

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomové práce**

**Inovace v hodnocení zaměstnanců**

**Bc. Monika Václavková**

© 2015 ČZU v Praze

## **Souhrn**

Diplomová práce se zabývá problematikou inovace v hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem práce je navrhnout nový systém v hodnocení zaměstnanců, navrhnout změny v hodnocení, odměňování, vzdělávání a kariérního růstu zaměstnanců ve vybrané organizaci. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část je zaměřena především na charakteristiku a vysvětlení základních pojmů v oblasti motivace, odměňování, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců. Dále se v teoretické části pojednává o minimální a průměrné mzdě v Karlovarském kraji. V praktické části je pak představena vybraná organizace a proveden vlastní dotazníkový výzkum zaměřený na systém odměňování, hodnocení, vzdělávání a kariérní růst v organizaci. Z výsledku dotazníkového šetření a ze získaných informací byla provedena doporučení a navrženy nové strategie, které by vedly k lepšímu a kvalitnějšímu fungování ve vybrané organizaci.

## **Klíčová slova**

motivace, motiv, stimul, zdroje motivace, hodnocení pracovníků, hodnocený, hodnotitel, systém hodnocení, metody hodnocení, formy hodnocení, cíle hodnocení, kritéria hodnocení, odměňování zaměstnanců, zpětná vazba, pracovní výkon, kariéra, minimální mzda

## **Cíl**

Cílem této diplomové práce je formulace a návrh nových opatření v hodnocení zaměstnanců pro organizaci tak, aby do procesu hodnocení a motivace zaměstnanců byly zavedeny nejnovější poznatky a inovace v tomto odvětví s ohledem na větší efektivitu a spokojenost obou zúčastněných stran a zároveň, aby nový hodnotící systém odpovídal požadavkům legislativy. Dotazníkovým výzkumem bylo zjištěno, zda jsou příslušníci ve služebním poměru i občanští zaměstnanci spokojeni v práci, ve své funkci, jsou za svůj výkon dostatečně finančně ohodnoceni, jsou spokojeni se svým platem, jsou od svého přímého nadřízeného dobře motivováni a co by sami respondenti uvítali jako inovaci v hodnocení.

Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje samozřejmě svůj systém v hodnocení zaměstnanců má. Jedná se o systém hodnocení podle tzv. stupňů (tříd). V diplomové práci, která se zabývá inovací v hodnocení zaměstnanců v již zmiňované organizaci, je navržen nový systém tohoto hodnocení, ve kterém byly zachovány stupně (třídy), ale platové i mzdové třídy byly více zaměřeny na zařazení, nebo vykonávanou práci. Dále se k novému hodnocení připojí i výše peněžních odměn a jejich rozpětí, které by mělo být dané již zmiňovanými stupni, a tím zajistit a předejít rozdělování odměň dle sympatií a oblíbenosti.

## **Metodika**

Diplomová práce se dělí na dvě části. V teoretické části na základě dostupných literárních pramenů byly definovány nejprve základní pojmy a metody hodnocení, se kterými jsme se v textu setkali. Pozornost byla věnována novým trendům, které se v možnosti inovace odměňování v poslední době objevují v důsledku posledního vývoje ekonomické situace ve společnosti se zaměřením na minimální mzdu a průměrnou mzdu. Z důvodu proniknutí do problematiky inovace v odměňování byla v úvodu praktické části popsána organizační struktura Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje a jejího provozního fungování. V praktické části se věnujeme konkrétnímu řešenému případu, motivačnímu systému organizace. V této části bylo na základě dotazníkového šetření zjišťováno, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem hodnocení, které jim organizace nabízí, a zdali jsou dostatečně motivováni v pracovním procesu nebo zdali mají možnost kariérního růstu či vzdělávacího programu. V rámci tohoto šetření byli zaměstnanci organizace rozděleni na dvě skupiny – příslušníky policie ve služebním poměru a občanské pracovníky v pracovním poměru. Vyhodnocené a získané informace z dotazníkového výzkumu nám pomůžou zodpovědět dvě hlavní výzkumné otázky, na které byly pro splnění cílů vytvořeny hypotézy.

