

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Inovace v hodnocení zaměstnanců

Bc. Monika Václavková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Monika Václavková

Hospodářská politika a správa

Název práce

Inovace v hodnocení zaměstnanců

Název anglicky

Innovations in the evaluation of employees

Cíle práce

Cílem této diplomové práce je formulace a návrh nových opatření motivačního programu pro organizaci tak, aby do procesu motivace zaměstnanců byly zavedeny nejnovější poznatky a inovace v tomto odvětví s ohledem na větší efektivitu a spokojenost obou zúčastněných stran. V závěru diplomové práce budou formulována doporučení a nové motivační programy, která pomocí výzkumu byla zjištěna jako nejvhodnější pro danou organizaci.

Metodika

V úvodu práce budou na základě odborné literatury vysvětleny základní pojmy a problematika tématu. V další části bude analyzován současný stav hodnocení zaměstnanců v organizaci pomocí dotazníkového šetření. Z výsledků výzkumného šetření, a podrobné analýzy pak budou vystavěny nové návrhy a opatření ke zvýšení efektivnosti stimulačních nástrojů motivačního programu organizace.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG M., *Personální management*, 1. vyd., Praha, Grada Publishing spol s. r. o 1999, ISB 80-7169-614-5.

ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*, 2002, Praha, Grada Publishing spol s.r.o., ISB 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd., Brno: Computer Press, 2006. 736 s. ISBN 80-251-0396-X.

HORNÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd., Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

MACEK, P.; FILÁK, A. *Základy teorie policejné bezpečnostních činností*. 1. vyd., Praha: Police history, 2004. 253 s. ISBN 80-86477-21-5.

ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Personální řízení (Řízení lidských zdrojů, rozvoj lidských zdrojů)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 39 s. ISBN 978-80-86946-58-0.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 18. 3. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 02. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Inovace v hodnocení zaměstnanců" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16. února 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Dr. Mgr. Ing. Danielu Tothovi, Ph.D. za jeho odborné vedení a připomínky, které mi během vypracování diplomové práce poskytl. Dále bych chtěla poděkovat Krajskému ředitelství policie v Karlovarském kraji, za poskytnutí veškerých údajů potřebných pro zpracování diplomové práce. V poslední řadě bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomáhali při tvorbě diplomové práce a také v průběhu celého mého studia.

Inovace v hodnocení zaměstnanců

Innovations in the evaluation of employees

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.

Summary:

This thesis deals with innovation in the evaluation of employees in an organization. The aim is to design a new system of employee evaluation, propose changes to the evaluation, compensation, training and career development of employees in an organization. The work is divided into two parts. The theoretical part is focused on characterization and explanation of basic concepts of motivation, reward, evaluation and training of staff. Furthermore, the theoretical part deals with the minimum and average wages in the Karlovy Vary region. In the practical part is the presentation of selected organizations and conducted its own survey research on the remuneration system, assessment, training and career growth within the organization. The outcome of the survey and the information gathered was made recommendations and proposed a new strategy that would lead to a better and better functioning of an organization.

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

Keywords:

motivation, motive, stimulus, sources of motivation, employee evaluation, evaluation, the evaluator, system evaluation, evaluation methods, forms of assessment, evaluation objectives, evaluation criteria, staff, feedback, job performance, career, minimum wage

Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Úvod..... | 9 |
| 2 | Cíl a metodika | 10 |
| 2.1 | Cíl diplomové práce..... | 10 |
| 2.2 | Metodika diplomové práce | 10 |
| 3 | Literární rešerše..... | 12 |
| 3.1 | Motiv, motivace, stimul | 12 |
| 3.2 | Hodnocení pracovníků..... | 16 |
| 3.2.1 | Potřeba hodnocení | 17 |
| 3.2.2 | Formy hodnocení..... | 18 |
| 3.2.3 | Metody hodnocení | 18 |
| 3.2.4 | Oblasti hodnocení..... | 19 |
| 3.2.5 | Kritéria hodnocení | 20 |
| 3.2.6 | Závěr hodnocení | 21 |
| 3.3 | Systém hodnocení práce (odměňování zaměstnanců) | 21 |
| 3.3.1 | Inovace v odměňování zaměstnanců | 24 |
| 3.4 | Minimální mzda..... | 25 |
| 3.5 | Průměrná mzda | 28 |
| 3.6 | Vývoj průměrné mzdy v Karlovarském kraji | 30 |
| 3.6.1 | Výpočet časových řad pro vývoj mezd..... | 30 |
| 4 | Organizační struktura Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje | 34 |
| 4.1.1 | SWOT analýza příslušníka ve služebním poměru Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje | 34 |
| 4.1.2 | SWOT analýza zaměstnanců v pracovním poměru Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje | 38 |
| 4.1.3 | Organizační struktura | 40 |
| 5 | Analytická část | 42 |
| 5.1 | Cíl výzkumu a stanovení hypotézy..... | 42 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.2 | Metodika a realizace průzkumného řešení..... | 43 |
| 5.3 | Výsledky dotazníkového šetření | 45 |
| 5.4 | Vyhodnocení hypotézy | 78 |
| 5.5 | Závěrečná doporučení..... | 79 |
| 5.5.1 | Návrh možných zlepšení zaměstnanců dle finančního hodnocení | 80 |
| 5.5.2 | Odměňování | 82 |
| 5.5.3 | Návrh v podobě stravného..... | 82 |
| 5.5.4 | Návrh v podobě zaměstnaneckých benefitů | 83 |
| 5.5.5 | Podpora firemních akcí..... | 83 |
| 6 | Závěr..... | 84 |
| 7 | Seznam literatury..... | 87 |
| 8 | Seznam grafů, tabulek, obrázků, příloh a zkratk | 91 |
| 8.1 | Seznam grafů | 91 |
| 8.2 | Seznam tabulek | 92 |
| 8.3 | Seznam obrázků..... | 94 |
| 8.4 | Seznam příloh | 94 |
| 8.5 | Seznam zkratk | 94 |
| 9 | Přílohy | 95 |

1 Úvod

Diplomová práce je zaměřena na inovaci v hodnocení zaměstnanců. Téma bylo zaměřeno na hodnocení ve státní správě, neboť systém hodnocení ve státní správě je jiný než v podnikatelském sektoru. Téma bylo voleno na základě osobních znalostí pracovního prostředí státní správy, konkrétně Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje.

Systém hodnocení má každá organizace jiný, neboť neexistuje jediný univerzální systém, který by vyhovoval všem. Každá organizace musí používat nějakou metodu hodnocení práce, která zabezpečuje, aby jejich systém peněžního hodnocení byl na vnějším trhu práce konkurenceschopný a uvnitř organizace spravedlivý. Pokaždé, když se rozhoduje o tom, jak by měla být práce placena, musí být správně hodnoceno, zda se jedná o hodnocení práce, nebo tržní oceňování. Správné hodnocení práce je záležitost vytváření spravedlivé struktury. Jedná se o tzv. stupně (třídy).

