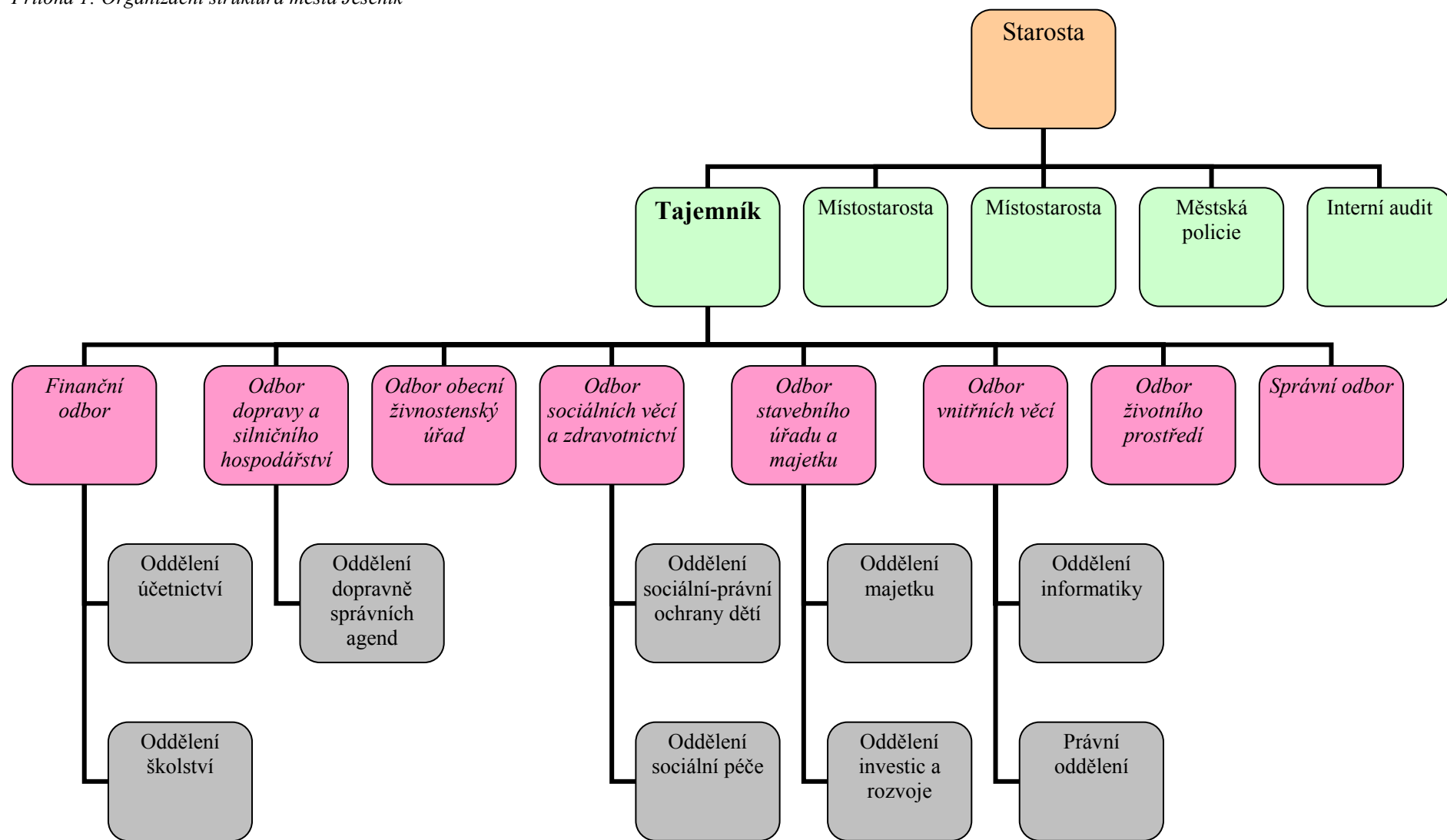
V podstatě systém odměňování zaměstnanců je dán zákonem, tudíž nelze příliš ovlivnit. Prostředky na platy zaměstnanců hodně vycházejí z hospodaření dané obce, zda jsou k dispozici např. z přebytku rozpočtu. Na Městském úřadě v Jeseníku výdaje na platy tvoří asi 1/4 běžných výdajů, což je poměrně stejně jako v jiných obcích.



## Literatura

1. PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-2097-5.
2. BRUNA, Miroslav, et al. *Veřejná správa v České republice*. 2. rozš. vyd. Praha : Ministerstvo vnitra ČR, 2005. 120 s. ISBN 80-239-4709-5.
3. ŠMÍD, Martin. *Pracovní právo*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 117 s. ISBN 978-80-7395-100-9.
4. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
5. *Hodnocení* [online]. 2005 [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.vcvscr.cz/projekty/pruzkum/Hodnoceni.pdf>>.
6. *Městský úřad Jeseník* [online]. 2008 [cit. 2009-03-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.mujes.cz/>>.
7. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
8. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
9. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků v pozdějším znění zákonů
10. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích
11. Organizační řád města Jeseník
12. Interní předpisy města Jeseník

Příloha 1: Organizační struktura města Jeseník



Zdroj: vlastní zpracování



Město Jeseník, Masarykovo nám. 1/167, 790 01

### **Oznámení o vyhlášení výběrového řízení**

Tajemník Městského úřadu Jeseník vyhláší v souladu s § 7 odst. 3 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon“)