## **Zhodnocení výsledků a doporučení**

Tato diplomová práce si klade za cíl zhodnotit motivaci zaměstnanců Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje a zajistit novou inovaci v hodnocení zaměstnanců. Příslušníci ve služebním poměru ani občanští zaměstnanci nejsou spokojeni v oblasti finančního hodnocení. Z větší části nejde tolik o výši platu, ale spíše o způsob odměňování. Pro naplnění stanoveného cíle byly sestaveny hypotézy, které byly dle získaných informací z dotazníkového šetření buď potvrzeny, nebo vyvráceny. Společným výsledkem pro obě skupiny je nespokojenost v oblasti finančního hodnocení, což bylo také potvrzeno v hypotézách. V závěru empirické části došlo k naplnění hlavního cíle, kde byly pro danou organizaci navrženy změny tarifních tříd, která by byla odstupňována dle rizikovosti, kterou policisté nasazují během služby. Přece jen jiné riziko má policista „na ulici“, který denně přijde do kontaktu s lidmi, kontroluje prázdné objekty, pořádek a bezpečnost na ulicích. Jiné riziko pak má policista u dopravní policie, který zastavuje automobily a úplně jiné riziko má např. policista v kanceláři. Pokud by došlo ke sjednocení a změně tarifních tříd, byl by předpoklad, že nastoupí do služby k Policii České republiky více policistů, neboť do současné doby pracují opravdu za „almužnu“ vzhledem k riziku, se kterým každý den nastupují do služby. Není divu, že spousta policistů v roce 2014 odešla pracovat do zahraničí.

U občanských zaměstnanců se jedná o platové třídy. Ti jsou hodnoceni jinak, než již zmiňovaní příslušníci policie, kteří jsou denně vystaveni nějakému riziku. Občanský zaměstnanec pracuje v kanceláři, do ulice se dostane jen minimálně. Ale i zde se setkáváme se zaměstnanci, kteří by si za svoji práci zasloužili rizikový příplatek a jiné finanční hodnocení. Jedná se např. o občanské zaměstnance, kteří cestují ve služebních vozidlech, pracují s doručenou poštou, anebo ve výjimečných případech se dostávají při zapisování výpovědí do styku s nebezpečnými pachateli.

Druhou inovací, která vyšla ze závěru dotazníkového šetření, by autorka změnila systém odměňování. V rámci zlepšení finančního hodnocení zaměstnanců by bylo dobré zavést čtvrtletní odměny, které by byly součástí platových tříd u občanských zaměstnanců a tarifních tříd u příslušníků policie. Jistě by tato změna vedla i k lepším výkonům zaměstnancům. Odměny se rozdělují u policie čtvrtletně, ale pouze dle sympatií. Proto, kdyby byly zavedeny ve třídách, musel by je dostat úplně každý. Každá motivace, i malá motivace, např. v podobě zaměstnaneckých benefitů, příspěvků na stravné je lepší, než žádná motivace.

I přesto, že se organizace o své zaměstnance stará, snaží se své personální oddělení zlepšovat, hledat nové policisty do služebního poměru i občanské zaměstnance, jde to v některých případech velmi špatně. V každé organizaci jde o to, aby se zaměstnanci cítili v práci bezpečně, měli příjemné pracovní prostředí, dobré pracovní vztahy, dobrou motivaci, ale právě již zmiňované dobré finanční hodnocení, odměňování vede k celkové spokojenosti nejen právě zaměstnanců, ale i k úspěšnosti celé organizace, která poté dokáže efektivně naplňovat své cíle.

## Vybrané zdroje

1. ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*, 2002, Praha, Grada Publishing spol s.r.o., ISB 978-80-247-1407-3.
2. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd., Brno: Computer Press, 2006. 736 s. ISBN 80-251-0396-X.
3. EKONOM. Praha: *Economia*, a. s. , 22. – 28. 5. 2014. ISSN 1210-0714.
4. HORNÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
5. Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky
6. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce