

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Tereza Bažatová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Postavení zaměstnance Finanční správy České republiky  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza Bažatová**  
Osobní číslo: **E22373**  
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**  
Specializace: **Finanční správa**  
Téma práce: **Postavení zaměstnance Finanční správy České republiky**  
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

## Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce je analýza hodnocení a odměňování zaměstnanců Finanční správy České republiky. Bude zkoumána personální oblast v prostředí Finanční správy České republiky s důrazem na efektivitu souvisejícího segmentu personálního řízení, jeho dopadů na zaměstnance a kulturu prostředí. Na základě výsledků budou formulovány závěry a možná doporučení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů týkajících se zkoumané oblasti.
- Analýza vybraných aspektů personálního řízení.
- Výzkum v prostředí Finanční správy České republiky.
- Vyhodnocení provedeného výzkumu a návrhy možných doporučení.

---

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
DALAJKOVÁ CHMIELOVÁ, I. Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru. 1 vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2022. ISBN 978-80-7676-393-7.  
FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY. Výroční zpráva Finanční správy České republiky za rok 2023. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-informace-o-cinnosti/2023>.  
Zákon č. 456 Sb., o Finanční správě České republiky. In: Sběrka zákonů České republiky. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-456>.  
Zákon č. 234 Sb., o státní službě. In: Sběrka zákonů České republiky. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.**  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D. v.r.**  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Postavení zaměstnance Finanční správy České republiky jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 17. 6. 2025

Tereza Bažatová v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu práce Ing. Janu Fukovi, Ph.D. za jeho ochotu, odborné rady a též vstřícnost při zpracování bakalářské práce. Touto cestou bych také chtěla poděkovat své rodině za jejich podporu.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá výzkumem hodnocení a odměňování zaměstnanců Finanční správy České republiky s důrazem na efektivitu těchto segmentů personálního řízení, jejich dopadů na zaměstnance a kulturu organizace. Poznatky jsou analyzovány na základě výzkumu provedeném v prostředí personálního oddělení Generálního finančního ředitelství, Finanční správy České republiky.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

finanční správa, hodnocení, odměňování, organizace, zaměstnanci

## **TITLE**

The position of an employee of the Financial Administration of the Czech Republic

## **ANNOTATION**

This bachelor's thesis focuses on the evaluation and remuneration of employees of the Financial Administration of the Czech Republic, with an emphasis on the effectiveness of these segments of human resource management, their impact on employees and the organizational culture. The findings are analyzed based on research conducted within the Human Resources Department of the General Financial Directorate, Financial Administration of the Czech Republic.

## **KEYWORDS**

Financial Administration, evaluation, remuneration, organization, employees

# OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	10
ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....	13
1.1 Finanční správa České republiky.....	13
1.1.1 Soustava orgánů Finanční správy České republiky .....	13
1.1.2 Základní pojmy související s prací ve Finanční správě České republiky .....	15
1.2 Proces výběru a přijetí státního zaměstnance do služebního poměru.....	16
2 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	18
2.1 Personální řízení .....	18
2.2 Hodnocení zaměstnanců .....	18
2.2.1 Efektivita hodnocení zaměstnanců .....	18
2.2.2 Formální a neformální hodnocení zaměstnanců .....	20
2.2.3 Metody hodnocení zaměstnanců.....	20
2.2.4 Hodnocení státních zaměstnanců dle legislativy .....	21
2.2.5 Dopady služebního hodnocení na zaměstnance.....	23
2.2.6 Dopady hodnocení na zaměstnance z obecného hlediska.....	24
2.3 Odměňování zaměstnanců .....	24
2.3.1 Efektivní odměňování zaměstnanců .....	24
2.3.2 Složky systému odměňování .....	25
2.3.3 Odměňování zaměstnanců dle legislativy.....	26
2.3.4 Benefity.....	27
2.3.5 Dopady odměňování na zaměstnance .....	29
2.3.6 Dopady odměňování na motivaci zaměstnance.....	29
3 KULTURA ORGANIZACE .....	32
3.1 Organizační kultura.....	32

3.2	Hodnocení a odměňování zaměstnanců jako nástroje organizační kultury .....	32
3.2.1	Hodnocení zaměstnanců .....	32
3.2.2	Odměňování zaměstnanců .....	33
3.2.3	Dopady hodnocení a odměňování na kulturu organizace .....	34
4	METODOLOGIE .....	37
4.1	Kvalitativní výzkum .....	37
5	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ .....	38
5.1	Výběr pracovníků .....	38
5.2	Hodnocení zaměstnanců .....	39
5.3	Odměňování zaměstnanců .....	41
6	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY DOPORUČENÍ.....	45
6.1	SWOT analýzy.....	45
6.2	Návrhy doporučení .....	48
	ZÁVĚR.....	50
	POUŽITÁ LITERATURA .....	51
	SEZNAM PŘÍLOH.....	55

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Složky celkové odměny .....	26
Tabulka 1: Přehled motivátorů a hygienických faktorů.....	31
Tabulka 2: Platové tarify.....	42
Tabulka 3: SWOT analýza hodnocení zaměstnanců .....	45
Tabulka 4: SWOT analýza odměňování zaměstnanců .....	47

# **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

ČR Česká republika

FSČR Finanční správa České republiky

FÚ Finanční úřad

GFŘ Generální finanční ředitelství

MFČR Ministerstvo financí České republiky

OFŘ Odvolací finanční ředitelství

ZFS Zákon o Finanční správě České republiky

ZSS Zákon o státní službě

## ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je hodnocení a odměňování zaměstnanců Finanční správy České republiky (dále jen „FSČR“). Důvodem volby tohoto tématu byla snaha hlouběji porozumět tomu, zda jsou systémy hodnocení a odměňování ve FSČR nastaveny efektivně. Jelikož právě hodnocení a odměňování jsou klíčové činnosti personálního řízení a významně ovlivňují nejen individuální výkonnost zaměstnanců, ale i celkový výkon organizace a také atmosféru v organizaci. Rovněž bylo zkoumáno, jak tyto činnosti působí na zaměstnance, jeho motivaci, spokojenost a kulturu organizace.

Cílem práce je analýza hodnocení a odměňování zaměstnanců FSČR. Bude zkoumána personální oblast v prostředí FSČR s důrazem na efektivitu souvisejícího segmentu personálního řízení, jeho dopadů na zaměstnance a kulturu prostředí. Na základě výsledků budou formulovány závěry a možná doporučení.

První kapitola pojednává o soustavě orgánů FSČR a o jejich kompetencích. Orgány FSČR jsou Generální finanční ředitelství (dále jen „GFŘ“), Odvolací finanční ředitelství (dále jen „OFŘ“), Specializovaný finanční úřad (dále jen „SFÚ“) a finanční úřady (dále jen „FÚ“). Následně jsou představeny základní pojmy z prostředí FSČR a popsán proces výběru a přijetí státního zaměstnance, tedy i zaměstnance FSČR do služebního poměru, který předchází samotnému hodnocení a odměňování zaměstnanců. V dalším textu bude pro zjednodušení využíván pojem *státní zaměstnanci* a to jednotně, tedy i pro zaměstnance FSČR. Druhá kapitola popisuje hodnocení a odměňování zaměstnanců a efektivitu těchto personálních činností. Dále jsou uvedeny dopady hodnocení a odměňování na zaměstnance. Ve třetí kapitole je věnována pozornost organizační kultuře a dopadům hodnocení a odměňování na kulturu organizace.

Druhá část práce pojednává o teorii zvoleného výzkumu a výběru metody, popisu respondentů a o závěrech výzkumného šetření. Součástí je také vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci FSČR.

V poslední kapitole jsou navržena konkrétní doporučení ke zlepšení na základě provedených SWOT analýz hodnocení a odměňování zaměstnanců FSČR. SWOT analýzou jsou vymezeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace. Na tuto kapitolu navazuje závěr, kterým je shrnuta zkoumaná problematika bakalářské práce.

# 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

## 1.1 Finanční správa České republiky

Soustava správních orgánů pro správu daní a výkon jiných agend je nazývána FSČR. Je řízena zákonem č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZFS“), kterým jsou popisovány její postavení a kompetence. Právní poměry státních zaměstnanců FSČR jsou upraveny zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále jen „ZSS“), ve znění pozdějších předpisů a zákonem č. 448/2024 Sb., kterým se mění ZSS a dalšími souvisejícími zákony. Vnitřní dokument, ustanovující základní prvky organizace je Organizační řád FSČR. (Finanční správa, 2025a)

FSČR je součástí státní správy. Ministerstvo financí České republiky. (dále jen „MFČR“) jako ústřední orgán působící na centrální úrovni státní správy má mnoho zásadních kompetencí. Mezi jeho kompetence je řazena příprava státního rozpočtu, je jím plněna funkce ústředního orgánu pro státní závěrečný účet a státní pokladnu České republiky (dále jen „ČR“). Zabývá se fiskální politikou, tvorbou makroekonomických a fiskálních prognóz, hospodařením s majetkem státu a nese odpovědnost za legislativu finančních trhů. Prostřednictvím tohoto ministerstva je ČR zastupována v mezinárodních institucích, je koordinován příjem zahraniční pomoci a je vykonáváno mnoho dalších činností. Jeho role taktéž spočívá v zajišťování legislativy daní, cel a poplatků. Jejich výběr je prováděn jemu podřízenými organizacemi, kterými jsou FÚ a celní úřady. (Ministerstvo financí České republiky, 2024; Ministerstvo financí České republiky, 2022)

### 1.1.1 Soustava orgánů Finanční správy České republiky

#### Generální finanční ředitelství

GFŘ je podřízeným orgánem MFČR, jenž je ústředním orgánem státní správy. Je to nejvýše postavená organizace FSČR s působností po celé ČR se sídlem v hlavním městě Praze. Je řízena generálním ředitelem, jenž je jmenován dle ZSS. Podřízeným úřadem GFŘ je OFŘ. Tímto orgánem je plněna funkce správního úřadu, jehož hlavní činností dle ZFS je výkon v oblasti správního řízení týkající se deliktů. Je jím zastávána úloha ústředního kontaktního orgánu, kterým je koordinována mezinárodní spolupráce a výměna informací s FÚ jiných států. GFŘ je také spravována centrální evidence a registry nezbytné pro transparentní výkon orgánů FSČR a je jím vykonáváno mnoho dalších činností. Věcnou působnost má i při konání s pověřením MFČR. (Finanční správa, 2025b)

## **Odvolací finanční ředitelství**

Působností OFŘ je taktéž celé území ČR. Sídlem je Brno. Tomuto správnímu orgánu jsou nejbližší podřízené FÚ. Organizace je vedena ředitelem, jenž je jmenován dle ZSS. Kompetencemi OFŘ jsou vedení řízení o správních deliktech a správa evidencí a registrů, které jsou pro FSČR a její výkon zásadní. Dále mu je svěřena působnost kontaktního orgánu při konání mezinárodní kooperace při správě daní podle delegované působnosti od MFČR. Taktéž je dílčím kontaktním orgánem nebo kontaktním útvarem při vymáhání některých finančních pohledávek dle svěřené působnosti od MFČR. (Finanční správa, 2025c)

## **Specializovaný finanční úřad**

Specializovaný finanční úřad, sídlící v Praze, je veden ředitelem, jehož jmenování se řídí ZSS. Tento úřad je zaměřen na podnikající právnické osoby, jejichž obrat dosáhl více než 2 miliard Kč. Rozsah působnosti tohoto úřadu je stanoven těmito právnickými osobami, dále bankami, pojišťovnami, spořitelními a úvěrovými družstvy, obhospodařovateli nebo administrátory investičních fondů, investičními fondy, penzijními společnostmi a dalšími. (Finanční správa, 2025d)

## **Finanční úřady**

FÚ mají sídlo v každém kraji ČR a v hlavním městě Praze, tudíž území vyšších územních samosprávních celků je řazeno do výkonu jejich působnosti. FÚ je celkem 14, ale na našem území je zřízeno také mnoho dalších územních pracovišť nezbytných pro chod celé FSČR. Nejvýše postaveným je ředitel, jeho jmenování je řízeno ZSS. FÚ mají vícero kompetencí, kdy základem je správa daní. Jimi jsou daňová přiznání přijímána a kontrolována, je zajišťován správný výběr daní a vedena daňová evidence. Dále je prováděn převod výnosů daní, vedeno řízení o správních deliktech, evidence splátek a návratných finančních výpomocí poskytnutých Ministerstvem zemědělství. Je také prováděn výběr a vymáhání peněžitých plnění, řízena finanční kontrola a kontrola dodržování stanovených právních předpisů o účetnictví. Za porušení těchto předpisů může být uložena FÚ pokuta. Kontrolována je správa poplatků, pokud je správa prováděna jinými orgány a další působnosti dle jiných právních předpisů. Mohou být prováděny i další činnosti s pověřením MFČR. (Finanční správa, 2025a; Finanční správa České republiky, 2024)

## **1.1.2 Základní pojmy související s prací ve Finanční správě České republiky**

### **Zákon o státní službě**

Obsahem ZSS je úprava právních poměrů státních zaměstnanců a organizace státní služby. „*Službou se rozumí výkon státní správy ve správních úřadech (orgánech státní správy).*“ (Hendrych, 2016) Tento zákon se nevztahuje na členy vlády a jejich náměstky, na vedoucí některých nezávislých správních úřadů, zaměstnance pracující ve správních úřadech, jenž spadají do pomocných a obslužných prací a mají uzavřený pracovní poměr a dále na radu pro rozhlasové a televizní vysílání. Rozdíl mezi správním úřadem a služebním orgánem je v tom, že správní úřad je místem výkonu služby státních zaměstnanců. Zatímco služebním orgánem je jednáno a rozhodováno ve věcech týkajících se služebního poměru. (Hendrych, 2016)

### **Státní zaměstnanec**

Dle ZSS je „*Státním zaměstnancem fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru a zařazena na služební místo nebo jmenována na služební místo představeného k výkonu některé z činností uvedených v §5 ZSS.*“ Označení státního zaměstnance může být: referent, odborný referent, vrchní referent, rada, odborný nebo vrchní rada, ministerský rada, vládní rada, vrchní ministerský rada a vrchní vládní rada. (Skulová a kol., 2023)

### **Představený**

Osobou, jež je dle ZSS kompetentní k ukládání služebních úkolů, je představený. Představným je organizován, také řízen a kontrolován výkon služby a jsou jím udávány příkazy. Jedná se o státního zaměstnance, kterým jsou oprávněně vedeni podřízení státní zaměstnanci. Představenými v orgánech FSČR jsou vedoucí služebního úřadu, ředitel sekce, ředitel odboru a vedoucí oddělení. (Hendrych, 2016)

### **Služební poměr**

Služební poměr je dle ZSS uzavírán se zaměstnanci, kteří vykonávají službu státu, kdy služební poměr je obvykle vykonáván na dobu neurčitou. Na dobu určitou je přijat zaměstnanec, kterým je zastupován dočasně nepřítomný zaměstnanec.

### **Organizační řád**

Účinnost organizačního řádu FSČR nabyla platnosti dne 1. července 2015 a od tohoto roku byl organizační řád několikrát pozměněn dodatky. Schvalován je v souladu se ZSS a ZFS generálním ředitelem GFŘ a je závazný pro všechny zaměstnance FSČR. Struktura orgánů FSČR

je tvořena jednotlivými organizačními útvary, jimiž jsou sekce, odbory a oddělení. (Generální finanční ředitelství, 2024)

## **1.2 Proces výběru a přijetí státního zaměstnance do služebního poměru**

### **Předpoklady přijetí do služebního poměru**

Dle ZSS musí být žadatelem o přijetí do služebního poměru splněny určité předpoklady, jež jsou závazné pro státní zaměstnance po celou dobu výkonu služby. Dle ZSS jimi jsou: svéprávnost, bezúhonnost, potřebná zdravotní způsobilost, znalost českého jazyka, dále dosažení věku 18 let a také vzdělání stanovené zákonem. Musí být buď občanem ČR, nebo občanem jiného členského státu Evropské unie, nebo občanem státu Dohody o Evropském hospodářském prostoru. Ze strany zaměstnavatele je také očekáváno, že státní zaměstnanec bude dodržovat demokratické zásady ústavního pořádku ČR a adekvátně vykonávat službu. Služebním předpisem může být služebním orgánem požadován stupeň znalosti cizího jazyka, odborné vzdělání nebo další požadavky pro výkon práce. (Chmielová Dalajková, 2022)

### **Žádost o přijetí**

Po vyhlášení výběrového řízení je ze strany zájemců o pozici, stojících mimo státní službu, podávána žádost o přijetí do služebního poměru a o zařazení na služební místo. Jestliže je žádost předložena státním zaměstnancem, jenž je již přijat do služebního poměru, je zaměstnancem vyplňována žádost o zařazení na jiné služební místo. V případě výběrového řízení na místo představeného je třeba podat žádost o jmenování na služební místo představeného. Žádost je přijímána příslušným služebním orgánem, a to písemně v českém jazyce. Po uplynutí lhůty pro podání žádostí o přijetí jsou všechny obálky otevírány najednou a bez zbytečného odkladu. (Erényi, Kantorová, Vejsada, 2017)

### **Výběrové řízení**

Poté jsou posuzovány žádosti služebním orgánem. Následně musí být rozhodnuto, jestli žadatel má předpoklady pro účast ve výběrovém řízení nebo naopak, či zda existují důvody pro vyřazení žádosti. Pokud žádné důvody nejsou, žadatel je pozván k osobnímu pohovoru. Na

základě žádostí je vyhotoven protokol, jehož obsahem je závěr o jednotlivých žádostech. (Erényi, Kantorová, Vejsada, 2017)

### **Pohovor**

Ústní pohovor je povinný a může být doplněn písemnou zkouškou. Koná se před výběrovou komisí. Aby byla respektována zásada rovnosti všech žadatelů, je vyžadováno, aby tyto osoby byly přítomny u všech pohovorů, jelikož jen pak mohou objektivně posuzovat. Také by měla být dodržena zásada diskriminace, kdy by mělo být docíleno rovných příležitostí všech žadatelů. To lze splnit tím, že každý žadatel dostane stejné otázky, možnosti a shodný čas pro zodpovězení. Nemělo by docházet ke zvýhodňování interních státních zaměstnanců. Nepřípustné jsou otázky ze soukromí žadatele nebo na jeho rodinu, kterými by byla porušena zásada diskriminace. Část pohovoru je možné vést i v cizím jazyce nebo je zde i možnost písemného testu z cizího jazyka. Realizovaný pohovor lze zvukově zaznamenat, žadatel však musí udělit souhlas. (Erényi, Kantorová, Vejsada, 2017)

### **Přijetí do služebního poměru**

Na základě rozhodnutí služebního orgánu je dle ZSS následně uchazeč přijat do služebního poměru a zařazen na služební místo nebo je jmenován na služební místo představeného. Státní zaměstnanec obvykle podepisuje smlouvu na dobu neurčitou. Po přijetí do služebního poměru musí zaměstnanec složit úřednickou zkoušku. Úřednická zkouška je dělena na část obecnou a část zvláštní. Organizována je nejdříve obecná část, která je písemná. Touto zkouškou jsou ověřovány potřebné znalosti o organizaci a činnostech veřejné správy, etice státních zaměstnanců, právních předpisech, dopadajících na činnost státní správy a o právu Evropské unie. Po úspěšném splnění obecné části úřednické zkoušky bude následovat složení zvláštní část zkoušky. Ta je ústní a je realizována před zkušební komisí. V této zkoušce je potřeba prokázat vědomosti a dovednosti důležité pro výkon státní služby. (Skulová a kol., 2023)

## **2 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

### **2.1 Personální řízení**

Dle Kociánové (2012) je personální řízení součástí náplně práce vedoucích zaměstnanců a je disciplínou zaměřenou na řízení a odborné činnosti. Základem personálního řízení je řídit zaměstnance tak, aby docházelo ke zvýšení výkonnosti organizace jako celku. Cílem personálního řízení je, aby byly schopnosti zaměstnanců efektivně rozvíjeny a využívány k naplňování cílů organizace prostřednictvím správně nastavených personálních procesů. Úlohy personálního řízení jsou uskutečňovány prostřednictvím realizace dílčích personálních činností, kdy úkoly znamenají cíle a jednotlivé činnosti jsou nástroje k jejich dosažení.

Do základních personálních činností jsou zahrnovány činnosti vytváření personální strategie a plánování lidských zdrojů, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a adaptace zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a péče o zaměstnance. (Pališková, Legnerová, Strítecký, 2021)

Koubek (2015) uvádí, že kvalitní, efektivní a vhodný výběr zaměstnance je ověřován hodnocením pracovního výkonu zaměstnanců. Hodnocením pracovního výkonu je také testována správnost stanovení kritérií výběru. Výběrem by měli být zajišťováni kvalitní zaměstnanci, jenž splňují požadavky pracovních míst, a tudíž jsou i následně výkonnými zaměstnanci. Kritéria výběru následně ovlivňují požadavky na odměňování.

### **2.2 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců je prostředkem, kterým je umožněno konstantně sledovat a ovlivňovat pracovní výkon zaměstnance. Výkon pracovní činnosti je průběžně řízen vedoucími pracovníky, zaměstnanci jsou směřováni k dosažení individuálně stanovených výsledků i k naplnění cílů celé organizace. (Šikýř, 2014)

#### **2.2.1 Efektivita hodnocení zaměstnanců**

Podle Pilařové (2008) by mělo být organizací usilováno o co nejefektivnější využívání vlastních zdrojů. Pokud má být dosaženo produktivity nebo jejího zvýšení, tak musí umět motivovat své zaměstnance. Pomocí hodnocení zaměstnanců je přispíváno ke zvýšení jejich výkonnosti a zároveň motivaci. Pracovní výkon má být po uplynutí určité doby ohodnocen tzn. hodnocením výkonu. Hodnocením zaměstnanců by měl být reflektován pracovní výkon zaměstnance realisticky. V určitých nestandardních situacích jako je havárie, vyšší moc a nová

nařízení, by mělo být k zaměstnancům přístupováno ohleduplně a spravedlivě. Je doporučováno, aby hodnotící sledoval výkon zaměstnance průběžně. V současnosti jsou častěji hodnoceny schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka. V moderním hodnocení je tedy zahrnuto: zjišťování a posuzování pracovního výkonu, úsilí o nápravu a stanovování úkolů týkajících se pracovního výkonu. Moderní hodnocení je považováno za účinný prostředek usměrňování, kontroly a motivování zaměstnanců. (Koubek, 2015)

Pracovní výkon není pouze o samotných výsledcích práce, ale jeho součástí je také vztah pracovníka k pracovním úkolům i k zaměstnancům na pracovišti. Je ovlivňován pracovními podmínkami a prostředím organizace. V praxi se však lze setkat s tím, že tento systém hodnocení je chybně implementován, a proto zaměstnanci ztrácí motivaci. Naopak při správné implementaci může následně v organizaci docházet k efektivnímu stanovení výkonových a rozvojových cílů, motivaci hodnoceného k vyšším výkonům, žádoucímu chování, posílení loajality a dalším. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021)

Efektivního hodnocení může být dosaženo pouze tehdy, pokud jsou hodnotící zaměstnanci řádně proškoleni a ovládají klíčové dovednosti v těchto oblastech:

- koučování,
- hodnotící formuláře,
- stanovení cílů,
- komunikace,
- realizace zpětné vazby,
- předcházení hodnotitelským chybám. (Wagnerová, 2008)

Aby se hodnotící vyhnul chybám při hodnocení zaměstnanců a hodnocení bylo efektivní, měl by dodržovat následující body:

- pečlivé vypracování a zvolení správných kritérií a metod hodnocení,
- pečlivá příprava veškerých dokumentů týkajících se hodnocení,
- pečlivá příprava plánu hodnocení,
- důkladné proškolení zaměstnanců, kteří budou hodnotit,
- informovat zaměstnance o smyslu, cílech, kritériích, použitých normách a metodách hodnocení a zajistit, aby byli ochotni v případě potřeby spolupracovat. (Koubek, 2015)

## **2.2.2 Formální a neformální hodnocení zaměstnanců**

### **Formální hodnocení**

Formální hodnocení je systematické, periodické a je plánováno dopředu. Je zaznamenáváno, dokument je zařazen do osobního spisu zaměstnance. Ten slouží jako podklad pro další personální činnosti. Hodnocení může být cíleno buď na chování pracovníka, anebo na pracovní výsledky. Pakliže hodnocení bude zaměřeno na pracovní výsledek, budou hodnoceny kvalita, množství, termíny splnění a další. Při hodnocení chování zaměstnance bude hodnotitel soustředěn na hodnocení houževnatosti, aktivity zaměstnance, schopnosti řídit, schopnosti kooperovat a mnoho dalších. Tyto charakteristiky jsou bohužel obtížně měřitelné, neboť hodnocení často vychází ze subjektivního názoru hodnotitele. Na rozdíl od hodnocení pracovních výsledků, jež je snadno měřitelné. (Koubek, 2015)

### **Neformální hodnocení**

Jedná se o nahodilé hodnocení, které je uskutečňováno dle potřeby a pocitu hodnotícího. Při neformálním hodnocení je nadřazeným kontrolováno vykonávání pracovních úkolů a pracovní chování podřízeného průběžně. Záznam tohoto hodnocení není většinou prováděn. (Koubek, 2015)

## **2.2.3 Metody hodnocení zaměstnanců**

Šikýřem (2014) jsou popisovány metody hodnocení zaměstnanců jako „*specifické postupy zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců v závislosti na povaze, požadavcích a podmínkách vykonávané práce.*“

### **Psychologické testy a dotazníky**

Je metoda založená na tom, že hodnotitel má k dispozici podklad o osobnosti zaměstnance, který je hodnocen. Hodnotitelem je psycholog a je jím hodnocen buď jednotlivce, nebo skupinu zaměstnanců. Manažeři nebo personalisti by měli zvolit kompetentního psychologa. Je rovněž vhodné, aby bylo jasně nadefinováno, co je potřeba v dané organizaci testovat. Tato metoda

může být využita zejména při výběru zaměstnanců a v případě potřeby rozvoje. (Pilařová, 2008)

### **Metoda kritických událostí**

Jedná se o metodu pozorování a záznamu extrémních podob nebo výsledků chování zaměstnanců. Výsledkem této metody hodnocení je přehled všech extrémně úspěšných či neúspěšných situací. (Pilařová, 2008)

### **Hodnocení podle stanovených cílů**

Tato metoda hodnocení je aplikována nejvíce při hodnocení managerů a specialistů. V rámci tvorby cílů jsou využívány SMART cíle. Kdy S znamená „konkrétní“, M znamená „měřitelné“, A znamená „dosažitelné“, R znamená „relevantní“ a T znamená „časově určené“. Pokud se bude hodnotící držet těchto pěti slov, jeho cíle budou dobře formulovány. (Koubek, 2015)

### **Checklist**

Metoda, na kterou je nutné mít větší časovou dotaci. Jedná se o dotazník, týkající se pracovního chování zaměstnance. Je posuzováno, zda určitý druh chování se v pracovním výkonu zaměstnance vyskytuje, či nevyskytuje. Hodnotitelem je následně označeno ano, nebo ne v dotazníku. Tento formulář bývá značně rozsáhlý. (Koubek, 2015)

### **Hodnotící metoda 360° zpětná vazba**

Jedná se o metodu orientovanou na budoucnost, která je v personalistice stále více prosazována. Toto hodnocení je zaměřeno na vyhodnocení pracovního výkonu. Zkoumáno je formální chování jednotlivce, a to z několika úhlů pohledů. Toto hodnocení je nejčastěji uskutečňováno v digitální podobě dotazníkem. Při této metodě je zaměstnanec hodnocen podřízenými, nadřízenými, kolegy, zákazníky i sebou samým. Hodnotitelé by měli být při hodnocení upřímní a mít o hodnocení opravdový zájem. Aby tato metoda byla efektivní, je zapotřebí alespoň osmi hodnotitelů. Výsledkem je zpětná vazba, prostřednictvím které získá hodnocený doporučení ke svému rozvoji a pohled na své silné stránky. Bylo zjištěno, že po aplikování této metody hodnocení, došlo k lepšímu chápání hodnot organizace a vzrůstu angažovanosti pracovníků. (Palíšková, Legnerová, Střítecký, 2021)

#### **2.2.4 Hodnocení státních zaměstnanců dle legislativy**

ZSS je popisováno stručně služební hodnocení státních zaměstnanců. Státní zaměstnanci jsou hodnoceni dle ZSS služebním hodnocením. Je v něm obsaženo posouzení výkonu služby

z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu s cíli. Vzorový formulář služebního hodnocení je uveden v příloze A. Součástí hodnocení výkonu služby představených je také kontrolování, hodnocení výkonu služby podřízených státních zaměstnanců, výkonu práce podřízených zaměstnanců a hodnocení výkonu služby z hlediska řízení a organizování. V hodnocení státních zaměstnanců musí být zahrnut také závěr o výsledcích dosažených zaměstnancem. Služební hodnocení je jeden z nástrojů státní správy. Zejména odbornost výkonu služby je tímto nástrojem zajišťována. (Erényi, Kantorová, Vejsada, 2017)

### **Hodnotící kritéria**

Hodnotící kritéria jsou stanovena nařízením 36/2019 Sb. nařízením vlády o podrobnostech služebního hodnocení a nařízením č. 451/2024 Sb. nařízením vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 36/2019 Sb. Tato nařízení se vztahují na státní zaměstnance. Osoba, která má oprávnění posuzovat státní zaměstnance, hodnotí zaměstnance podle kritérií hodnocení. Měřítkem jsou dle nařízení vlády č. 36/2019 Sb. „40 % v případě kvality výkonu státní služby, 40 % v případě množství plněných služebních úkolů a služebního tempa a 20 % v případě osobního přístupu.“

Vyhodnocení služebních výsledků je závěrem služebního hodnocení. Nezbytností je bezodkladně seznámit státního zaměstnance s jeho hodnocením. To probíhá dialogem mezi hodnotitelem a zaměstnancem. Hlavním účelem rozhovoru je informovat státního zaměstnance o jeho silných stránkách i slabínách. Důležité je vyjádřit požadavky, co by měl daný zaměstnanec zlepšit. Po provedení předchozího kroku je podpisem potvrzeno, že byl zaměstnanec s hodnocením seznámen. Pokud však dokument odmítne podepsat, je tento nesouhlas spolu s odůvodněním do služebního hodnocení uveden hodnotitelem. Hodnocení je v další fázi založeno do osobního spisu státního zaměstnance a zároveň musí být tento dokument předán hodnocenému zaměstnanci. (Erényi, Kantorová, Vejsada, 2017)

### **Závěr služebního hodnocení dle ZSS:**

- „ *vynikající výsledky,*
- *velmi dobré výsledky,*
- *dobré výsledky,*
- *dostačující výsledky,*
- *nevyhovující výsledky.*“

## 2.2.5 Dopady služebního hodnocení na zaměstnance

Níže jsou uvedené jednotlivé dopady služebního hodnocení na státní zaměstnance:

- podklad pro vypracování služebního posudku,

Závěr služebního hodnocení je podkladem, který je jednoznačný pro jiné služební orgány v případě, když státní zaměstnanec přechází na jiný služební úřad. V situaci, kdy dojde k ukončení služebního poměru, je tento podklad vyhotoven.

- následné vzdělávání státního zaměstnance,

Služebním orgánem je na základě výsledku služebního hodnocení stanoven rozsah prohlubování vzdělání státního zaměstnance. Zaměstnanec má také možnost podání žádosti o vzdělávání služebnímu orgánu individuálně, z vlastní iniciativy. Jelikož je známo, že tento systém hodnocení je rigidní, stává se, že nadřízení zaměstnanci nejsou ochotni uvolňovat podřízené zaměstnance. Zaměstnanci by měli ale častěji využívat možnost podání žádosti o vzdělávání. Vzdělávání je podstatné, jelikož ne každý má všechny potřebné zkušenosti pro práci na konkrétní pozici. (Chmielová Dalajková, 2022; Erényi, Kantorová, Vejsada, 2017)

- na odměňování státního zaměstnance,

Služební hodnocení je pro státní zaměstnance důležité, jelikož jeho výsledek má přímé dopady na odměňování zaměstnance. V závěru služebního hodnocení je také uveden návrh hodnotitele na přiznání, zvýšení nebo odejmutí osobního příplatku. Osobní příplatek také může být ponechán v nezměněné výši. Návrhem hodnotitele na úpravu osobního příplatku není služební orgán vázán, avšak je vázán maximální výší osobního příplatku. Jestliže státní zaměstnanec se závěrem služebního hodnocení nesouhlasí, může jím být podána stížnost. (Erényi, Kantorová, Vejsada, 2017)

- skončení služebního poměru,

V případě negativního výsledku, tedy když jsou v závěru služebního hodnocení uvedeny nevyhovující výsledky, může dojít i ke skončení služebního poměru.

- odvolání ze služebního místa představeného.

K odvolání ze služebního místa představeného dochází tehdy, jestliže v závěru služebního hodnocení jsou uvedeny nevyhovující výsledky. Proti rozhodnutí o odvolání a rozhodnutí o skončení služebního poměru je možné podat odvolání. (Erényi, Kantorová, Vejsada, 2017)

## 2.2.6 Dopady hodnocení na zaměstnance z obecného hlediska

V literatuře od Wagnerové (2008) jsou uvedeny tyto dopady na zaměstnance:

- „odměňování,
- povýšení,
- stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce,
- zlepšování organizace práce,
- kariery.“ (Wagnerová, 2008)

## 2.3 Odměňování zaměstnanců

Dle Koubka (2015) je personální činnost odměňování označována za jednu z nejstarších a nejvýznamnějších činností, na kterou je ze strany managementu i pracovníků soustavně soustředována pozornost.

### 2.3.1 Efektivní odměňování zaměstnanců

Záměrem odměňování zaměstnanců je objektivně ocenit a efektivně podněcovat zaměstnance k výkonu domluvené práce a splnění požadovaných úkolů. Spravedlivým a efektivním odměňováním je zabezpečováno získávání a ukotvení schopných a motivovaných pracovníků, poskytování odpovídajícího platu, ocenění, stimulování pracovníka a dosahování potřebného výkonu. Dále je takovým odměňováním nastaven rozdíl v odměnách zaměstnanců a je zajišťováno efektivní řízení nákladů práce a finanční pokrytí systému odměňování. Odměňováním, které je spravedlivé a efektivní, je podpořeno dosahování strategických cílů zaměstnavatele a jsou uspokojeny potřeby pracovníků. (Šikýř, 2012)

Pokud má být systém odměňování efektivní a úspěšný, je nezbytné respektovat následující zásady:

- stabilní systém, kterým bude přispěno k tomu, aby rozdíly v odměňování za práci byly založeny na rozdílech nároků pracovních pozic (požadované dovednosti, úsilí, znalosti, odpovědnost zaměstnance) a podmínkách při práci,
- výše platů a mezd by neměla vykazovat odchylky oproti úrovni na trhu práce,
- systémem odměňování by mělo být rozlišeno mezi prací vykonávanou na daném pracovním místě (tedy její hodnotou pro organizaci a odpovídajícím odměňováním) a samotným zaměstnancem, jeho individuální hodnotou, schopnostmi a výkonem,
- shodná práce by měla být shodně odměňována, pokud na dvě pracovní pozice jsou stejné požadavky,

- pro porovnávání zaměstnanců, jejich schopností a jejich přínosu k výsledkům organizace by měly být použity stejné nástroje,
- všichni zaměstnanci by měli být seznámeni se způsoby a postupy při odměňování. (Koubek, 2011)

Pro zajištění efektivního systému odměňování je kladen důraz na to, aby byl:

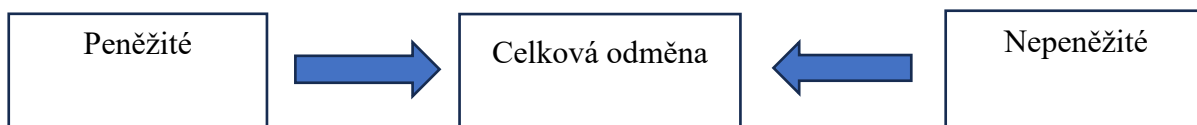
- spravedlivý,
- motivující,
- konkurenceschopný,
- transparentní,
- reálný,
- vyvážený. (Koubek, 2011)

### 2.3.2 Složky systému odměňování

Tento systém zahrnuje propojené procesy a speciální postupy peněžního a nepeněžního odměňování, které jsou aplikovány podle přístupu k celkové odměně. Hlavním smyslem je docílit toho, aby odměňováním byly reflektovány jak zájmy organizace, tak i potřeby zaměstnanců. (Armstrong a Taylor, 2015)

**Peněžitou odměnou** je dle Armstronga a Taylora (2015) plat za vykonanou práci, dále zaměstnanecké výhody a benefity. Zaměstnaneckými výhodami mohou být například výhody ve formě penze, dovolené, zdravotní péče, pojištění, flexibility, možnosti půjčky a služebního automobilu. Peněžní odměny můžou způsobit tzn. „pobídkový efekt“ – pobídku z hlediska větší angažovanosti a motivovanosti zaměstnanců. Peněžní odměny mají také „třídící efekt“, kterým mohou být zajištěni lepší, kvalitnější zaměstnanci.

**Nepeněžité odměny** uspokojují různé potřeby lidí. Jsou jimi uznání, pochvala, dosažení úspěchu, vytváření motivujících pracovních míst, příležitost k rozvoji, pracovní prostředí, které zlepšuje vztahy a soulad mezi pracovním a osobním životem. Peněžité a nepeněžité odměny pak tvoří celkovou odměnu (viz Obrázek 1). (Armstrong a Taylor, 2015)



**Obrázek 1:** Složky celkové odměny

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga a Taylora (2015)

### **Efektivita zaměstnaneckých výhod**

Zaměstnanecké výhody nejsou přímo spjaty s pracovními výsledky. Tyto výhody jsou většinou poskytovány proto, protože se zaměstnavatel snaží přilákat a udržet kompetentní zaměstnance. Těmito výhodami je zajišťována spokojenost zaměstnanců prostřednictvím dobrých podmínek při práci, nabídkou různých služeb a péčí o zaměstnance. (Urban, 2017)

Jak zvýšit jejich efektivitu:

- hodnocení efektivit výhod,
- zajišťování zájmů a potřeb zaměstnanců,
- účelnější čerpání výhod,
- zajišťování výhod konkurence,
- nezávislý audit výhod,
- širší komunikace výhod. (Urban, 2017)

### **2.3.3 Odměňování zaměstnanců dle legislativy**

#### **Platový tarif**

Dle nařízení vlády č. 304/2014 Sb. o platových poměrech státních zaměstnanců náleží státnímu zaměstnanci platový tarif na základě platové třídy a platového stupně, do kterých jsou zařazeni. Zaměstnavatelem je přiřazován státní zaměstnanec do konkrétní platové třídy, podle nejnáročnějších úkolů vyžadovaných na pozici. Ty jsou uvedeny v pracovní smlouvě. Platový stupeň je určen podle započitatelné praxe, do které jsou zahrnuty profesní zkušenosti, péče o dítě, vojenská služba nebo civilní služba.

#### **Osobní příplatek**

Dovednosti, znalosti a výkonnost státního zaměstnance lze ocenit osobním příplatkem. Tuto nenárokovou složku platu může získat státní zaměstnanec na základě výsledku služebního

hodnocení, dle zařazení státního zaměstnance na služební místo. Podle ZSS může být osobní příplatek přiznán, zvýšen nebo i odejmut v návaznosti na výsledek služebního hodnocení.

Dle nařízení vlády 36/2019 Sb., má státní zaměstnanec nárok na osobní příplatek, pokud dosáhl vynikajících výsledků, velmi dobrých výsledků, dobrých výsledků a dostačujících výsledků. V případě dosažení nevyhovujících výsledků osobní příplatek nemůže být přiznán. Již přiznaný osobní příplatek je státnímu zaměstnanci odebrán.

### **Příplatek za vedení**

Jestliže je státní zaměstnanec jmenován na služební místo představeného, má dle nařízení vlády č. 304/2014 Sb. nárok na příplatek za vedení. Příplatek za vedení je dán v závislosti na počtu přímo podřízených státních zaměstnanců a zaměstnanců v pracovněprávním vztahu. Výše příplatku za vedení je stanovena dle přílohy B.

### **Zvláštní příplatek**

Dalším významným příplatkem je dle nařízení vlády č. 304/2014 Sb. zvláštní příplatek. Na tento zvláštní příplatek má nárok takový státní zaměstnanec, jenž je zaměstnán na takovém služebním místě, kde je určité riziko ohrožení života a zdraví a určitá míra neuropsychické zátěže nebo obtížný pracovní režim při výkonu služby.

### **Odměny**

Dle ZSS může být státním zaměstnancem v průběhu kalendářního roku obdržena odměna, nejvýše dvacet pět procent z ročního úhrnu nejvyššího platového tarifu a nejvýše přípustného osobního příplatku ve své platové třídě. Součástí ZSS je i zvláštní ustanovení, související s odměnami za služební pohotovost, jež dosahují deseti procent průměrného výdělku.

#### **2.3.4 Benefity**

Chmielová Dalajková (2022) zmiňuje benefity státních zaměstnanců. Obecným benefitem, na základě kterého jsou státní zaměstnanci ochotni vykonávat svou práci, je odměňování ve formě platů a příplatků. Jsou složkou finanční. Dále ale existují prvky motivační a materiální povahy odměňování státních zaměstnanců. Mnoho materiálních, ale i nemateriálních benefitů. Jeden z benefitů, který není materiální povahy, je pružná pracovní doba, jež na žádost státního zaměstnance může povolit služební orgán. Pružnost pracovní doby se nastaví buď plošně, nebo individuálně. Většinou se tato změna ukotvuje ve vnitřních předpisech služebního úřadu.

V nařízení 135/2015 Sb. jsou uvedeny překážky ve službě, za které náleží plat. Toto nařízení se vztahuje na potřeby rodinných důvodů a péči o dítě. Překážky mohou vzniknout i na straně zaměstnavatele, jedná se o závady způsobené dodávkou energie, chybnými podklady nebo jinými provozními příčinami. Za tyto překážky taktéž náleží plat. (Chmielová Dalajková, 2022)

Za velmi důležité je považováno prohlubování kvalifikace a odbornosti státních zaměstnanců, proto za toto vzdělávání přísluší zaměstnanci úplata. Služební volno k individuálnímu studiu, přípravě na složení úřednické zkoušky nebo pro studium jazyka je také plně platově kompenzováno. Ke zvýšení vzdělání, či rozšíření vzdělání je služební volno udělováno služebním orgánem. Při studiu na vysoké škole, vyšší odborné škole a vysílání na studijní pobyty je toto studium platově ohodnoceno ve výši průměrného výdělku. (Chmielová Dalajková, 2022)

Náhrady výdajů obdrží státní zaměstnanec, kterému vzniknou náklady spojené s cestováním, po služební cestě, při cestě mimo výkon služby v pravidelném pracovišti, při mimořádné cestě v souvislosti s výkonem práce mimo rozvrh směn v místě výkonu práce, při přeložení, kvůli dočasnému přidělení a výkonu práce v zahraničí aj. (Chmielová Dalajková, 2022)

Výhodou práce ve státní službě je fond kulturních a sociálních potřeb dle zvláštních právních předpisů. Zaměstnavatelem je spolu s odborovou organizací rozhodováno o přidělu do tohoto fondu a o tom, v jaké míře budou z fondu finance čerpány. Zaměstnavatel může z fondu přispívat na vitamínové prostředky, dioptrické brýle, optické pomůcky, příspěvek pro zařazení dítěte, hromadnou dopravu při cestě do zaměstnání, zápůjčky na bytové účely a pořízení domu. Také jsou obvykle tyto prostředky využívány pro stravovací účely, na léčebné pobyty a rehabilitace, dále na oblasti kultury, vzdělávání, tělovýchovy a sportu. Lze také přispívat i na mnoho dalších aktivit. V návaznosti na covidová opatření je možné vykonávat službu z jiného místa, pracovat na zkrácený úvazek. Vykonávat práci lze na home office nebo homeworking v případě osob se zdravotním postižením. Existuje i možnost sdílení služebního místa, kdy se jedná o tzn. doplňkové místo. Mezi výhody práce ve státní službě také patří sociální benefity, kdy se jedná o péči o závislé ve II., III. nebo IV. stupni závislosti. Opatření pro sladování rodinného a profesního života jsou podstatná, jelikož tato opatření v úzké rovině souvisí se spokojeností státních zaměstnanců. Je tedy účelné, aby byla mezi těmito významnými složkami udržována rovnováha, kterou je přispíváno k loajalitě státních zaměstnanců. (Chmielová Dalajková, 2022)

### 2.3.5 Dopady odměňování na zaměstnance

Níže je představeno, jak odměňování působí na zaměstnance:

- důsledkem plošného navyšování platů je nízká míra pružnosti systému odměňování, nedoceňování nebo naopak přeplácení zaměstnanců,
- navyšování pevné složky platu podle počtu odpracovaných let může vést k odchodu mladých pracovníků, kteří nejsou dostatečně finančně motivováni, (Pilařová, 2008)
- chybně nastavený systém odměňování má negativní dopad na zaměstnance, mohou být odměňováním demotivováni a být nedůvěřiví, ochabuje zájem zaměstnance o práci, jejich iniciativa může být snižována a můžou pociťovat frustraci, to vše může zapříčinit odchod zaměstnance či nežádoucí projevy na pracovišti, (Urban, 2017; Chmielová Dalajková, 2023)
- pokud bude systém spravedlivý a bude reflektovat reálnou vykonanou práci, výkonnost a inovativnost zaměstnanců bude zvyšována a zaměstnanci budou více stabilní,
- transparentní systém odměňování působí na omezení diskriminace mezi zaměstnanci, nadřizený zaměstnanec bude mít objektivní přístup vůči podřízeným pracovníkům,
- benefity může být zajištěno setrvání zaměstnance v organizaci, jejich produktivita a sounáležitost narůstá. (Chmielová Dalajková, 2023)

### 2.3.6 Dopady odměňování na motivaci zaměstnance

Motivace pracovníků bývá zvyšována v situacích, kdy usilují o dosažení cíle s vědomím, že za jeho splnění bude poskytnuta předem stanovená odměna a to ve formě hmotné nebo nehmotné. (Palíšková, Legnerová, Strítěský, 2021)

#### Důvody slábnutí motivace zaměstnanců:

- *„pracovníci za vykonání svých úkolů žádné odměny nedostávají,*
- *odměny, které dostávají, přicházejí příliš pozdě,*
- *zaměstnanci v dosažitelnost slíbených odměn nevěří,*
- *sankce za porušení povinností jsou neúčinné nebo zcela scházejí.“ (Urban, 2017)*

Peníze představují vnější odměnu za práci a jsou obecně v personalistice považovány za hlavní motivační faktor v soukromém i veřejném sektoru. Avšak nejedná se o jediný motivační faktor. Platem je zajišťována spokojenost zaměstnanců. Naopak nedostatkem financí je vyvolávána nespokojenost. Jedná se o hmatatelnou formu uznání, ale pocit euforie z dobrého platu může brzy pominout a být změněn na pocit frustrace. Každý zaměstnanec má jiné priority, pro některé

osoby může být více důležitý profesní růst nebo přátelské pracovní prostředí. Význam peněz pro zaměstnance je také ovlivňován jejich aktuální životní situací. Není tedy možné, aby bylo předpokládáno, že výkonové odměňování uspokojí všechny zaměstnance a bude jím zvyšována jejich motivovanost. Pokud jsou lidé soustředěni pouze na peníze, mohou ztrácet radost z odvedené práce. Jestliže organizace chce dosáhnout efektivní motivace, je nutné, aby byl nastaven spravedlivý a transparentní systém odměňování. Nespravedlnost může citelně demotivovat a způsobovat narušení atmosféry v pracovním kolektivu. (Armstrong a Taylor, 2015)

Podle Urbana (2017) jsou rozděleny dva motivační faktory. Jsou to motivátory a hygienické faktory (viz Tabulka 1). Motivátory jsou faktory, vyvolávající vyšší odhodlanost a iniciativu. Mohou jimi být práce samotná, ale i takový motivátor, pro který je nutné vynaložit určité úsilí. Je jím uznání, pochvala a mnoho dalších, které jsou uvedeny v tabulce níže. Hygienické faktory představují především pracovní podmínky, které nezvyšují motivaci, ale mohou demotivovat pracovníka. Důvodem demotivace je zejména hodnocení a odměňování, které je nespravedlivé, ale také neopodstatněné povýšení. To vše následně může způsobit nespokojenost. Nespokojené zaměstnance je pak těžké a nákladné motivovat. Většinou takoví zaměstnanci neberou svoji práci tak vážně a jejich angažovanost je nízká. Aby byli takoví zaměstnanci motivováni, je nutné nejen eliminovat nespokojenost, ale také využívat vhodné motivátory. Bez motivačních prvků se práce pro zaměstnance stává jen způsobem, jak si vydělat, nikoliv něčím, co by je naplňovalo. Úspěšná motivace vychází z hlubšího pochopení toho, co zaměstnance skutečně motivuje, jak to souvisí s jejich spokojeností a co naopak způsobuje jejich nespokojenost.

**Tabulka 1:** Přehled motivátorů a hygienických faktorů

<b>Motivátory</b>	finanční odměna (prémie, bonusy, provize), možnost kariérového růstu, samostatná či různorodá práce, pochvala, uznání, respekt, společenský status
<b>Působení motivátorů vyvolává:</b>	vyšší pracovní nasazení (zájem o práci, pracovní úsilí, odpovědnost), vyšší pracovní spokojenost
<b>Hygienické faktory</b>	základní plat, zaměstnanecké výhody, pracovní jistoty, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, pravidla organizace, rovnováha mezi prací a osobním životem
<b>Zlepšení hygienických faktorů vyvolá:</b>	omezení pracovní nespokojenosti, vyšší spokojenost

Zdroj: vlastní zpracování dle Urbana (2017)

## **3 KULTURA ORGANIZACE**

### **3.1 Organizační kultura**

Literatura od Lukášové (2010) definuje kulturu organizace následovně. „*Soubor základních přesvědčení, hodnot a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*“ Tedy určují způsoby chování zaměstnanců a způsoby vykonané práce. Základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a artefakty jsou prvky kultury organizace. Artefakty jsou rozlišovány na artefakty materiální povahy, kam spadá vybavení firem a architektura samotné stavby, propagační materiály a více. Mezi nemateriální artefakty jsou zahrnovány například zvyky, typický komunikační projev a historky. Tyto prvky však nefungují samy o sobě, ale jsou navzájem ovlivňovány. Organizační kultura má komplikovanou strukturu a je tvořena sociálními vztahy. Atmosféra organizace je formována v jedinečném prostředí, ve kterém vznikají sociální vztahy. Důležitými faktory, kterými je organizační kultura bezpochyby ovlivňována, jsou přenos informací v organizaci a efektivnost tohoto přenosu, zvládání krizí a přizpůsobivost při práci ve skupině. Jedním z nástrojů, kterým může být přispěno k udržování zdravé organizační kultury, je etický audit. V průběhu etického auditu je nejdříve vyplněn autoevaluační dotazník, který je později zhodnocen auditorským týmem. Poté probíhá online supervize s organizací a jsou rozebrány zjištěné závěry. Na konci je vyhotoven protokol, jehož obsahem je také doporučení ke změnám. Po využití tohoto nástroje budou správně nastavena etická pravidla. K dosažení těchto faktorů je nezbytné, aby bylo vytvářeno transparentní prostředí, pracovníci musí věřit managementu a naopak. Také musí být zaměstnanci podporováni k výkonu. (Bednář, 2013; Společnost pro management a leadership, ©2010-2025)

### **3.2 Hodnocení a odměňování zaměstnanců jako nástroje organizační kultury**

Za nástroje, které napomáhají utvářet a rozvíjet kulturu organizace, jsou považovány personální činnosti, mezi něž patří i hodnocení a odměňování. Pro zjednodušení bude v dalším textu používán souhrnný pojem personální činnosti, který zahrnuje mimo jiné i hodnocení a odměňování zaměstnanců. (Lukášová, 2010)

#### **3.2.1 Hodnocení zaměstnanců**

Dle Lukášové (2010) jsou personální činnosti pro organizaci důležitým mechanismem k utváření a změnám organizační kultury. Ke zvyšování výkonnosti je přispíváno pomocí

systematického hodnocení pracovníků. Jak účinné toto hodnocení bude, má spojitost s volbou těchto determinantů: hodnotitele, hodnocení, metod hodnocení a kvalitou jejich využívání.

*„Všechny uvedené determinanty efektivnosti hodnocení mají důležité kulturní aspekty, a mají-li být funkční, jejich volba musí být kulturně senzitivní (musí odpovídat současné kultuře organizace).“* (Lukášová, 2010)

### **Důsledky působení hodnocení zaměstnanců na kulturu organizace:**

Hodnocení zaměstnanců je spojeno s formováním organizační kultury přímo či nepřímo, a proto je třeba k němu přistupovat důsledně. Aby byl účel hodnocení naplněn, mělo by hodnocení obsahovat provádění spolehlivých a hodnotných hodnotících rozhovorů s ohledem na kulturu organizace. Hodnotící rozhovory, jež jsou realizovány hodnotícími, kteří nemají dostatek kompetencí, jsou nekvalitní. Můžou zapříčinit narušení kultury organizace a způsobit škody. Kultura není v takovém případě zdravá, aktivující – není tedy plně funkční. (Lukášová, 2010)

Níže jsou uvedeny některé dopady hodnocení na kulturu organizace:

- budování vztahů,
- vytváření žádoucí atmosféry v organizaci,
- sdílení hodnot,
- ocenění jejich výsledků a výkonnosti,
- stanovení spravedlivých platů,
- poskytování zpětné vazby,
- projev zájmu o pracovníky a jejich spokojenost. (Lukášová, 2010)

### **3.2.2 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování je personální činností, která je pro formování obsahu kultury organizace nejzásadnější ze všech personálních činností. *„Někteří dokonce považují systém odměňování za „jednoznačné vyjádření hodnot organizace“ a „klíč k porozumění kultuře organizace“.*“ (Lukášová, 2010)

### **Dopady odměňování zaměstnanců na kulturu organizace:**

- stimulace zaměstnanců – jedná se o záměrné působení na pracovníky prostřednictvím různých forem vnějších pobídek, jehož cílem je posílení jejich motivace a pracovního nasazení,

- stabilizace zaměstnanců – pomocí odměňování management pracovníky stabilizuje,
- odměňováním je podporováno žádoucí chování zaměstnance, z tohoto důvodu jsou rozhodnutí o odměňování, zejména jaké výkony, chování nebo výsledky budou odměňovány a jakou formou, velmi důležité.
- pracovní klima, tedy jaká bude nastolena v organizaci atmosféra, chování zaměstnanců a jejich motivace, to vše je ovlivňováno organizačním klimatem a má vliv na míru kooperace mezi zaměstnanci, důvěru a podporu zaměstnanců navzájem,
- zapojení pracovníků – jde o aktivní pracovní postoj, kdy jsou povinnosti zaměstnance vykonávány s vnitřní motivací a zaujetím, angažovaní a loajální pracovníci mají pozitivní vztah k organizaci, které jsou součástí,
- iniciativa – například uznáním a pochvalami je podporována vnitřní motivace zaměstnanců, tím je zvyšována i jejich ochota přicházet s vlastními návrhy a převzít odpovědnost. (Hajerová Müllerová, Depoo, Strítecký, 2024; Lukášová, 2010)

Navázání odměn na výkon nelze všude aplikovat. Tudiž je pak odměna vázána na senioritu, kvalifikaci a další. Výkon je pak ohodnocen hmotnou odměnou zejména osobním příplatkem a v případě dlouhodobého přínosu pro organizaci jednorázovou odměnou. Odměny hrají klíčovou roli v chování lidí v organizaci. Kromě finančních odměn jsou významné i nehmotné motivační nástroje, působící na kulturu organizace. Stěžejní je, zda jsou vedoucími zaměstnanci využívány tyto nehmotné nástroje tak, aby skutečně dosáhli žádoucího chování. (Lukášová, 2010)

### **3.2.3 Dopady hodnocení a odměňování na kulturu organizace**

Jestliže hodnocení a odměňování bude provázáno s ostatními personálními činnostmi, budou mít významný dopad na utváření obsahu organizační kultury. Personální činnosti mohou být také nástroji k posilování či změně kultury organizace. (Lukášová, 2010)

#### **Dopady na obsah organizační kultury**

Dle Lukášové (2010) personální činnosti působí na obsah organizační kultury. Obsah organizační kultury je tvořen konkrétními normami chování, hodnotami a základními přesvědčeními, které jsou v organizaci sdíleny. Normy chování, hodnoty a základní přesvědčení jsou zaměstnanci projevovány prostřednictvím jejich každodenního chování

a artefaktů. Artefakty představují viditelné projevy hodnot a norem organizace. Zahrnují například vzhled pracoviště, způsob oblékání, symboly nebo opakující se zvyklosti.

Hodnoty vyjadřují, co je v organizaci vnímáno jako podstatné a žádoucí. Normy jsou chápány jako nepsaná pravidla, která určují, jak by se měli členové organizace chovat v různých situacích. Důležitá jsou základní přesvědčení, to jsou ta přesvědčení, která jsou sdílena členy organizace. Tedy to, čemu je kolektivně přikládán význam. (Armstrong a Taylor, 2015)

### **Dopady na sílu organizační kultury**

Personální činnosti mohou být nástroji k posilování či oslabení organizační kultury. Sílou organizační kultury je označen rozsah, v jakém jsou hodnoty, přesvědčení, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. (Lukášová, 2010)

Silná organizační kultura znamená, že normy chování, hodnoty a základní přesvědčení jsou sdíleny ve vysoké míře, a tudíž velmi ovlivňují fungování organizace. Zda bude organizace pozitivně či negativně ovlivněna, je závislé na obsahu kultury organizace. Silná kultura organizace by měla splňovat následující kritéria: jasnost a zřetelnost – nastavena logicky, rozšířenost na všechny zaměstnance a posledním kritériem je zakotvenost. Zaměstnanci by se měli s normami, hodnotami a základními přesvědčeními ztotožňovat. (Hajerová Müllerová, Depoo, Stříteský, 2024; Lukášová, 2010)

Kladné stránky silné organizační kultury:

- soulad ve vnímání a myšlení pracovníků,
- usměrňování chování lidí,
- sdílené společné hodnoty a cíle. (Lukášová, 2010)

Záporné stránky silné organizační kultury:

- nepoddajnost zaměstnanců vůči změnám,
- bráněno myšlení v alternativách,
- fixovanost organizace na minulou zkušenost. (Lukášová, 2010)

Slabá organizační kultura znamená, že zaměstnanci organizace jsou normy chování, hodnoty a základní přesvědčení sdíleny v malé míře. Zaměstnanci se neshodují na stejných principech, na základě kterých by měla organizace fungovat. Postoje a jednání zaměstnanců nejsou v takové organizační kultuře sjednoceny a usměrňovány. Slabou organizační kulturou může být způsobena demotivace zaměstnanců, vyšší míra fluktuace a zájem nekvalitních kandidátů

o práci. Pouze silnou kulturou jsou oslovováni nejlepší kandidáti. (Hajerová Müllerová, Depoo, Stříteský, 2024; Lukášová, 2010)

### **Dopady na změnu organizační kultury**

Pokud kultura organizace negativně ovlivňuje její výkon a snižuje výkonnost, měly by být personální činnosti využity jako nástroj ke změně. V této situaci je nezbytné, aby kritéria, metody a postupy napomáhaly rozvoji té kultury, která je žádoucí. Změny organizační kultury může být dosaženo zavedením nových kritérií hodnocení. Tím je nadefinováno to, co je v organizaci považováno za žádoucí. Pokud jsou nově odměňovány jiné typy chování, než tomu bylo dříve, dochází k postupnému posunu hodnotového rámce organizace. (Lukášová, 2010)

Podle Lukášové (2010) je nevyhnutelný soulad hodnocení a odměňování s ostatními personálními činnostmi, jelikož jednotlivé personální činnosti nemohou působit na utváření obsahu kultury organizace sami o sobě. Ke změnám může docházet pouze tehdy, jsou-li jednotlivé kroky realizovány jako vzájemně provázaný celek.

## 4 METODOLOGIE

### 4.1 Kvalitativní výzkum

V této části bakalářské práce jsou porovnávány výstupy empirického výzkumu provedeného pomocí rozhovorů s výstupy, které byly zjištěny na základě rešerše literatury. Kvalitativní přístup byl zvolen proto, že poskytuje podrobné informace o jevu, který je zkoumán. Zjištění z kvalitativního výzkumu jsou porovnávána, konfrontována a posuzována s teorií. Zjištěné informace jsou platná pro respondenty, kteří se účastnili výzkumného šetření. Konkrétně byla využita metoda polostrukturovaného rozhovoru. Tímto dotazováním je zajišťována volnost formulace otázek s ohledem na situaci. U této formy rozhovoru je také zachováno téma rozhovoru, protože si tazatel dopředu připraví otázky na respondenta. (Hendl, 2012; Martincová, 2020,)

Cílem tohoto rozhovoru bylo získání informací o hodnocení a odměňování zaměstnanců FSČR. Byla zkoumána personální oblast v prostředí FSČR s důrazem na efektivitu souvisejícího segmentu personálního řízení, jeho dopadů na zaměstnance a kulturu prostředí. Rozhovor byl uskutečněn s dvěma zaměstnanci FSČR. Jednalo se o zaměstnance personálního oddělení GFŘ, jež jsou zařazeni na služební místo vyšší rada a na pozici vedoucí personálního oddělení. Zaměstnanec na pozici vedoucí je nadefinován jako Respondent 1 a zaměstnanec na pozici vyšší rada je nadefinován jako Respondent 2.

Personálním oddělením v Hradci Králové je zajišťován výkon personálních činností v jeho působnosti. Těmito činnostmi jsou především systemizace, platové a sociální politiky, vzdělávání a administrace procesu vykonávání úřednických zkoušek. Také koordinace, organizace a zajištění výběrového řízení a zadávání údajů o volných pracovních a služebních místech. Vedoucí personálního oddělení je dle Respondenta 2 zodpovědnou osobou za personální oddělení v Hradci Králové. Jemu podřízený zaměstnanec je zaměstnanec na pozici vyšší rada, jenž je administrátor výběrových řízení a nábory. Dále má zaměstnanec v kompetenci zaměstnanecké čipy, úřednické zkoušky a služební průkazy. Vyšší radou jsou zajišťovány tyto činnosti FÚ pro Pardubický kraj a jemu podřízené sekce, sekce ÚP v Chrudimi, sekce ÚP v Pardubicích, sekce ÚP v Ústí nad Orlicí, ve Svitavách a v Žamberku. (Finanční správa, 2025e)

## 5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

### 5.1 Výběr pracovníků

Proces výběru a přijetí zaměstnance FSČR do služebního poměru byly směřovány otázky č. 1–3 v příloze D

(Otázka č. 1 v příloze D) Po personálních činnostech vytváření personální strategie a plánování lidských zdrojů, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst mají být zajištěny činnosti získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a adaptace zaměstnanců. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021) Při procesu výběru a přijetí může podle Chmielové Dalajkové (2022) FSČR služebním předpisem služební orgán požadovat určité předpoklady přijetí do služebního poměru. Stupeň znalosti cizího jazyka, odborné vzdělání nebo další požadavky pro výkon práce. Při porovnání literatury s praxí bylo potvrzeno výpovědi Respondenta 2, že se tyto požadavky hodnotí a hodnotí se bodovacím systémem. Kandidáti se hodnotí v určitých oblastech. Jde například o znalosti v určité oblasti a komunikační dovednosti. Hodnocení je zaměřeno na oblast určitého oddělení.

Dle Erényi, Kantorové, Vejsady (2017) je následně komisí vybrána skupina tří, ze které je zvolen jeden, nejlepší kandidát. Tato informace byla ověřována Respondentem 2, který to potvrdil a dodal: „...*Takového kandidáta, který se nejlépe hodí na to konkrétní oddělení.*“

(Otázka č. 2 v příloze D) Zákonem č. 448/2024 Sb., kterým se mění zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů došlo k rozvolnění výběrového řízení, které je nyní doplněno o možnost zasílání žádostí e-mailem. Respondent 2 uvedl, že uchazeči mohou nově do výběrových řízení podávat žádost prostým e-mailem bez zaručeného elektronického podpisu té žádosti. Respondent 2 dále uvádí, že je to jistě pro uchazeče velké ulehčení, což podtrhuje již zmíněné rozvolnění komunikace s FSČR. Respondent 2 také uvádí, že dle jeho názoru, jsou již po novele zákona dostatečně vstřícní k uchazečům o zaměstnání.

(Otázka č. 3 v příloze D) Dle Palíškové, Legnerové, Stříteského (2021) po přijetí zaměstnance je uskutečněn adaptační proces. Respondent 2, uvádí, že v tomto procesu FSČR nového zaměstnance se všim seznámí. FSČR má vlastní vnitřní program. Ze začátku není možné, aby nový zaměstnanec pracoval samostatně, probíhá zaučování. Většinou jeden kolega, řadový zaměstnanec má nového zaměstnance na starosti. Je jím zaučen a pomáhá mu v případě potřeby. Tento proces bývá rozvržen na šest měsíců až jeden rok. Novým zaměstnancem také musí být absolvováno školení. Vstupní školení, základní školení například na daň z příjmu FO.

Poté je nadále vzděláván. Každý rok se musí školit, protože novely zákonů, zejména o DPH jsou velmi časté.

## **5.2 Hodnocení zaměstnanců**

Tomuto tématu byly směřovány otázky č. 1–2 v příloze C. Hodnocení je další personální činností, která navazuje na adaptaci zaměstnanců FSČR.

(Otázka č. 1 v příloze C) Wagnerová (2008) a Koubek (2015) poukazují, že pravidelné a systematické hodnocení zaměstnanců je nezbytnou součástí řízení pracovního výkonu. Dle teoretických východisek by mělo být prováděno periodicky, neboť poskytuje zpětnou vazbu, podporuje rozvoj zaměstnanců a umožňuje spravedlivé odměňování. Teorie není v souladu s právní úpravou, jelikož s účinností od roku 2025 došlo novelou ZSS ke zrušení povinnosti provádět pravidelné služební hodnocení, jenž bylo potvrzeno Respondentem 1. Tato změna by mohla potencionálně působit na efektivitu hodnocení zaměstnanců negativně, jestliže by v praxi nedocházelo k jeho pravidelnému provádění.

(Otázka č. 2 v příloze C) Dle Šikýře (2014) představují metody hodnocení specifické postupy, které slouží ke zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců. Těmito metodami jsou například metoda kritických událostí, kterou zmiňuje Pilařová (2008), hodnocení podle stanovených cílů (SMART cílů), checklist dle Koubka (2015) a hodnotící metoda 360 ° zpětné vazby podle Palíškové, Legnerové a Strítěského (2021) Bylo potvrzeno, že některé z uvedených metod jsou považovány Respondentem 1 za účinné. Respondent 1 konkrétně označil za nejúčinnější hodnocení podle SMART cílů. Tedy cílů, které jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené. Zároveň byl zdůrazněn význam pravidelné zpětné vazby, přínos využití nástroje hodnocení zaměstnanců a motivace zaměstnanců.

### **Efektivita hodnocení**

Tomuto tématu byla směřována otázka č. 4 v příloze C.

Kritéria služebního hodnocení zaměstnanců dle nařízení vlády č. 36/2019 Sb. jsou:

- množství plněných služebních úkolů a služebního tempa,
- kvalita výkonu státní služby,
- osobní přístup,

Tato kritéria se liší u výše postavených zaměstnanců FSČR a rozdílná je také jejich procentuální váha. Důvodem tohoto rozlišení jsou odlišné kompetence, odpovědnost a náplň práce. U představených jsou ponechána dvě kritéria, která jsou uvedena výše. Kritérium osobního přístupu je nahrazeno kritériem „organizování, řízení, kontrolování a hodnocení výkonu státní služby podřízených státních zaměstnanců a výkonu práce podřízených zaměstnanců“ dle nařízení vlády č. 451/2024 Sb., kterým se mění nařízení vlády 36/2019 Sb.

S Respondentem 1 bylo ověřováno, zda jím byla při služebním hodnocení zaměstnanců v praxi respektována výše zmíněná kritéria hodnocení. Respondent 1 potvrdil, že se držel stanovených kritérií dle nařízení vlády č. 36/2019 Sb. Avšak bylo sděleno, že hodnocení není efektivní, jelikož FSČR má nedostatek finančních prostředků k promítnutí kladných výsledků do navýšení osobního příplatku. Dle Pilařové (2008) absencí reálného dopadu na odměňování může být snižován výkon a motivační účinek hodnocení.

### **Dopady hodnocení na zaměstnance**

Tomuto tématu byly směřovány otázky č. 1, 3, 5 v příloze C a otázka č. 4 v příloze D

(Otázka č. 1 v příloze C) Respondent 1 uvedl, že dle zákona č. 448/2024 Sb., kterým se mění zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě od roku 2025, byla zrušena povinnost provádět pravidelné služební hodnocení. Při srovnání výpovědi Respondenta 1 s Pilařovou (2008) bylo zjištěno, že v případě zrušení služebního hodnocení zaměstnanců, by mohlo docházet k demotivaci zaměstnance a snížení jeho výkonnosti, jak již bylo zmíněno výše. To zejména proto, že služební hodnocení má dle Erényi, Kantorové, Vejsady (2017) mnoho dopadů na zaměstnance. Závěr služebního hodnocení slouží jako podklad pro vypracování služebního posudku, stanovuje se další vzdělávání zaměstnance, má také přímý dopad na odměňování zaměstnance FSČR. Také může dojít v případě negativního výsledků ke skončení služebního poměru či odvolání ze služebního místa představeného. Podle Koubka (2015) by hodnocení zaměstnanců mělo probíhat periodicky.

(Otázka č. 3 v příloze C) Dle ZSS v závěru služebního hodnocení mohou být uvedeny: „ *vynikající výsledky, velmi dobré výsledky, dobré výsledky, dostačující výsledky nebo nevyhovující výsledky*“ Spokojenost s tímto závěrem služebního hodnocení byla ověřována Respondentem 1: „ *Převažují dobré výsledky. Vynikajících je rozhodně více než nevyhovujících, kterých je opravdu pár. Zaměstnanci jsou většinou s výsledkem služebního hodnocení spokojeni.*“ Z uvedeného plyne, že hodnocení má tedy pozitivní dopad na zaměstnance, jelikož jsou většinou s výsledkem služebního hodnocení spokojeni.

(Otázka č. 4 v příloze D) Bylo také zjišťováno, jaké mělo hodnocení dopady na konkrétního zaměstnance. Respondent 2 uvedl, že na něho působilo hodnocení dobře, jelikož Respondenta 2 nadřazený ohodnotil nejlepším možným hodnocením. Hodnocením byl Respondent 2 motivován, ale prý pracuje stále stejně stabilně a snaží se odvádět co nejlepší výkon.

(Otázka č. 5 v příloze C) Hodnocení má dle Wagnerové (2008) také dopady na vzdělávání zaměstnanců. Dle Respondenta 1 jsou zaměstnanci vůči vzdělávání aktivní, což se shoduje s teorií, jež uvádí důležitost aktivního přístupu. Aktivní přístup má pozitivní dopad na organizaci. Vzdělávání je podstatné, jelikož každý nedisponuje všemi potřebnými zkušenostmi pro práci na konkrétní pozici. (Chmielová Dalajková, 2022)

### **Kultura organizace**

Tomuto tématu byly směřovány otázka č. 3 v příloze C a otázka č. 4 v příloze D.

Respondentem 1 i 2 bylo ověřováno, jaké mělo dopady hodnocení na kulturu organizace. Z odpovědí Respondentů 1 a 2 plyne, že zaměstnanci FSČR jsou většinou spokojeni s výsledky hodnocení, což dle Lukášové (2010) působí pozitivně na kulturu organizace. Přispívá zejména na vytváření žádoucí atmosféry v organizaci, a tím tedy i na formování kultury organizace. Naopak nekvalitní hodnocení zaměstnanců může zapříčinit kulturní škody. Je tedy zapotřebí provádět kvalitní a efektivní hodnocení zaměstnanců.

### **5.3 Odměňování zaměstnanců**

Tomuto tématu byly směřovány otázka č. 6 v příloze C a otázky č. 5–7 v příloze D.

(Otázka č. 5 v příloze D) Zaměstnanci FSČR jsou podle nařízení vlády č. 304/2014 Sb. odměňováni dle platových tarifů (viz Tabulka 2).

**Tabulka 2: Platové tarify**

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída										
		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	18750	20080	21530	23110	24790	26680	29050	32180	36240	41220	47320
2	do 2 let	19370	20720	22250	23840	25620	27560	30020	33240	37460	42620	48950
3	do 4 let	19980	21400	22980	24650	26480	28530	31070	34420	38830	44170	50760
4	do 6 let	20630	22100	23730	25460	27380	29470	32110	35600	40160	45720	52540
5	do 9 let	21290	22820	24520	26310	28290	30460	33220	36820	41540	47320	54390
6	do 12 let	21960	23570	25350	27180	29220	31500	34350	38100	43000	48980	56340
7	do 15 let	22690	24330	26180	28120	30220	32580	35540	39440	44520	50740	58360
8	do 19 let	23430	25120	27050	29060	31240	33680	36750	40800	46090	52530	60440
9	do 23 let	24200	25970	27950	30030	32310	34820	38000	42190	47660	54370	62580
10	do 27 let	25000	26800	28900	31060	33400	36020	39320	43670	49360	56320	64810
11	do 32 let	25840	27740	29910	32120	34570	37280	40690	45210	51100	58320	67140
12	nad 32 let	26690	28660	30920	33220	35770	38570	42140	46820	52930	60420	69600

Zdroj: Česko (2014a)

Základní plat zaměstnance se dle nařízení vlády č. 304/2014 Sb. určí na základě platové třídy a platového stupně, do kterého je zaměstnanec zařazen. Dovednosti, znalosti a výkonnost lze dle ZSS ocenit osobní příplatkem či jiným příplatkem. Kromě toho má vedoucí možnost dle ZSS navrhnout zaměstnanci odměnu, pokud je jeho práce považována za nadstandardní a tento krok náležitě odůvodní. Zaměstnanci náleží odměna také za služební pohotovost. Respondentem 2 bylo prověřováno, zda to takto probíhá v praxi a Respondent 2 tyto informace potvrdil.

(Otázka č. 6 v příloze C) Dle nařízení vlády č. 304/2014 Sb. mají státní zaměstnanci tedy i zaměstnanci FSČR nárok na zvláštní příplatek. Tento fakt byl ověřován Respondentem 1. Bylo zjištěno, že ve FSČR pracují zaměstnanci na pozicích, kde je určité riziko ohrožení života a zdraví a určitá míra neuropsychické zátěže nebo obtížný pracovní režim při výkonu služby. Někteří zaměstnanci na zvláštní příplatek nárok mají. Na zvláštní příplatek mají nárok nejen zaměstnanci na služebních místech představených jako je ředitel, ředitelé sekcí, ředitelé odborů, vedoucí jednotlivých oddělení, ale i ostatní státní zaměstnanci.

(Otázka č. 6 v příloze D) Obecným benefitem dle Chmielové Dalajkové (2022) na základě, kterého jsou státní zaměstnanci ochotni vykonávat svou práci, je odměňování ve formě platů a příplatků, jež jsou složkou finanční. Dále existuje mnoho materiálních, ale i nemateriálních benefitů. Po srovnání teorie s praxí bylo zjištěno, že FSČR má možnost využívat širokou škálu benefitů, které jsou v souladu s Chmielovou Dalajkovou (2022). Nejvíce využívané benefity ve FSČR jsou dle Respondenta 2 pružná pracovní doba, saldo plus, sick days, stravenky, indispoziční volno, multisport karty a fond kulturních a sociálních potřeb. Organizace také

pořádá kulturní a sportovní akce. Někteří také využívají možnost práce na home office. Respondent 2 také potvrdil, že nově přijatí zaměstnanci využívají možnost služebního volna v rámci přípravy na složení úřednické zkoušky, které je platově kompenzováno.

(Otázka č. 7 v příloze D) Dle Koubka (2011) může navýšením platů být významně zvýšena konkurenceschopnost organizace na trhu práce. Avšak z odpovědi Respondenta 2 je patrné, že FSČR nedisponuje adekvátními platy. Motivovat nové uchazeče zkouší FSČR vypisováním různých benefitů.

### **Efektivita odměňování**

Tomuto tématu byly směřovány otázka č.7 v příloze C a otázka č. 8 v příloze D.

(Otázka č. 7 v příloze C) Dle Respondenta 1 je osobní příplatek jeden z nejeftektivnějších nástrojů motivace. Tato teze do určité míry nekoresponduje s Armstrongem a Taylorem (2015), dle kterého může být odměňování efektivní, ale ne všichni zaměstnanci jsou motivováni odměňováním. Každý zaměstnanec je motivován něčím jiným. Význam peněz pro zaměstnance se také mění podle toho, v jaké se nachází životní situaci. Nelze, aby bylo uplatněno pouze navyšování osobního příplatku k motivaci zaměstnance, jelikož by se mohli zaměstnanci začít soustředit na peníze a tím ztrácet radost z odvedené práce.

(Otázka č. 8 v příloze D) Koubek (2011) uvádí, že pokud organizace chce docílit efektivního odměňování, je třeba dodržovat zásadu stabilního systému. Takového systému, kterým bude přispěno k tomu, aby rozdíly v odměňování za práci byly založeny na rozdílech nároků pracovních pozic. Taktéž by výše platů a mezd neměla vykazovat odchylky oproti úrovni na trhu práce. Respondent 2 nepovažuje systém odměňování ve FSČR za efektivní. Nedávné plošné navyšování platů bylo dle Respondenta 2 nedostatečné vzhledem k jeho výkonu a odpovědnosti.

### **Dopady odměňování na zaměstnance**

Tomuto tématu byly směřovány otázka č. 4 v příloze C a otázky č. 7–9 v příloze D.

(Otázka č. 4 v příloze C) Armstrong a Taylor (2015) specifikují, že platem je sice přispíváno ke spokojenosti zaměstnanců, avšak tato spokojenost není trvalá. Naopak nedostatek finančních prostředků může vést k dlouhodobé nespokojenosti. Výzkum ukázal, že i přes provedení pozitivního hodnocení zaměstnanců, neměla FSČR dostatek finančních prostředků na navýšení osobních příplatků. Dle Urbana (2017) absence finanční odezvy za kvalitní pracovní výkon má negativní dopad a může vést k pocitu nedocnění a ztrátě motivace.

(Otázka č. 8 v příloze D) Plošným navyšování platů je způsobena dle Pilařové (2008) nízká míra pružnosti systému odměňování, nedoceňování nebo naopak přeplácení zaměstnanců. Z odpovědi Respondenta 2 bylo zjištěno, že ve FSČR probíhá nepravdělné plošné navyšování platů. Například po změně zákona.

(Otázka č. 7 v příloze D) Navyšování pevné složky platu dle Pilařové (2008) podle počtu odpracovaných let může vést k odchodu mladých pracovníků, kteří nejsou dostatečně finančně motivováni. Tato teze se shoduje s praxí, jelikož z odpovědi Respondent 2 plyne, že absolventi SŠ nebo VŠ s bakalářským titulem mají podle platového tarifu neadekvátní platové ohodnocení.

(Otázka č. 9 v příloze D) V rámci zkoumání dopadů odměňování na zaměstnance bylo zjišťováno, zda odměňování na zaměstnance působilo pozitivně. Respondentem 2 je toto potvrzováno, jelikož uvádí, že na něj odměňování mělo některé pozitivní dopady. Oceněno bylo především včasné vyplacení platu, benefity, volné dny a možnost vybrat si napracované hodiny. Tento benefit je využíván například vyměřovači, protože ti čelí vysokému pracovnímu náporu v určitých kalendářních měsících. Podle Chmielové Dalajkové (2023) právě benefity mohou přispět k setrvání zaměstnance v organizaci. Je tím podpořen pracovní výkon a sounáležitost, působí tedy příznivě.

### **Kultura organizace**

Tomuto tématu byly směřovány otázka č. 4 v příloze C a otázky č. 7–8 v příloze D

Z odpovědí obou respondentů vyplynulo, že současný systém odměňování ve FSČR není vnímán jako efektivní. Zaměstnanci mají pocit, že odměňování není dostatečně motivační. Tato zjištění můžou dle teoretických poznatků uvedených Lukášovou (2010) negativně ovlivňovat organizační kulturu a oslabovat ji. Jelikož právě odměňování má ze všech personálních činností nejvýznamnější vliv na utváření organizační kultury. Pokud odměňováním není odražena náročnost vykonávané práce, mohla by taková situace vést k nedostatečné stimulaci zaměstnanců. Zároveň mohou být tímto zapříčiněny další negativní projevy jako ztráta důvěry mezi kolegy, narušení pracovních vztahů, snížení stability zaměstnanců, nárůst nežádoucího chování a pokles angažovanosti i iniciativy.

## 6 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY DOPORUČENÍ

### 6.1 SWOT analýzy

Hlavní výsledky provedeného výzkumného šetření jsou shrnuty pomocí SWOT analýz (viz Tabulka 3, 4), které poukazují nejen na silné a slabé stránky hodnocení a odměňování zaměstnanců FSČR, ale také na příležitosti a hrozby těchto personálních činností.

**Tabulka 3:** SWOT analýza hodnocení zaměstnanců

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Identifikace silných stránek zaměstnance a jeho slabín	Hodnocení není promítnuto do odměňování zaměstnanců v dostatečné míře
Vazba hodnocení na profesní vzdělávání	Obecnost kritérií hodnocení
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Aplikování nové metody hodnocení zaměstnanců	Rozhodnutí služebního orgánu o ukončení dosavadního pravidelného služební hodnocení zaměstnanců
Etický audit	Hodnocení bude chybně implementováno a stane se pouhou formalitou bez reálného vlivu na pracovní výkon

Zdroj: vlastní zpracování dle Erényiho, Kantorové, Vejsady (2017); Koubka (2015); Palíškové, Legnerové, Stříteského (2021); Společnosti pro management a leadership (©2010-2025) a odpovědí respondentů

Mezi silné stránky hodnocení zaměstnanců FSČR patří to, že pomocí služebního hodnocení jsou identifikovány silné stránky zaměstnance a jeho slabiny, se kterými je zaměstnanec seznámen v průběhu vyhodnocení služebních výsledků. Zaměstnanec má poté jasnou představu o svých přednostech a nedostacích. Služební hodnocení je také klíčovým podkladem pro další profesní vzdělávání, kdy služební orgán určí rozsah tohoto vzdělávání. Tímto je přispíváno k vyšší odbornosti zaměstnanců.

Mezi slabé stránky je řazeno, že hodnocení není promítnuto do odměňování v dostatečné míře, a proto není považováno za efektivní. Pokud zaměstnanec za dobrý pracovní výkon nezíská

očekávanou odměnu, tak může dojít k významnému oslabení jeho motivace. Pakliže odměnu nezíská, mohl by také ztratit důvěru v systém hodnocení, což vede k demotivaci, nižší pracovní výkonnosti a loajalitě. Tato skutečnost také negativně ovlivňuje i stimulaci zaměstnanců. Slabou stránkou je obecnost hodnotících kritérií, které by mohly být podrobnější a více zaměřeny na rozvojový potenciál zaměstnance.

Příležitostí s potenciálem k rozvoji je zkusit aplikovat novou metodu hodnocení 360 ° zpětné vazby, která zkoumá jednotlivce z několika úhlů pohledů. Zaměstnanec není hodnocen pouze jednou kompetentní osobou, ale také podřízenými, nadřízenými, kolegy, zákazníky a sebou samým. Hodnocený na závěr získá bližší pohled na své silné stránky a doporučení k rozvoji. Etický audit je nástroj, který je užitečný k posílení kultury organizace. V rámci etického auditu dochází nejprve k vyplnění autoevaluačního dotazníku, jehož výsledky jsou poté zhodnoceny odborným auditorským týmem. V poslední fázi je vyhotoven tímto týmem protokol, jehož obsahem je také doporučení ke změnám.

Hrozbou je zejména možnost rozhodnutí služebního orgánu o zrušení dosavadního pravidelného služebního hodnocení zaměstnanců, což by mohlo ovlivňovat kvalitu personálního řízení. FSČR také může čelit tomu, že hodnocení bude chybně implementováno a stane se pouhou formalitou bez reálného vlivu na pracovní výkon. V případě nesprávně nastavného systému hodnocení, například ve formě nedostatečného proškolení zaměstnanců, dochází ke ztrátě motivace jak u hodnotitele, tak i u hodnoceného.

**Tabulka 4:** SWOT analýza odměňování zaměstnanců

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Široká nabídka benefitů	Nízká pružnost systému odměňování
Stabilní systém odměňování	Plošné navyšování platových tarifů
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Možnost získání stabilních a kvalifikovaných zaměstnanců	Ztráta zájmu absolventů o práci či odchod mladých (talentovaných) pracovníků kvůli nízkému platu
Podpora absolventů	Nedostatečný rozpočet odměňování zaměstnanců
Etický audit	Snížení motivace a loajality zaměstnanců kvůli neadekvátnímu odměňování

Zdroj: vlastní zpracování dle Chmielové Dalajkové (2022); Česka (2014a); Pilařové (2008); Společnosti pro management a leadership (©2010-2025); Urbana (2017) a odpovědí respondentů

Mezi silné stránky odměňování zaměstnanců FSČR je zahrnuto, že FSČR má širokou nabídku benefitů, kterou zaměstnanci využívají. Stabilní systém odměňování navíc poskytuje zaměstnancům jasnou představu o jejich příjmu ze zaměstnání, a proto je rovněž zařazen mezi silné stránky.

Mezi slabé stránky lze zařadit plošné navyšování platů, které může vést k přeplácení nebo naopak nedoceňování některých zaměstnanců a celkovou nízkou pružnost a rigiditu systému odměňování vůči změnám.

Příležitostí s potenciálem k rozvoji je možnost získání stabilních a kvalifikovaných zaměstnanců prostřednictvím platového postupu. Zavedením směrnice o podpoře absolventů by mohlo docházet k systematickému využívání této podpory a zároveň k motivaci absolventů k práci v FSČR. Jako příležitost lze rovněž označit výše zmíněný etický audit, který může mít pozitivní účinek na kulturu organizace.

Navyšováním pevné složky platu na základě odpracovaných let by mohla FSČR v budoucnu čelit hrozbě ve formě ztráty zájmu absolventů o práci či odchodu mladých (talentovaných) pracovníků kvůli nízkému platu. Dále FSČR čelí a v budoucnu by mohla čelit nedostatečnému rozpočtu odměňování zaměstnanců, který je závislý také na politické vůli. Hrozbou je dále snížení loajality a motivace zaměstnanců kvůli neadekvátnímu systému odměňování. U těchto zaměstnanců dochází k útlumu vnitřní motivace, zaujetí a vztah k organizaci je oslaben.

## 6.2 Návrhy doporučení

Na základě zjištění ze SWOT analýzy byly navrženy konkrétní návrhy ke zlepšení:

1. Zrušení povinnosti provádět služební hodnocení na základě novely zákona lze vnímat jako krok, kterým je sice snižována administrativní zátěž, ale zároveň může mít negativní dopad na kvalitu personálního řízení. Je proto doporučováno, aby FSČR i nadále prováděla služební hodnocení zaměstnanců a pokusila se implementovat novou metodu hodnocení 360° zpětné vazby, která by mohla celý proces více zefektivnit. Touto metodou je zajištěno vyhodnocení pracovního výkonu a zabývá se formálním chování jednotlivce z několika úhlů pohledů. Hodnocení probíhá v digitální podobě. Závěrem tohoto vícezdrojového hodnocení se zpětnou vazbou od více osob, jsou hodnoceným získána doporučení k svému dalšímu rozvoji a pohled na své silné stránky.
2. Výsledky výzkumného šetření (neadekvátní platy absolventů, Respondent 2) dále ukazují, že platové tarify potencionálních zaměstnanců FSČR, absolventů středních škol a vysokých škol jsou neadekvátní. Nízké platy absolventů můžou v počátcích odrazovat od nástupu do FSČR. Pro zvýšení atraktivity FSČR jako zaměstnavatele vůči absolventům by bylo vhodné zvážit zavedení větší váhy pohyblivé složky platu, a to již při nástupu na služební místo. Navýšením osobního příplatku či odměny by mohl být tento nedostatek kompenzován. Je nutné, aby byly zavedené změny aktivně využívány. Zavedením vnitřní směrnice a metodiky o podpoře absolventů, by bylo možné zohledňovat pracovní nasazení i potenciál absolventů. Mohly by také zajistit systematické využívání této podpory absolventů. Tak by byla posílena motivace a stabilita zaměstnanců. Tato změna by také mohla zaujmout více mladých a talentovaných lidí k práci v FSČR.
3. Neefektivním hodnocením a odměňováním není ovlivňován pouze jednatel, ale i celá kultura organizace. Tyto nedostatky mohou mít negativní dopad jak na sílu, tak i na obsah organizační kultury. Slabá organizační kultura následně vede ke zhoršení chování, demotivaci zaměstnanců a vyšší míře fluktuace. V reakci na toto tvrzení je

doporučováno provádět pravidelně etický audit, který by byl zaměřen pouze na hodnocení a odměňování zaměstnanců FSČR. Během auditu by byl vyplněn autoevaluační dotazník, jenž by byl poté analyzován odborníky, auditorským týmem. Zjištěné poznatky o vlivu hodnocení a odměňování na kulturu organizace by mohly být následně využity k zefektivnění personálního řízení.

## ZÁVĚR

Výzkumné šetření této práce probíhalo v prostředí GFŘ, personálního oddělení v Hradci Králové. Tímto oddělením je zajišťován výkon personálních činností v rámci jeho působnosti. Těmito činnostmi jsou především systemizace, platové a sociální politiky, vzdělávání a administrace procesu vykonávání úřednických zkoušek. Také koordinace, organizace a zajišťování výběrových řízení a zadávání údajů o volných místech.

Po provedeném výzkumu v prostředí GFŘ byly zjištěny poznatky o hodnocení a odměňování ve FSČR. Zaměstnanci FSČR jsou hodnoceni služebním hodnocením, které podle novely ZSS od roku 2025 již není povinností provádět. Služební orgán ho nadále může stanovit služebním předpisem. Toto hodnocení umožňuje identifikaci silných a slabých stránek zaměstnance a také má vazbu na další vzdělávání. Služební hodnocení působí nejen na odměňování, ale má mnoho dalších dopadů na zaměstnance. Dle autorky by bylo vhodné i nadále využívat služební hodnocení zaměstnanců FSČR a provádět jej pravidelně, jinak by mohlo docházet ke snížení kvality personálního řízení. Dalším návrhem je zkusit aplikovat hodnotící metodu 360 ° zpětné vazby, jež poskytuje komplexní a objektivnější pohled na pracovní výkon zaměstnance.

Zaměstnancům FSČR je vyplácen plat dle platového tarifu. Tímto systémem je zajišťován platový postup, tedy více stabilních a kompetentních zaměstnanců. Výsledky šetření rovněž ukázaly, že FSČR není vnímána jako atraktivní zaměstnavatel pro absolventy středních škol nebo vysokých škol, jimž dle platového tarifu náleží nízké nástupní platy. Autorkou je navrhováno, zaměřit se na podporu těchto absolventů. Jestliže dojde k nastavení vnitřní směrnice a metodiky o podpoře absolventů prostřednictvím navýšení osobního příplatku či odměny, bude zvýšena jejich spokojenost, zohledněn jejich přínos pro organizaci a podpořena stabilita zaměstnanců.

Zmíněné nedostatky v systémech hodnocení a odměňování působí na kulturu organizace, zejména na mezilidské vztahy, stabilitu zaměstnanců a žádoucí chování. Dle autorky by mělo být zvaženo provádění etického auditu o hodnocení a odměňování zaměstnanců FSČR. Praktické využití poznatků z etického auditu o vztahu mezi hodnocením, odměňováním a organizační kulturou může vést ke kvalitnějšímu nastavení personálních procesů.

Zlepšením v těchto doporučovaných oblastech bude přispíváno nejen k zvýšení efektivity a účinnosti hodnocení a odměňování, ale i k vyšší spokojenosti zaměstnanců, lepším vztahům a celkové pozitivní atmosféře na pracovištích FSČR.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Online; ePUB. Psyché. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/socialni-vztahy-v-organizaci-a-jejich-management-2107/>. [paywall]. [cit. 2025-04-18].
3. ČESKO, 2011. *Zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky*. Online. In: *Zákony pro lidi*. © AION CS, s.r.o. 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-456> [cit. 2025-01-15].
4. ČESKO, 2014a. *Nářízení vlády č. 304/2014 Sb. Nářízení vlády o platových poměrech státních zaměstnanců*. Online. In: *Zákony pro lidi*. © AION CS, s.r.o. 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-257> . [cit. 2025-01-15].
5. ČESKO, 2014b. *Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě*. Online. In: *Zákony pro lidi*. © AION CS, s.r.o. 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234> [cit. 2025-01-15].
6. ČESKO, 2019. *Nářízení vlády č. 36/2019 Sb. Nářízení vlády o podrobnostech služebního hodnocení* Online. In: *Zákony pro lidi*. © AION CS, s.r.o. 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-36> [cit. 2025-01-15].
7. ČESKO, 2024a. *Nářízení vlády č. 451/2024 Sb. Nářízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 36/2019 Sb.* Online. In: *Zákony pro lidi*. © AION CS, s.r.o. 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2024-451> [cit. 2025-01-15].
8. ČESKO, 2024b. *Zákon č. 448/2024 Sb., kterým se mění zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě*. Online. In: *Zákony pro lidi*. © AION CS, s.r.o. 2010–2025. Dostupné z: 448/2024 Sb. *Zákon, kterým se mění zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, a další ....* [cit. 2025-01-15].
9. ERÉNYI, Tereza; KANTOROVÁ, Diana a VEJSADA, Daniel, 2017. *Vyznejte se v zákoně o státní službě*. 3. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0607-2.
10. FINANČNÍ SPRÁVA, 2025a. *Kompetence a činnosti FS*. Online. Dostupné z: <https://financnisprava.gov.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/kompetence-a-cinnosti-FSČR>. [cit. 2025-04-11].

11. FINANČNÍ SPRÁVA, 2025b. *Kompetence a činnosti GFŘ*. Online. Dostupné z: <https://financnisprava.gov.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/organizacni-struktura/organy-financni-spravy/gfr/kompetence-a-cinnosti-gfr>. [cit. 2025-04-11].
12. FINANČNÍ SPRÁVA, 2025c. *Kompetence a činnosti OFŘ*. Online. Dostupné z: <https://financnisprava.gov.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/organizacni-struktura/organy-financni-spravy/odvolaci-financni-reditelstvi/kompetence-a-cinnosti-ofr>. [cit. 2025-04-11].
13. FINANČNÍ SPRÁVA, 2025d. *Kompetence a činnosti SFÚ*. Online. Dostupné z: Kompetence a činnosti SFÚ | Specializovaný finanční úřad | Orgány finanční správy | Organizační struktura | Informace o FS ČR | Finanční správa | Finanční správa. [cit. 2025-04-11].
14. FINANČNÍ SPRÁVA, 2025e. *Oddělení personální v Hradci Králové*. Online. Dostupné z: Oddělení personální v Hradci Králové | Odbor personálních agend | Sekce personální | Organizační struktura GFŘ | Generální finanční ředitelství | Orgány finanční správy | Organizační struktura | Informace o FS ČR | Finanční správa | Finanční správa. [cit. 2025-04-11].
15. FINANČNÍ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. *Výroční zpráva Finanční správy České republiky za rok 2023*. Online. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocnizpravy-a-informace-o-cinnosti/2023>. [cit. 2025-04-11].
16. GENERÁLNÍ FINANČNÍ ŘEDITELSTVÍ, 2024. *Organizační řád Finanční správy České republiky*. Online. Dostupné z: [https://financnisprava.gov.cz/assets/cs/prilohy/fs-organy-financni-spravy/Organizacni\\_rad\\_FS\\_2025.pdf](https://financnisprava.gov.cz/assets/cs/prilohy/fs-organy-financni-spravy/Organizacni_rad_FS_2025.pdf). [cit. 2024-12-15].
17. HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ Lenka; DEPOO Lucie a STRŽÍTESKÝ Marek, 2024. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. Online; ePUB. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-996-0. Dostupné z: Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování | Bookport. [paywall]. [cit. 2025-03-11].
18. HENDL, Jan, 2012. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0219-6.
19. HENDRYCH, Dušan, 2016. *Správní právo: obecná část*. 9. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-624-1.
20. CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta, 2023. *Etika a hodnoty v organizacích*. Právní monografie. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-821-5.

21. CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta, 2022. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-393-7.
22. KOCIÁNOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Online; ePUB. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-rizeni-1891/>. [paywall]. [cit. 2025-03-11].
23. KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
24. KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
25. LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Online; ePUB. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/organizacni-kultura-a-jeji-zmena-384/>. [paywall]. [cit. 2025-03-13].
26. MARTINCOVÁ, Jana, 2020. *Metodika pro zpracování závěrečné práce*. Online. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. Dostupné z: <https://fhs.utb.cz/?mdocs-file=9337>. [cit. 2025-02-15]
27. MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2022. *Základní informace Ministerstvu financí*. Online. Dostupné z: [2022-12-29\\_Zakladni-informace-o-Ministerstvu-financi-ETR.pdf](https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/zakladni-informace-o-Ministerstvu-financi-ETR.pdf). [cit. 2025-06-03].
28. MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. *Působnost Ministerstva financí - dle zákona ČNR č. 2/1969 Sb. o zřízení ministerstev a jiných státních orgánů ČR*. Online. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/zakladni-informace/hlavni-cinnosti>. [cit. 2024-12-15].
29. MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. *Služební předpis č. 11/2024*. Online. Dostupné z: [Služební předpisy - Státní služba](https://www.mvcr.cz/cz/sluzebni-predpis-11-2024). [cit. 2024-12-15].
30. PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.
31. PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Online; ePUB. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2042-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/jak-efektivne-hodnotit-zamestnance-a-zvysovat-jejich-vykonnost-141/>. [paywall]. [cit. 2025-03-13].

32. SPOLEČNOST PRO MANAGEMENT A LEADERSHIP, ©2010-2025. *Etický audit*. Online. Dostupné z: <https://www.spml.cz/eticky-audit/>. [cit. 2025-03-11].
33. SKULOVÁ, Soňa a kol., 2023. *Základy správní vědy*. 3., dopl. a rozšíř. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-280-0244-2.
34. ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Online; ePUB. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-2408/>. [paywall]. [cit. 2025-06-04]
35. ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Online; ePUB. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-848/>. [paywall]. [cit. 2025-03-12].
36. URBAN, Jan, 2017. *Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Online; ePUB. Praha: Grada. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-3031/>. [paywall]. [cit. 2025-02-04].
37. WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Online; ePUB. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/hodnoceni-a-rizeni-vykonnosti-2816/>. [paywall]. [cit. 2025-04-10].

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA A: Služební hodnocení státního zaměstnance.....	56
PŘÍLOHA B: Rozpětí příplatků za vedení.....	58
PŘÍLOHA C: Rozhovor s Respondentem 1.....	59
PŘÍLOHA D: Rozhovor s Respondentem 2.....	61

## PŘÍLOHA A: Služební hodnocení státního zaměstnance

Příloha č. 1  
k SP NMV SS č. 1/2019

<b>SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ STÁTNÍHO ZAMĚSTNANCE</b> podle ustanovení § 155 odst. Zvolte položku. zákona o státní službě		
		Číslo jednací
Jméno, popř. jména, příjmení, popř. akademický titul státního zaměstnance		Zvolte položku.
Zvolte položku.	Obor, popř. obory služby	Zvolte položku.
Služební úřad		Platová třída
Služební úřad a služební místo včetně jeho organizačního zařazení		
hodnocené období od		do

Služební úřad, jméno, popř. jména, příjmení, popř. akademický titul hodnocitele	Služební místo včetně jeho organizačního zařazení

### A. HODNOCENÍ VÝKONU STÁTNÍ SLUŽBY Z HLEDISKA SPRÁVNOSTI, RYCHLOSTI A SAMOSTATNOSTI V SOULADU SE STANOVENÝMI INDIVIDUÁLNÍMI CÍLI

K jednotlivým hodnotícím kritériím doplňte slovní hodnocení.

(1) Kvalita výkonu státní služby	Počet bodů
	Zvolte položku.

(2) Množství plněných služebních úkolů a služební tempo	Počet bodů
	Zvolte položku.

(3) Osobní přístup	Počet bodů
	Zvolte položku.

### B. STANOVENÍ INDIVIDUÁLNÍCH CÍLŮ PRO DALŠÍ OSOBNÍ ROZVOJ STÁTNÍHO ZAMĚSTNANCE

Stanovuji tyto individuální cíle s termíny jejich splnění:

### C. ZÁVĚR SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ

Státní zaměstnanec dosahoval v hodnoceném období ve službě:	Zvolte položku. VÝSLEDKY
---	-----------------------------

<b>Výsledek služebního hodnocení vyjádřený bodovou klasifikací:</b>			
<b>S ohledem na dosažený výsledek služebního hodnocení doporučuji státnímu zaměstnanci osobní příplatek</b>		Zvolte položku.	
<input type="text"/>	tj. <input type="text"/>	platového tarifu 12. platového stupně v <input type="text"/>	tj. <input type="text"/>
<small>Stávající osobní příplatek</small>	<small>Procentuální vyjádření</small>	<small>položku, platové třídy.</small>	<small>Návrhovaný osobní příplatek</small>
Podpis hodnotitele: <input type="text"/>		Místo a datum: <input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<small>Služební označení, jméno, popř. příjmení, popř. skademický třídě nebo, s kým hodnotitel provádí služební hodnocení a v součinnosti, služební místo včetně jeho organizačního zařazení</small>	<small>Podpis</small>	<small>Místo</small>	<small>Datum</small>
<b>Poučení:</b> <i>Podle § 156a zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, může státní zaměstnanec podat proti služebnímu hodnocení námitky do 15 dnů ode dne seznámení se služebním hodnocením. Námitky se podávají písemně služebnímu orgánu, musí z nich být zřejmé, proti jaké části služebního hodnocení směřují, a musí obsahovat odůvodnění nesouhlasu se služebním hodnocením a návrh způsobu úpravy služebního hodnocení. Námitky, z nichž není zřejmé, proti jaké části služebního hodnocení směřují, nebo námitky, u nichž chybí odůvodnění nesouhlasu se služebním hodnocením nebo návrh způsobu úpravy služebního hodnocení, služební orgán zamítne jako nedůvodně. Proti upravenému služebnímu hodnocení nelze podat další námitky.</i>			
Podpis hodnoceného státního zaměstnance: <input type="text"/>		Místo a datum: <input type="text"/>	

Zdroj: Ministerstvo vnitra České republiky (2024)

## PŘÍLOHA B: Rozpětí příplatků za vedení v procentech

Představený	Ústřední správní úřady	Správní úřady s celostátní působností	Správní úřady s územní působností	Ostatní správní úřady
zástupce vedoucího oddělení, určený podle § 9 odst. 7	10 až 20	5 až 15		
vedoucí oddělení, zástupce ředitele odboru, určený podle § 9 odst. 7, zástupce vedoucího zastupitelského úřadu, určený podle § 9 odst. 7	20 až 30	10 až 20		
ředitel odboru, zástupce vrchního ředitele sekce nebo zástupce ředitele sekce, určený podle § 9 odst. 7, vedoucí zastupitelského úřadu, zástupce státního tajemníka, určený podle § 9 odst. 7	30 až 40	25 až 35	20 až 30	15 až 25
vrchní ředitel sekce nebo ředitel sekce, státní tajemník, zástupce vedoucího služebního úřadu, určený podle § 9 odst. 7	40 až 50	35 až 45	30 až 40	25 až 35
vedoucí služebního úřadu, nejvyšší státní tajemník	50 až 60	45 až 55	35 až 45	30 až 40

Zdroj: Česko (2014b)

## **PŘÍLOHA C: Rozhovor s Respondentem 1**

### **Rozhovor – otázky na personalitu FSČR**

#### **1. Jak často u Vás probíhá služební hodnocení zaměstnanců?**

*„Novelou zákona o státní službě od 1. 1. 2025 se zrušila povinnost provádět pravidelné služební hodnocení. Služební orgán ho nadále může stanovit služebním předpisem. Dříve se hodnotilo 1x za rok (za r. 2015, 2016, 2017, 2018) a od roku 2019 se hodnotilo 1x za dva roky. Po doptání se otázkou, jaká jsou specifika si respondent myslí, že žádná nejsou. Služební hodnocení probíhá v souladu se Služebním předpisem náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 1/2019 ze dne 27. února 2019, kterým se stanoví postup při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců – novelizován služebními předpisy č. 2/2024, č. 11/2024 Dále podle nařízení vlády ČR č. 36/2019 Sb.“*

#### **2. Jaké jsou podle Vás nejúčinnější nástroje a metody hodnocení zaměstnanců?**

*„Nejúčinnější nástroje a metody jsou stanovení jednotlivých cílů, které se odvíjí od konkrétních organizačních útvarů, resp. jednotlivých pracovních pozic. Cíle mohou být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené SMART cíle. Důležitá je rovněž zpětná vazba od nadřízených a podřízených, která podporuje osobní rozvoj a zlepšování pracovního výkonu zaměstnance. Dalším velice důležitým nástrojem řízení je hodnocení zaměstnanců, při kterém se identifikují silné stránky zaměstnance se snahou o jejich využití, specifikují se oblasti pro zlepšení a nastavují se cíle pro další rozvoj. Dalším nástrojem je motivace zaměstnanců ke zlepšování pracovních výkonů – ve formě šance na dosažení vyšší pozice, zvýšení mzdy, přiznání mimořádné odměny.“*

#### **3. Dokážete odhadnout, kolik procent zaměstnanců má v závěru služebního hodnocení uvedeno, že mají: vynikající výsledky, dobré výsledky a nevyhovující výsledky? Jsou většinou zaměstnanci spokojeni s výsledkem služebního hodnocení?**

*„Převažují dobré výsledky. Vynikajících je rozhodně více než nevyhovujících, kterých je opravdu pár. Zaměstnanci jsou většinou s výsledkem služebního hodnocení spokojeni.“*

- 4. Dle nařízení vlády č. 36/2019 Sb. o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců jsou kritéria hodnocení u státních zaměstnanců následující: „Měřítkem jsou 40 % v případě množství plněných služebních úkolů a služebního tempa, 40 % v případě kvality výkonu státní služby a 20 % v případě osobního přístupu“ Je to takto v praxi a je efektivní?**

*„Ano, v praxi jsme se vždy drželi stanovených kritérií. Hodnocené oblasti a hodnotící kritéria a jejich váha se časem měnila a ke změně došlo i od 1. 1. 2025. Podle poslední novely služební hodnocení ještě neprobíhalo. Hodnocení by bylo efektivní, pokud by byly k dispozici finanční prostředky k promítnutí kladných výsledků do navýšení osobního příplatku. To se ale odvíjí od rozpočtových možností v tom konkrétním období a rovněž od politické vůle.“*

- 5. Stává se, že jsou zaměstnanci vůči vzdělávání spíše pasivní/aktivní?**

*„Dle mých poznatků spíše aktivní.“*

- 5. Dle nařízení vlády č. 304/2014 Sb. o platových poměrech státních zaměstnanců mají někteří zaměstnanci nárok na zvláštní příplatek (za správních činností s určitou mírou neuropsychické zátěže nebo jiným možným rizikem ohrožení zdraví) věděl byste, jakých pozic FSČR se tento příplatek může týkat?**

*„Na tento příplatek mají nárok nejen vedoucí pracovníci – ředitelé, vedoucí oddělení, ale i další státní zaměstnanci.“*

- 6. Považujete osobní příplatky za efektivní motivační nástroj?**

*„Ano, osobní příplatky mohou být dokonce tím nejefektivnějším nástrojem.“*

## **PŘÍLOHA D: Rozhovor s Respondentem 2**

### **Rozhovor – otázky na personalitu FSČR**

#### **1. Jaké požadavky hodnotí komise bodovacím systémem?**

*„Komise boduje kandidáty v oblastech, jako jsou komunikační dovednosti a odborné znalosti. Zaměřujeme se na konkrétní oddělení – třeba u majetkových daní se ptáme na daň z nemovitých věcí. Bodovacím systémem vybereme skupinku tří uchazečů, ze kterých vybereme jednoho, který se nám zdá nejlepší. Nejlepší, který by se hodil do daného oddělení. Nezáleží jen na tom, že umí, ale i celkově jak působí jako člověk a jak komunikuje. Těch kritérií je více. Například u oddělení kontrolního se zjišťuje, zda uchazeč umí psát i delší pojednání. Je to výstup z kontroly, tam musíte precizně pracovat, nedělat chyby a umět.“*

#### **2. Napadla by Vás nějaká možnost, jak by se proces výběrového řízení mohl zlepšit, aby byl více efektivní?**

*„Žádná možnost mě nenapadá, protože se teď výběrové řízení zefektivňuje novelou zákona o státní službě. Poměrně dost se to rozvolnilo. Rozvolnilo se to v tom, že uchazeči můžou už do výběrových řízení podávat žádost prostým emailem bez zaručeného elektronického podpisu žádosti. Takže pro ně není problém poslat email s životopisem a s motivačním dopisem. Nic jiného nemusí dokládat. Pro lidi je to velké ulehčení. Výpis z trestního rejstříku si zajišťují sama díky přístupu na CZECH POINT, takže nemusí platit za výpis z trestního rejstříku. Uchazeč přinese jen maturitní vysvědčení, nemusí dál nic ověřovat. Takže je to zjednodušené. Jsme k lidem vstřícní.“*

#### **3. Jaké dopady má přijímání nových zaměstnanců na stávající kolektiv?**

*„Každý nový zaměstnanec se musí seznámit s naším vnitřním programem, který je složitý. Není možné, aby pracoval hned sám. Vždy má někoho, kdo ho zaučuje. Většinou kolega v kanceláři. Zaučování může trvat půl roku až rok. Je nutné si vše zapisovat. Ta osoba také musí absolvovat několik školení. Vstupní školení, pak je základní například na daň z příjmu FO. To jsou školení,*

*kteře trvají týden, pak týden doma a pak jedete na další týden. Každý rok se musí školit, protože novely zákonů, DPH jsou velmi časté. Je to neustálé vzdělávání.“*

#### **4. Jak na Vás působilo Vaše služební hodnocení?**

*„Hodnocení na mě působilo pozitivně, protože jsem byla ohodnocena nejlepším možným závěrem. Motivovalo mě, ale pracuji pořád stabilně a snažím se odvádět co nejlepší výkon.“*

#### **5. Bere Váš vedoucí zřetel na dobrý pracovní výkon?**

*„Dobrý pracovní výkon je zohledněn zejména prostřednictvím osobního ohodnocení. Například, když má někdo střední školu a má platovou třídu 9, může se mu plat zvyšovat tabulkovým postupem. Postupně se mu plat zvýší tím, že se dostává do vyšších platových stupňů nebo pomocí osobního ohodnocení. Vedoucí má navíc možnost udělit mimořádnou odměnu za vynikající práci, pokud ji dokáže řádně odůvodnit. Karierní postup je vázaný vzděláním.“*

#### **6. Máte pružnou pracovní dobu? Jaké další benefity zaměstnanci nejčastěji využívají?**

*„Ano, využívám pružnou pracovní dobu. Zaměstnanci nejčastěji využívají saldo plus, sick days, v rozsahu pěti dnů v roce, které se nepřevádí a individuální volno v délce jednoho dne na zařízení osobních záležitostí. Zaměstnanci rovněž využívají stravenky, karty Multisport a FKSP. Organizace pořádá kulturní a sportovní akce, zejména koncerty, vánoční besídky. Co se týče sportovních akcí, tak se zaměstnanci mohou účastnit střeleckého dne, závodního volejbalu, lyžařských zájezdů a tenisových turnajů. Někteří zaměstnanci mají možnost pracovat na homeoffice. Jedná se především o zaměstnance IT, vedoucí oddělení, ředitelé odborů a ředitel. Homeoffice. Zaměstnanci také využívají možnost přípravy na úřednickou zkoušku.“*

#### **7. Myslíte si, že vyšší platy by přilákaly více kvalifikované pracovníky? Považujete platy za adekvátní?**

*„Myslím, že vyšší platy by přilákaly více kvalifikovaných lidí. Nepovažuji je za adekvátní. Měly by být přizpůsobené současné situaci. Základní stupeň pro absolventy SŠ a ty, co mají bakalářský titul, je nižší, než by měl být. Chtělo by to více motivovat mladé lidi – absolventy, aby měli větší zájem o práci, samozřejmě motivace penězi je velká. Zkoušíme uchazeče motivovat benefity. Mají to i v oznámení, tam benefity vypisují, vypisují tedy i tabulku s penězi.“*

*Myslím si, že to je stabilní zaměstnání a že je to vhodné zaměstnání například i pro maminky s dětmi.“*

**8. Považujete systém odměňování za efektivní?**

*„Úplně ne. Nedávné navyšování platů o částku 1400 Kč bylo příjemné, ale nízké ve vztahu k výkonu. Navyšování platů neprobíhá v organizaci pravidelně. Navyšování probíhá v případě, když dojde například ke změně zákona.“*

**9. Mohla byste zmínit, zda na Vás mělo odměňování nějaký pozitivní dopad?**

*„Nikdy se nestalo, že by nepřišla výplata, benefity nebo volné dny. Také máme možnost vybírání napracovaných hodin. To využívají třeba vyměřovači, protože ti mají velký nápor práce např. v březnu, dubnu nebo květenu, než daně vyměří, než vrátí přeplatky atd.“*