### **výběrové řízení na funkci referenta finančního odboru**

na finančním odboru Městského úřadu Jeseník  
s možným nástupem od 3.11.2008

#### **Požadavky:**

- střední vzdělání s maturitní zkouškou ekonomického směru, popřípadě vyšší vzdělání

#### **Další požadavky:**

- organizační schopnosti, kreativita,
- znalost práce s PC,
- nejméně 5 let praxe v samostatném vedení komplexního účetnictví účetní jednotky, výhodou praxe ve vedení účetnictví ve veřejné správě,
- výhodou řidičský průkaz skupiny B,
- přihláška do výběrového řízení dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a doklady k přihlášce: životopis, výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce, ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání,

#### **Platová třída: 8**

Jedná se o pracovní poměr na dobu neurčitou.

**Místo výkonu práce:** Městský úřad Jeseník

Přihlášku je nutno doručit poštou nebo osobně na adresu:

Městský úřad Jeseník, Masarykovo nám. 1/167, 790 01 Jeseník (radnice)  
v **zalepené obálce** určené k rukám tajemníka a to nejpozději do 27. 10. 2008  
do 10.00 hod. Na obálku je třeba vyznačit:

**„Výběrové řízení na referenta finančního odboru MěÚ Jeseník.**

Městský úřad Jeseník si vyhrazuje právo výběrové řízení zrušit nebo místo neobsadit .  
Doklady poskytnuté k VŘ budou po ukončení ihned skartovány.

Zdroj: *Městský úřad Jeseník* [online]. 2008 [cit. 2009-03-08]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.mujes.cz/>>.



Vyvěšeno: 10.10.2008

Svěšeno:

Město Jeseník, Masarykovo nám. 1/167, 790 01

**Oznámení o vyhlášení výběrového řízení**

Tajemník Městského úřadu Jeseník vyhláší v souladu s § 7 odst. 3 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon“)

**výběrové řízení na funkci**  
**vedoucího finančního odboru**

Městského úřadu Jeseník  
s možným nástupem od **03.11.2008**.

**Požadavky:**

- Vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání ekonomického směru

**Další požadavky:**

- zkušenost s vedením pracovního kolektivu,
- organizační schopnosti, kreativita,
- znalost práce s PC,
- nejméně 5 let praxe v oblasti účetnictví, výhodou praxe ve vedení účetnictví ve veřejné správě,
- výhodou řidičský průkaz skupiny B,
- přihláška do výběrového řízení dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a doklady k přihlášce: životopis, výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce, ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- splnění předpokladů stanovených zvláštním zákonem (lustrační osvědčení dle zákona č. 451/1991 Sb., v platném znění).

**Platová třída: 10**

Jedná se o pracovní poměr na dobu neurčitou.

**Místo výkonu práce:** Městský úřad Jeseník

Přihlášku je nutno doručit poštou nebo osobně na adresu:

Městský úřad Jeseník, Masarykovo nám. 1/167, 790 01 Jeseník (radnice)

v **zalepené obálce** určené k rukám tajemníka a to nejpozději do 27. 10. 2008

do 10.00 hod. Na obálku je třeba vyznačit:

**„Výběrové řízení na vedoucího finančního odboru MěÚ Jeseník .**

Zdroj: *Městský úřad Jeseník* [online]. 2008 [cit. 2009-03-08]. Dostupný z WWW:

<<http://www.mujes.cz/>>.

Příloha 4: Stupnice platových tarifů podle nařízení vlády č. 564/2006 Sb. (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7160	7770	8430	9140	9920	10750	11660	12660	13730	14890	16180	17530	19010	20630	22390	24290
2	do 2 let	7430	8070	8750	9490	10300	11160	12100	13140	14250	15450	16790	18190	19730	21410	23240	25210
3	do 4 let	7710	8380	9080	9850	10690	11580	12560	13640	14790	16040	17430	18880	20480	22220	24120	26160
4	do 6 let	8000	8700	9430	10220	11100	12020	13040	14160	15350	16650	18090	19590	21250	23060	25030	27150
5	do 9 let	8310	9030	9790	10610	11520	12480	13530	14700	15930	17280	18770	20330	22050	23930	25970	28170
6	do 12 let	8630	9370	10160	11010	11960	12950	14040	15260	16530	17930	19480	21100	22880	24830	26950	29230
7	do 15 let	8960	9730	10550	11430	12410	13440	14570	15840	17160	18610	20220	21900	23740	25770	27970	30330
8	do 19 let	9300	10100	10950	11860	12880	13950	15120	16440	17810	19310	20980	22730	24640	26740	29030	31470
9	do 23 let	9650	10480	11370	12310	13370	14480	15690	17060	18480	20040	21770	23590	25570	27750	30130	32660
10	do 27 let	10020	10880	11800	12780	13880	15030	16280	17710	19180	20800	22590	24480	26540	28800	31270	33890
11	do 32 let	10400	11290	12250	13260	14410	15600	16900	18380	19910	21590	23440	25400	27540	29890	32450	35170
12	nad 32 let	10800	11720	12710	13760	14960	16190	17540	19080	20660	22410	24330	26360	28580	31020	33670	36500

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