V poslední době jsou debaty o minimální mzdě trvalou součástí české politiky. Mzda má sloužit zaměstnanci jako záruka slušné odměny za práci i jako ochrana před konkurencí na trhu práce. Hodnocení zaměstnanců je důležitým nástrojem managementu, sloužící k efektivnímu řízení výkonu pracovníků. Právě motivace a hodnocení zaměstnanců je v dnešní době velmi důležité. Systém hodnocení zaměstnanců pomáhá rozlišovat schopnější zaměstnance od zaměstnanců s horším pracovním výkonem. Hodnocení zaměstnanců je hnací síla, která zaměstnance motivuje a stimuluje, aby na sobě pracovali a snažili se stále zdokonalovat. Stále zvyšující se výkon je jedním z předpokladů úspěchu kterékoliv organizace. Vhodně nastavený systém hodnocení zaměstnanců v organizaci je pro ni velmi důležitým nástrojem motivace k pracovním výkonům. Hodnocení může být užitečným podkladem pro oblast rozhodování o odměňování zaměstnanců, umožňuje identifikovat potřeby osobního, či pracovního rozvoje a také jejich kariérního postupu. Rozvoj, kariéra, odměna – to vše nás může motivovat k podávání co nejlepšího výkonu, jen je potřeba vhodného systému hodnocení a jeho účinné provádění manažery, neboť zlepšený výkon se nedostaví sám od sebe, ale je výsledkem dobré řídicí činnosti.

Motivaci pracovníků je potřeba věnovat náležitou pozornost. Motivovaní pracovníci jsou k firmě loajální, dosahují lepších výsledků a jako zaměstnanci jsou stálější. Zájemem kterékoliv firmy je udržet si ty nejlepší pracovníky, neboť výkonnost podniku přímo závisí na výkonech jeho klíčových pracovníků. Aby se jí to dařilo, musí pracovníky neustále motivovat a zpětně ověřovat účinnost svých nástrojů. Jak již bylo zmíněno výše, právě hodnocení pracovníků je jedním z nástrojů, které také na motivaci působí.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl diplomové práce

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 bude zjišťováno, zda jsou příslušníci ve služebním poměru i občanští zaměstnanci spokojeni v práci, ve své funkci, zda jsou za svůj výkon dostatečně finančně ohodnoceni, zda jsou spokojeni se svým platem a mají možnost zvyšování vzdělání, kariérního růstu, 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 budou zachovány stupně (třídy), ale platové i mzdové třídy budou 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.

2.2 Metodika diplomové práce

Diplomová práce se dělí na dvě části. V teoretické části na základě dostupných literárních pramenů budou definovány nejprve základní pojmy a metody hodnocení, se kterými se v textu budeme nadále setkávat. Pozornost bude dále 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. Na právě zmiňovanou ekonomickou situaci bude ještě v teoretické části navazovat vývoj průměrné mzdy v Karlovarském kraji v letech 2009 – 2013 s tím, že podle ukazatelů časové řady predikce mzdy bude vypočten ukazatel pro rok 2014 – „Jak se mzda v nejmenším kraji bude vyvíjet“. V názorném příkladu bude tato mzda porovnána s největším krajem a to přímo s hlavním městem Prahou. Vývoj mezd s výpočtem predikce

pro rok 2014 se autorka rozhodla vložit do diplomové práce z důvodu toho, že policisté ve služebním poměru i občanskí zaměstnanci jsou nespokojeni s výší své mzdy.

Z důvodu proniknutí do problematiky inovace v odměňování bude, pospána organizační struktura Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje a jejího provozního fungování, aby každý kdo si přečte tuto diplomovou práci, lépe porozuměl dané organizaci. Ve druhé, praktické části, se věnujeme konkrétnímu řešenému případu, motivačnímu systému organizace Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje. 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 jsou zaměstnanci organizace rozděleni na dvě skupiny – příslušníky policie ve služebním poměru a občanské pracovníky v pracovním poměru. Obě tyto skupiny zaměstnanců se vedle sebe podílí na chodu ředitelství, každá ze jmenovaných skupin má ale podmínky k výkonu své práce nastaveny trochu jinak. Pro chod organizace je velmi důležitá jejich vzájemná pracovní součinnost, pracovní náplň obou stran zaměstnanců se dost těsně prolíná. Výsledky šetření jsou vyhodnoceny pomocí tabulek a grafů a slovně doplněny o analýzy.

Z dotazníkového výzkumu budou získány informace, ze kterých budou formulovány jednotlivé návrhy možných změn v systému finančního hodnocení, odměňování, vzdělávání a v neposlední řadě též v kariérním růstu. Vyhodnocené a získané informace z dotazníkového výzkumu nám pomůžou zodpovědět dvě hlavní výzkumné otázky (jedna pro policisty a druhá pro občanské zaměstnance), na které byly pro splnění cílů byly vytvořeny hypotézy. Dané hypotézy budou dle získaných informací buď potvrzeny, nebo vyvráceny.

Pro vlastní výzkum bude sestaven strukturovaný dotazník. Forma dotazníku bude zvolena z důvodu jednotné formulace otázek, dodržení pořadí otázek a možnosti zaznamenat co nejpřesnější odpovědi. V dotazníku budou použity uzavřené otázky, kdy dotazovaný musí zvolit jednu z nabízených odpovědí.

V závěru diplomové práce budou formulována doporučení a navržené nové směry v možnostech inovací hodnocení zaměstnanců.

3 Literární rešerše

3.1 Motiv, motivace, stimul

Motivací člověka rozumíme všechny vnější a vnitřní podněty, které představují hnací síly jeho činnosti. Motivace zobrazuje psychickou a fyzickou aktivitu člověka ve směru k cíli. Každá činnost vykonávaná daným jedincem je podložena motivací. Tato motivace se projevuje v přístupu k zadané práci, kterým člověk v podstatě hodnotí své společenské i pracovní zařazení z pohledu osobních cílů a sebehodnocení. Pojem motivace je velmi široký (zahrnuje pojmy: přání, očekávání, zájem, potřeba, žádost, účel atd.)¹

Aby člověk vykonával jakoukoliv činnost má zpravidla závažný popud, jinými slovy pohnutku neboli motiv. Za motiv se považuje každá vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Pro člověka je charakteristické, že jedná na základě popudů, které si plně uvědomuje. Může o svých motivech uvažovat, hodnotit je nebo je odmítat. Na naše jednání zpravidla nepůsobí motiv samostatný, ale celý soubor motivů. Jednotlivé motivy mohou směřovat k odlišným cílům, a tak může docházet k tzv. konfliktu motivů. Pro pochopení jednání člověka je důležitá znalost motivů, i když některá jednání nám mohou připadat nerozumná nebo nepochopitelná, jedná se o jednání, která nejsou dostatečně přizpůsobena situaci, jsou sice nepřiměřená, nikoliv nevysvětlitelná. Motiv u jedince vyhasíná, až když je dosaženo cíle. Například: „*Motiv strachu pomine, když je odstraněno nebezpečí.*“ Jiné motivy mohou být stálé, dlouhodobě působící i celoživotní, jsou však podmíněny hlubokým zájmem člověka o daný problém (např. o hudbu). Jedinec nikdy nepracuje pouze s jedním motivem, vždy působí celý komplex motivů.²

Mezi základní motivace patří: potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty. Každý jedinec uspokojuje své potřeby. Nemožnost uspokojení člověk prožívá jako něco nepříjemného. Potřeba nutí člověka k jednání. Potřeby jsou velmi rozmanité, rozdělují se na základní (biologické či primární), druhotné (společenské nebo sekundární). Potřeby mají strukturu hierarchickou, to znamená od biologických přes společenské až k potřebám osobního rozvoje. Pokud nejsou uspokojeny potřeby nižší úrovně, není důvod k uspokojování potřeb vyšší úrovně. Strádání v oblasti společenských potřeb neblaze působí na činnost člověka.

¹ BUREŠ, Z. MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: , 1995. ISBN 80-7082-173-6. Str. 115.
1995. ISBN 80-7082-173-6. Str. 116.

² BUREŠ, Z. MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: , 1995. ISBN 80-7082-173-6. Str. 116.

Každý člověk má navyklý určitý životní režim. Za návyk považujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání v dané situaci.

Na motivaci člověka se podílejí také jeho zájmy. Zájem je dlouhodobější zaměření jedince na určitou oblast. Význam zájmů spočívá v tom, že přispívají k charakteristice jedince, dále obohacují prožívání a podněcují člověka k aktivitě.

Společnost působí na jedince, aby si osvojil morální kodex. Z těchto zkušeností vyplývají ideály a hodnoty člověka. Ideál je model, který člověku slouží jako vodítko pro jednání. V ideálu každý zdůrazňuje to, čeho si nejvíce cení a čeho se mu případně nedostává. Hodnota je pro člověka vymezení osobního výběru vhodných způsobů a cílů pro jednání. Každý si během života vytváří hodnotový systém. Potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty tvoří různé stránky osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti. Závažnost těchto motivů je v životě každého člověka různá. Poznání zdrojů motivace jedince přispívá k hlubšímu porozumění jeho projevů a činů.³

Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkovou ochotu člověka a přístup k pracovním úkolům. Ke každému pracovnímu úkolu má jedinec uvědomělý vztah, který se projevuje v přístupu k pracovním úkolům. Člověk je tedy vždy motivován, tato motivace může být pozitivní i negativní, tzn., že může směřovat k uspokojivému zvládnutí úkolu, nesplnění úkolu nebo obcházení úkolu. Motivy, které působí na pracovní jednání člověka, můžeme dělit na: aktivní motivy, podporující motivy a potlačující motivy. Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží ve výkonu jedince. Obecné předpoklady motivace pracovního jednání je práce, ta je součástí lidské podstaty, práce vytváří možnost rozvoje tělesných a duševních sil člověka, člověk pracuje v rámci určité skupiny, člověk zajišťuje materiální existenci a společenské postavení prostřednictvím práce.⁴

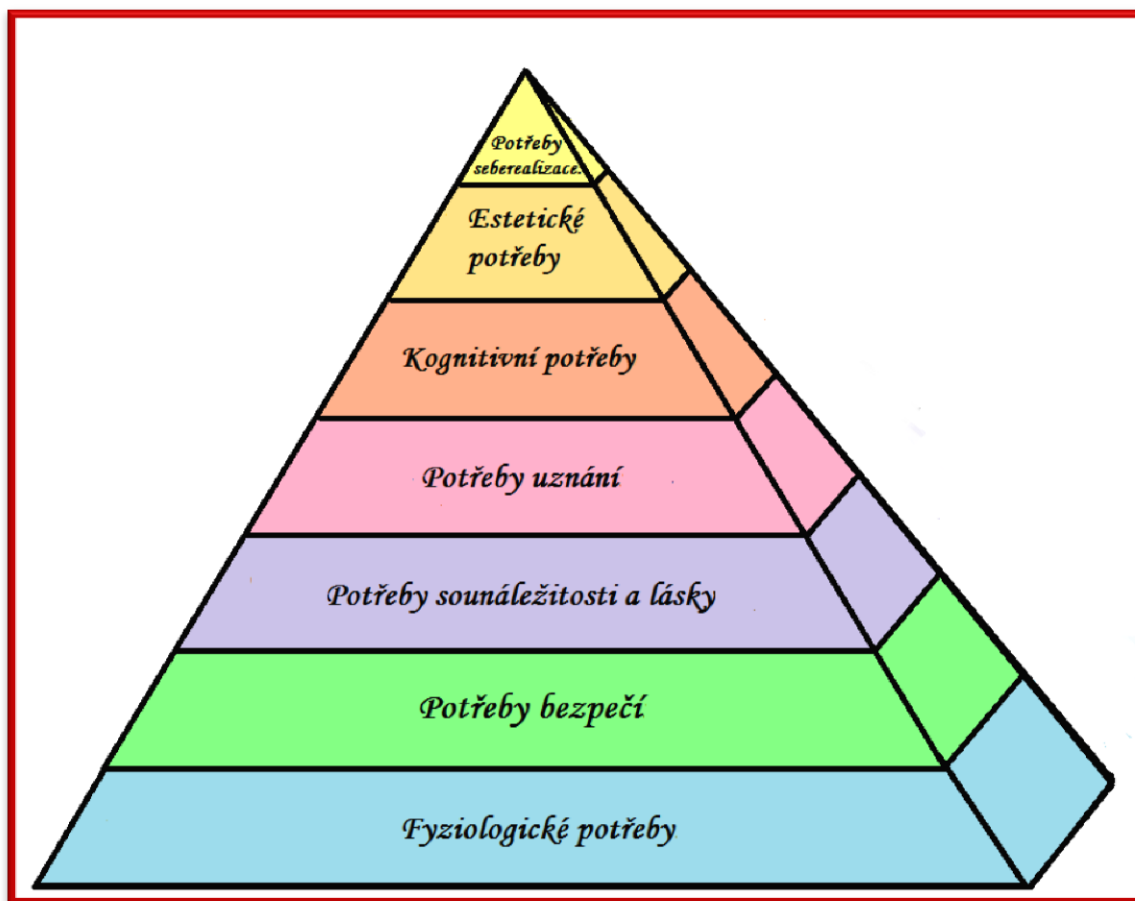
Existuje několik různých koncepcí pro motivaci pracovního jednání, za obecně uznávanou se považuje Maslowa teorie potřeb viz. obrázek č. 1.

Mezi fyziologické potřeby můžeme zařadit např. hlad, žízeň. Potřeby bezpečí – cítit se zabezpečen a mimo nebezpečí. Potřeby sounáležitosti a lásky – potřeby družít se s ostatními, být přijímán a někam patřit. Potřeby uznání – potřeby dosáhnout úspěchu, být kompetentní, získat souhlas a uznání. Kognitivní potřeby – potřeby vědět, rozumět a zkoumat. Estetické potřeby – potřeby symetrie, řádu a krásy. A mezi potřeby seberealizace patří nalézt sebenaplnění a realizovat vlastní potenciál.

³ BUREŠ, Z. MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: , 1995. ISBN 80-7082-173-6. Str. 117 – 118.

⁴ BUREŠ, Z. MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: , 1995. ISBN 80-7082-173-6. Str. 118 – 119.

Obrázek č. 1 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: BUREŠ, Z. MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: , 1995. ISBN 80-7082-173-6. Str. 119-120. Vlastní úprava a zpracování.

Existují samozřejmě i jiné koncepce, které se ale příliš neuchytily, jako např. Herzbergova, Whiteho, Vroomova, Adamsova koncepce.⁵

Motivace se projevuje jako vnitřní hnací síla, stimulace jako vnější hnací síla. Stimulace představuje soubor podnětů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků. V každé organizaci doléhají na pracovníky stále nové podněty a vlivy. Jejich společným jmenovatelem je snaha něčeho dosáhnout. Vliv stimulace na motivaci pracovníků je evidentní. Stimulace působí nepřímě, vždy se tyto vnější podněty lomí přes vnitřní podmínky člověka. U stimulace záleží na motivaci pracovníka. Obecně můžeme říci, že pracovník je kladně stimulován, pokud jsou v komplexu působících vlivů uspokojovány jejich současné potřeby a jeho životní hodnoty. Naopak nepříznivě na pracovníka působí neuspokojování jeho potřeb a rozborů s jeho životními potřebami. To znamená, že každá stimulace může mít výsledek pozitivní, neutrální i negativní.

⁵ BUREŠ, Z. MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: , 1995. ISBN 80-7082-173-6. Str. 119-120.

Účinek stimulujících podnětů je u různých osob rozdílný. Obecně platí, že čím je společnost vyspělejší, tím jsou rozmanitější stimulující prostředky. U méně vyspělých společností má větší váhu ekonomická stimulace. Cílem vyspělé společnosti je zařazení člověka do společenského procesu práce jako klíčová hodnota.⁶

Prvotní stimulující prostředek je hmotný činitel – základní forma je peněžní odměna za práci. Další stimulující význam je hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu. Toto hodnocení uskutečňuje nadřízený pracovník. Hodnocení pracovníků je důležitým nástrojem, který pomáhá k efektivnímu plnění stanovených cílů. Důležitým stimulem bývá i uznání a tolerance jedince skupinou. V pracovní skupině dochází k naplnění potřeby sociálního kontaktu. Významným stimulujícím činitelem je porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky druhých pracovníků. Velmi důležitým stimulem je i přístup přímo nadřízeného pracovníka, který zajišťuje, podporuje a rozvíjí svůj pracovní tým. Důležitý stimulující činitel se nachází i v samotném provádění pracovní činnosti.⁷

Řízení organizace usiluje o to, aby stimulace pracovníků měla určitý systém. Základním krokem je zdůraznění významu různých forem společenského hodnocení práce. Je nutné, aby se člověk se společenským hodnocením práce vyrovnal a přijal ho jako součást práce. Tímto krokem zároveň přijímá určité způsoby řízení pracovní stimulace. Při snaze o účinnou stimulaci platí, že se nejedná o přímočaré a celkové působení na osobnost pracovníka, ale o ovlivnění jednotlivých složek jeho kapacity, jejichž základem je odbornost, výkonnost, profil osobních vlastností, motivace a zvládnutí profesní role. Je pravděpodobné, že výše jmenované složky nejsou vždy dokonale vyvážené.⁸

Výkon a ochota pracovníků je velmi významná motivační složka osobnostní struktury pracovníka. Subjektivní parametr výkonu jsou pracovníkovy aktivity a vědomé jednání. Pokud ale pracovní činnost pracovníka nebude v dostatečné míře podložena odbornými předpoklady, její veškeré pohnutky se budou mýjet účinkem. Úspěšné dosahování požadovaného výkonu spolu s dosahováním žádoucí kvality práce je podmíněno odbornými předpoklady pracovníka, jeho schopnostmi, znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Nejlépe vynikne, pokud spojíme odborné i motivační zdroje pro výkon a kvalitu práce. Pracovníci, kteří jsou silně motivováni, mají chuť k rozšiřování svých

⁶ BUREŠ, Z. MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: , 1995. ISBN 80-7082-173-6. Str. 120-122.

⁷ BUREŠ, Z. MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: , 1995. ISBN 80-7082-173-6. Str. 122-123.

⁸ BUREŠ, Z. MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: , 1995. ISBN 80-7082-173-6. Str. 124.

znalostí, dovedností a zkušeností. V praxi se to poté projevuje zájmem o zvyšování kvalifikace, vlastním studiem odborných publikací, snahou akceptovat nové metody práce, snahou figurovat ve společenské struktuře jako uznávaný odborník apod.⁹

Pracovní spokojenost a motivace v pracovním procesu se projevuje ve vztahu pracovníka k práci, přesně v tom, jak pracovník vzhledem k sobě i k celé společnosti hodnotí vykonávanou činnost, jaké místo zaujímá v jeho životě a prožívání. Vztah pracovníka k práci je zpravidla vyjadřován úrovní pracovní spokojenosti. Pracovní spokojenost znázorňuje např. stupnice od 1 do 10, kdy 1 vyjadřuje kladnou spokojenost v práci. Jeho práce se pro něho stává jedním z hlavních zdrojů motivace a životního uspokojení. Opak stupnice číslo 10, negativní konec stupnice pak znamená zásadní rozpor mezi osobním zaměřením člověka a společenskou funkcí pracovního zařazení. O negativním postoji k práci můžeme hovořit o chybné volbě pracovního zařazení člověka nebo o špatné situaci na pracovišti.¹⁰

3.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je jednou z nejdůležitějších a nejsložitějších činností prováděných vedoucími pracovníky společnosti. Pomocí hodnocení zjišťujeme kladné a záporné stránky zaměstnanců. Dále nám napomáhá k lepšímu využití jeho profesní kvalifikace, růstu profesní kariéry a motivaci k dosahování lepších pracovních výsledků.¹¹ Hodnocení pracovníků můžeme provádět mnoha způsoby - ústně, písemně, finančně, nebo můžeme hodnotit jejich dosahované pracovní výsledky. Dále přihlížíme k jejich kvalitě, anebo k jejich kvantitě. Případně může být hodnoceno obojí. V každém případě se jedná o uspořádaný proces, který by se měl v organizaci využívat ke zjištění pracovního výkonu zaměstnance. To znamená, jakým způsobem zvládá plnění jemu určených pracovních úkolů. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance by mělo také přispívat k jeho motivaci. Bude-li hodnocen kladně, může se dostat na lépe placenou práci. Hodnocení pracovníků a řízení kariéry jsou vzájemně se ovlivňující procesy.¹²

⁹ BUREŠ, Z. MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: , 1995. ISBN 80-7082-173-6. Str. 126-127.

¹⁰ BUREŠ, Z. MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: , 1995. ISBN 80-7082-173-6. Str. 127.

¹¹ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7. Str. 92.

¹² LUBASOVÁ A., *Personální analýza, plánování a Strategie*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. ISBN .Str. 117.

Hodnocení pracovníků není důležité pouze pro vedoucí pracovníky, kteří posuzují výši mzdy u jednotlivých zaměstnanců. Pravidelné hodnocení pracovníků přináší i řadu problémů. Pracovníkům často schází důležitá věc, a tou je zpětná vazba na jejich pracovní výkon. Bohužel té se často na pracovišti zaměstnancům nedostává, ti pak můžou nabývat dojmu, že se o jejich práci nikdo nezajímá, nebo že jsou zbyteční. Ve výjimečných případech se ale může jednat i o dojem opačný. Nekritizuje-li mě vedoucí, dělám svoji práci asi dobře. Ne vždy však jsou tyto zcela osobní dojmy pravdivé.¹³ Hodnocení práce není vědeckým systémem, který ihned po zavedení odstraní všechny problémy, například v oblasti odměňování, ale také by nemělo být bráno jako všespasitelný způsob, který spravedlivě nastaví pravidla poskytování odměn za odvedenou práci.¹⁴

3.2.1 Potřeba hodnocení

Horník uvádí myšlenku „*Proč organizace potřebuje hodnocení pracovníků?*“¹⁵ V jeho knize se setkáme se třemi základními důvody, proč hodnocení v organizaci provádět. Prvním důvodem, proč organizace potřebuje hodnocení, je změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie. Kompetenční model a hodnocení pracovníků zavede v první řadě každý vlastník, který vstoupí do nějaké firmy. Kompetenční model a hodnocení pracovníků jsou totiž vhodnými nástroji pro změnu firemní kultury a pro komunikaci toho, o co firmě především jde, co je pro ni prioritou.

Druhým důvodem je sladování zájmů všech zúčastněných. Chce-li organizace dosáhnout příznivých výsledků, musí mít stanoveny strategické cíle a strategie. Každá organizace má jasně definovaný cíl, kterého chce dosáhnout a zvolenu jasnou strategii, jak se k danému cíli dostat. O dosažení těchto cílů se snaží i její zaměstnanci, kteří ovšem mají též své zájmy. A k tomuto dopomáhá hodnocení, které sladuje zájmy všech zúčastněných (vlastníků, manažerů a podřízených).

Třetí a poslední důvod potřeby hodnocení spočívá ve zvýšení výkonnosti. Důležité je, aby hodnocení mělo vliv na uvědomění pracovníků, ale také na jejich reálnou výkonnost. Hodnocení, které není zaměřeno na prokazatelné zvýšení výkonnosti, je zbytečnou administrativní zátěží.¹⁶

¹³ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN .Str. 372.

¹⁴ ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing spol s. r. o., 2002. ISBN 978-80-247-1407-3 .Str. 567.

¹⁵ HORNÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2. Str. 15.

¹⁶ HORNÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2. Str. 15-17.

3.2.2 Formy hodnocení

Mezi nejčastější formu hodnocení, kterou zná každý zaměstnanec, je hodnocení přímým nadřízeným, neboli hodnocení od svého vedoucího, šéfa či ředitele. Další hodnocení je hodnocení spolupracovníky, kteří se hodnotí navzájem při spolupráci, a třetím hodnocením je sebehodnocení. Jedná se o hodnocení, které sám na sebe napíše zaměstnanec, aby ohodnotil svůj výkon, svoji práci a své výsledky ve firmě.

Hodnocení pracovníků provádíme buď průběžně, příležitostně, nebo systematicky. Průběžné hodnocení je hodnocení, které je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon. Příležitostné hodnocení je vyvoláno okamžitou potřebou a systematické hodnocení se provádí pravidelně a využívá standardizovaných postupů a kritérií.¹⁷ Hodnocení má dvě podoby - neformální hodnocení a formální hodnocení. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá podkladem nějakého personálního rozhodnutí. Kdežto formální hodnocení se provádí v pravidelných intervalech, periodicky a jeho charakteristické rysy jsou plánovitost a systematická. Dokumenty, z něj pořizené, se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti.¹⁸

3.2.3 Metody hodnocení

Metody a typy hodnocení uvádějí různí autoři odlišné. Mezi nejčastější metody můžeme zařadit např. průběžné (každodenní) hodnocení práce, které můžeme nazvat jako nejvíce používané hodnocení. Pracovníci jsou každý den v kontaktu se svým vedoucím. Vedoucí hodnotí jejich konkrétní pracovní výkon za pracovní den. Hodnocení stanovených úkolů pracovníka, kterému jsou stanoveny určité úkoly, je pak za jejich splnění hodnocen. Hodnocení dlouhodobých výsledků může být nastaveno jako úspěšnost zaměstnance. Osobní vztahy mezi zaměstnanci a vedením vytváří příznivé podmínky, protože pracovník je každý den hodnocen za podané pracovní výkony. Nikde není napsáno žádné písemné hodnocení, které ve většině případů sklouzává k úřednímu jednání a navíc to bývá

¹⁷ ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Personální řízení (Řízení lidských zdrojů, rozvoj lidských zdrojů)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 39 s. ISBN 978-80-86946-58-0. Str. 34.

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing spol. s. r. o., 2002. ISBN 978-80-247-1407-3. Str. 582.

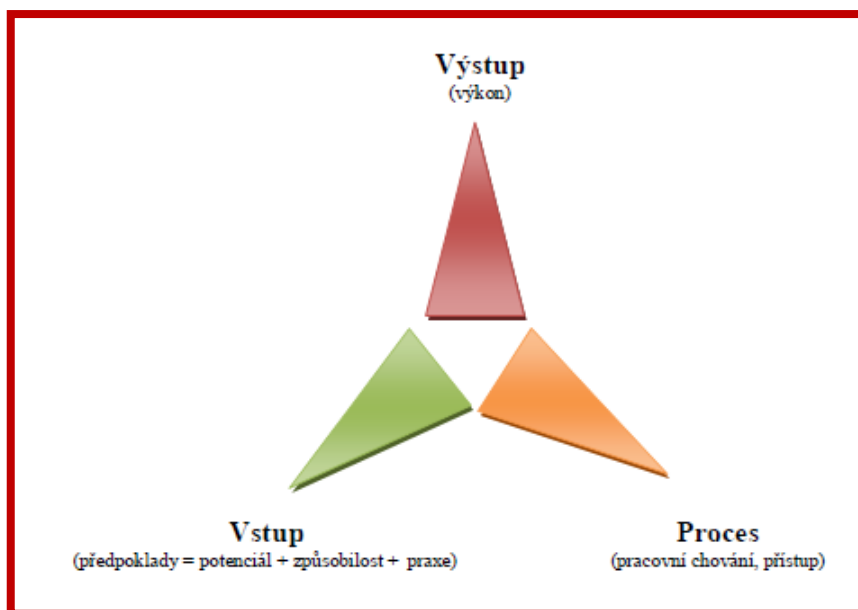
považováno za ztracený čas. V každém podniku vedoucí jasně vidí, jak jeho pracovníci přistupují k plnění pracovních úkolů a podle toho je hodnotí.¹⁹

Ve všech případech hodnocení se ale jedná o komunikaci mezi řídicím a řízeným pracovníkem, což je potřeba zdůraznit. Zaměstnanci by měli vědět, jak na ně jejich vedoucí nahlíží, jak se na ně dívá. Jen ale opravdu silní vedoucí dokážou jednat tváří tvář se zaměstnanci a říci jim i negativní hodnocení. Někdy je také bezproblémový výkon práce brán jako samozřejmost ze strany řídicích pracovníků, a to i při plnění mimořádných úkolů. Jen pro úplnost, hodnocení v některých organizacích bývá složité. Stejně je tomu i u Policie České republiky.

3.2.4 Oblasti hodnocení

Existují tři oblasti hodnocení pracovníků. Oblasti hodnocení pracovníků nám poslouží při sestávání formuláře pro hodnocení pracovníka. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být změřeno na všechny tři oblasti. Výstup – vstup – proces.

Obrázek č. 2 - Tři oblasti hodnocení



Zdroj: HORNÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2. Str. 20. Vlastní úprava a zpracování.

Výstup, neboli také výkon, nejčastěji představuje výsledky a výkony, které jsou velmi dobře měřitelné. Stále častěji se při hodnocení výstupů používá metoda Balandce Score Card (BSC). Přímým hodnocením výstupu je např. obrát, chybovost, počet obchodních schůzek

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN .Str. 373.

a podobně. Mezi vstupy jsou často zařazovány kompetence. Pod vstupy rozumíme vše co pracovník do své práce vkládá, např. kompetence a zkušenosti. Hodnocení procesu je hodnocením pracovníka k různým zadáním, úkolům a podobně, např. jak se pracovník při své práci chová.²⁰

3.2.5 Kritéria hodnocení

Pokud chceme svého zaměstnance hodnotit za jeho odvedenou práci, za jeho pracovní výkon, musíme zvolit vhodná kritéria. Daná kritéria si volí každý podnik svá s ohledem na strategii firmy a firemní hodnoty. V zásadě můžeme za kritéria hodnocení považovat reálný pracovní výkon, jednolitě oblasti hodnocení nebo kompetence. V tabulce č. 1 můžeme vidět jak takový formulář pro hodnocení zaměstnanců vypadá. Bodové hodnocení si podnik nastaví sám, např. stupnice od 0 – 10.²¹

Tabulka č. 1 - Formulář pro hodnocení

| KRITÉRIUM | OBLAST HODNOCENÍ | KOMENTÁŘ | BODOVÉ HODNOCENÍ | PRŮMĚR HODNOCENÍ |
|--|------------------|----------|------------------|------------------|
| Své cíle plní včas a úplně (tj. produktivně a efektivně). | výkon | | | |
| Vyhledává příležitosti (nečeká na zadání). | výkon | | | |
| Dává si náročnější cíle (více, než se od něj čeká). | výkon | | | |
| Pro svou práci má všechny potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti. | vstup | | | |
| Je otevřený dalšímu rozvoji a změně, neustále na sobě pracuje. | vstup | | | |
| Přemýšlí v souvislostech a systému (za „práh“ své práce). | vstup | | | |
| Je zaujat svou prací. | proces | | | |
| Vytváří atmosféru důvěry a spolupráce (lidi spojuje, nikoliv rozděluje). | proces | | | |
| Prosazuje zájmy celku nejen své a svého bezprostředního okolí. | proces | | | |
| Datum: | | | | |

Zdroj: HORNÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2. Str. 28. Vlastní úprava a zpracování.

²⁰ HORNÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2. Str. 20.

²¹ HORNÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2. Str. 28.

3.2.6 Závěr hodnocení

Jak již bylo řečeno, hodnocení je pro podnik velmi důležité, výsledky hodnocení pracovníků se nejčastěji využívají pro stanovování potřeb vzdělání jednotlivých pracovníků, k účelům odměňování podle individuálního výkonu a pro rozpoznávání pracovníků vhodných k povýšení. Každé závěry z hodnocení pracovníků jim musejí být sděleny a také s nimi projednány. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. Je třeba společně nalézt i způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily, popř. zvážit další důsledky hodnocení.²²

3.3 Systém hodnocení práce (odměňování zaměstnanců)

Systém hodnocení práce má pro řízení odměňování a hodnocení mimořádný význam. Je to základna pro to, aby peněžní hodnocení a peněžní odměna byla spravedlivá, a též hraje významnou roli jako nástroj naplňování zásady, že za stejnou práci má být i stejná odměna.

„V 80. a 90. letech získalo hodnocení práce špatnou pověst, protože se mu dostalo nálepky byrokratické, časově náročné a v tržním hospodářství nedůležité záležitosti, protože jsou to tržní sazby, co diktuje vnitropodnikové mzdové/platové sazby a relace.“²³

Pro vznik mzdových/platových relací představuje hodnocení práce systematický proces. Mezi cíle hodnocení práce můžeme zařadit např. stanovení relativní hodnoty práce, která je založena na spravedlivém, jednotném a důsledném posouzení. Dále se jedná o poskytnutí informací potřebných k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur. Zajistit co nejobjektivnější základnu pro zařazení prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování a zařídění do prací. Mezi čtvrtý cíl hodnocení práce zařazujeme správné porovnávání s tržními sazbami prací. Pátým cílem, a dalo by se nazvat i nejdůležitějším, je zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.

Pokud hovoříme o procesu hodnocení práce, mělo by být zajištěno, aby se rozhodovalo na základě objektivně posouzených informací logickým a důsledným způsobem. Bohužel ale ne vždy můžeme o hodnocení říci, že se jedná o přesné a správné. Poctivého úsudku lze dosáhnout jen pokud se koná na základě předem formulovaného pole, a je založen

²² ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Personální řízení (Řízení lidských zdrojů, rozvoj lidských zdrojů)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 39 s. ISBN 978-80-86946-58-0. Str. 36.

²³ ARMSTRONG M., *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing spol s. r. o., 2007. ISBN 978-80-247-2890-2. Str. 136.

na jasných důkazech a správném uvažování. Systém hodnocení toto může zajistit, ale pouze v případě, pokud je řádně vytvořen a řádně používán.²⁴

Zaměření na práci nikoliv na osobu je pevný zákon práce. V překladu se při hodnocení práce zajímá pouze o vykonanou práci z hlediska požadavků, a ne o to, kdo práci vykonal. Výkon pracovníka při vykonávání práce nesmí být brán v úvahu. Ale měli bychom se i zamyslet nad tím, že jsou to právě lidé, kteří danou práci vykonávají a hodnotu vytvářejí.²⁵ Bohužel se o tomto zákoně nedá u nás v organizaci hovořit, ale bohužel o něm nemůžeme hovořit ani v 90 %, co se týče celé České republiky.

Při hodnocení práce musíme brát v úvahu to, že tento proces provádí lidské bytosti, a proto není zcela objektivní. V rámci hodnocení práce můžeme využít i počítače, ale ty v podstatě neodstraňují neobjektivnost, protože lidé do počítačů vloží potenciálně omylné hodnocení. I systémy hodnocení práce mohou být nesprávně chápány nebo zneužívány. Z výše uvedených aspektů je důležité budoucí „soudce“ řádně proškolit. Toto nezbytné školení by mělo být zaměřené na minimalizaci subjektivity.

Je jisté, že při vytváření mzdové/platové struktury se musí brát v úvahu informace zhodnocení práce. Zároveň je důležitá výše mzdy, která může přilákat i udržet kvalitní pracovníky.²⁶

Z celostátního hlediska stále existuje významná mezera mezi výdělků mužů a výdělků žen, i když tuto diskriminaci snížil zákon o stejných odměnách z roku 1975. Proč tedy k diskriminaci mezi pohlavími dochází? V první řadě musíme brát v úvahu rozdíly v úrovni vzdělání a v pracovních zkušenostech. Ženy stále přerušují placenou práci, aby pečovali o závislé členy rodiny. Toto přerušování ovlivňuje úroveň pracovních zkušeností. Dalším důležitým mezníkem jsou rozdíly mezi ženami pracujícími na částečný úvazek a muži pracujícími na plný úvazek. Ženy, které pracují na částečný úvazek mají menší kvalifikaci, a tím i méně pracovních zkušeností. Důležitý je i faktor k přístupu cestování do práce. Kdy ženy tráví daleko méně času dojížděním do práce než muži. Ženy jsou i méně ochotné přistoupit na nabídku vzdálenějšího pracoviště. V tomto ohledu jsou muži flexibilnější.

²⁴ ARMSTRONG M., *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing spol s. r. o., 2007. ISBN 978-80-247-2890-2. Str. 136 – 137.

²⁵ ARMSTRONG M., *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing spol s. r. o., 2007. ISBN 978-80-247-2890-2. Str. 137.

²⁶ ARMSTRONG M., *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing spol s. r. o., 2007. ISBN 978-80-247-2890-2. Str. 139.

Při diskriminaci musíme brát zřetel i na profesní segregaci, kdy je ženská práce vysoce koncentrovaná do určitých povolání. Právě tato povolání jsou často méně ohodnocena.²⁷

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených zákoníkem práce. Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Výše platu/mzdy se odvíjí od složitosti a namáhavosti práce, odpovědnosti, výkonnosti zaměstnance a jeho dosažených výsledků. Mzda/plat za odvedenou práci musí být dle zákoníku práce vyšší než je aktuální minimální mzda a také zde platí omezení daná institutem zaručené mzdy.²⁸ Dále si dle zákoníku práce upřesníme, kdo pobírá plat a kdo mzdu. Plat je peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, pokud je zaměstnavatelem stát a jeho organizační složky, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba za podmínek stanovených v zákoníku práce. Ostatní zaměstnavatelé za práci vyplácejí svým zaměstnancům mzdu.²⁹ V České republice je platový systém čtyřsložkový. Platový tarif, příplatky za vedení, noční práci nebo práci o víkendech aj., osobní příplatek a odměna.

Platový tarif se skládá z platové třídy a platového stupně. Do platových tříd jsou zaměstnanci zařazeni dle pracovní pozice, na kterou byli zaměstnavatelem přijati nebo zařazeni. Zařazování do platových tříd je totiž v pravomoci zaměstnavatele. Do platového stupně se zaměstnanci zařazují dle délky dosažené praxe. Platové tarify jsou stanoveny pevnou měsíční částkou pro jednotlivé platové třídy a platové stupně a vztahují se na plný pracovní úvazek. Podmínky pro zařazení do platového tarifu stanoví svým nařízením vláda České republiky. Jednotlivé stupnice platových tarif jsou uvedeny v příloze č. 4, kde naleznete stupnici základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro aktuální rok 2015.³⁰

K základnímu platu/základní mzdě patří příplatky. Příplatky mohou být za vedení, za práci ve zhoršeném prostředí, za noční práci, za práci o víkendech aj.). Všechny příplatky jsou

²⁷ ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing spol s. r. o., 2007. ISBN 978-80-247-2890-2. Str. 174-175.

²⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Zákon pro lidi.cz. www.zakonprolidi.cz. [online]. 28.1.2015 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6>.

²⁹ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Část šestá. Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu.

³⁰ CHLÁDKOVÁ, A. *Platy: odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě od 1. 1. 2006*. Vyškov: Ing. Irena Spirová, 2005. ISBN 80-239-3483-X. Str. 63-94.

uvedeny v zákoníku práce a slouží ke kompenzaci ztížených pracovních podmínek či k větší zodpovědnosti za provedenou práci.³¹

Osobní příplatek je udělen zaměstnavatelem zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků, nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní. Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytovat osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.³²

Mezi poslední složku systému patří odměna. Odměnu poskytuje opět zaměstnavatel zaměstnanci za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu. Odměna může být poskytnuta např. za splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu, při dosažení pracovního nebo životního výročí.³³

3.3.1 Inovace v odměňování zaměstnanců

„Socialismus ve 21. století? Už by nebyl založen na státním vlastnictví jako za komunismu, ale na masivním přerozdělování. Týdeník Ekonom mapuje několik nezvyklých projektů. Například péče o vlastní děti nebo staré rodiče by se v budoucnu mohla stát prací na plný úvazek. Běžel by vám normální plat, z toho byste si platil sociálku a měli zajištěné běžné důchodové pojištění. Lidé by se tak třeba mohli starat o své potomky a osoby blízké a jistě by se našlo i mnoho dalších věcí, představil týdeníku Ekonom svoji vizi Vladimír Šidla.³⁴

U nás si takovou to službu zatím nedovedeme vůbec představit, ale například ve Švédsku je to běžná práce, která se skutečně nabízí. Úřady je poskytují na základě pracovní smlouvy a následně pak kontrolují kvalitu.

Socialisté přicházejí ještě i s dalšími návrhy, např. s novým modelem boje s nezaměstnaností opatřeným o státní podniky. Na levici je populární i zaručený příjem bez ohledu na to, zda člověk pracuje, či ne. V roce 2013 byl proveden průzkum agenturou STEM, ve kterém bylo zjištěno, že 72 % dotazovaných lidí si myslí, že jim stát v případě nutnosti zajistí práci.“³⁵

V budoucnu by se měl stát inovací v strukturální nezaměstnanosti projekt nazvaný „nepodmíněný základ příjmu“. V USA se hovořilo o zavedení **garantovaného příjmu na hranici životního minima**.

³¹ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Část šestá. Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu. § 124-§ 130.

³² Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Část šestá. Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu. § 131.

³³ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Část šestá. Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu. § 134.

³⁴ *Ekonom*. Praha: Economia, a. s. , 22. – 28. 5. 2014. ISSN 1210-0714. Str. 6.

³⁵ *Ekonom*. Praha: Economia, a. s. , 22. – 28. 5. 2014. ISSN 1210-0714. Str. 6.

Pokud bychom měli hovořit o zmíněné částce, o nepodmíněném základu příjmu, jednalo by se o částku ve výši sedmi až osmi tisíc korun českých pro všechny občany starší 18 let. Pokud by o tento nepodmíněný základ příjmu měli zájem, pak by se ale museli rozloučit i s jinými dávkami, které pobírají. Ty by dostávali pouze ti zaměstnanci, kteří chtějí pracovat. Ty by i nadále měli nárok i na jiné dnes vyplácené dávky. Zaručený příjem by nahradil ostatní sociální dávky, s výjimkou příspěvků na děti.

Jestliže by byl teď v České republice stanoven nepodmíněný základní příjem všem nad 18 let ve výši sedmi tisíc korun českých měsíčně, bylo by nutné ročně rozdělit více než 700 miliard korun českých, skoro polovinu současného rozpočtu. Při tomto uvážení si ale musíme položit otázku, zda by šlo o ušetření ze státního rozpočtu či nikoliv. Z pohledu zaměstnance, který dochází pravidelně do zaměstnání, by se určitě jednalo o ušetření. Podívejme se například na spoluobčany romského původu, kteří pobírají sociální dávky (na bydlení, na jídlo, na děti atd.). Jejich měsíční příjem na sociálních dávkách přesahuje i 15.000,00 Kč. Takže pokud by byl v České republice stanoven **nepodmíněný základní příjem** a všem obyvatelům České republiky by se „měřilo stejným metrem“, jednalo by se určitě o ušetření státního rozpočtu.³⁶

3.4 Minimální mzda

O minimální mzdě v současné době slýcháváme v české politice velmi často. Není dne, aby se nejednalo o plánovaném zvýšení minimální mzdy. Minimální mzda má chránit zaměstnance, ale i zaměstnavatele a stát. Zaměstnanci má sloužit jako záruka slušné odměny za práci i jako ochrana před konkurencí na trhu práce. Zaměstnavatele má zase obrnit proti konkurenci vzniklé vyplácením neúměrně nízkých mezd. Z pohledu státu má zajistit zaměstnanci takové životní podmínky, aby ho motivovala k hledání práce místo k přežívání na sociálních dávkách. Ale můžeme o tom hovořit i ve skutečnosti? Vše závisí pouze na výši minimální mzdy. Je-li dostatečně vysoká pro ty, kteří za ni pracují, a zajišťuje jim snesitelné přežití, svoji roli plní. V opačném případě se mění v nástroj zatěžující stát vyššími částkami sociálních dávek a stává se mzdou fiktivní, za níž beztak v podstatě nikdo nepracuje. Proto řada zemí stanovuje výši minimální mzdy relativně, ve vztahu k průměrné mzdě, či jako násobek životního minima. V České republice je v současnosti³⁷ minimální mzda 8.500,00 Kč měsíčně což představuje 50,00 – 60,00 Kč /hod.). To je pouhá třetina mzdy průměrné. Bohužel takováto částka nevede k sociálně

³⁶ *Ekonom.* Praha: *Economia*, a. s. , 22. – 28. 5. 2014. ISSN 1210-0714. Str. 6.

³⁷ Duben 2014.

akceptovatelnému a důstojnému způsobu života, a tlačí na státní rozpočet. Řada lidí než by pracovala za těchto podmínek, raději práci ani nehledá, a rovnou pobírá sociální dávky. Důvod existence minimální mzdy se tak při její nízké úrovni vlastně vytrácí. Pokud bychom chtěli hledat inspiraci v zahraničí, nebudeme to mít snadné. Některé země Evropské unie jako je například Finsko, Dánsko, Švédsko nebo Německo ani žádnou minimální mzdu nemají. A naopak spousta zaměstnanců v USA, Japonsku či Kanadě minimální mzdu hodně využívají. V příloze číslo 1 je tabulka, ve které pro srovnání nalezneme minimální mzdu států Evropské unie.

S určitostí bychom mohli říci, že za mzdu blízkou minimu budou zřejmě pracovat jen nekvalifikovaní a mladí zaměstnanci. *„Podle statistických údajů platy blížící se minimální mzdě najdeme hlavně v takzvané platové sféře, v níž v Česku pracuje celkem 620,4 tisíce osob. Z toho pomocných a nekvalifikovaných pracovníků v nejnižší platové kategorii je 14,2 tisíce. Deset procent z nich vydělává nanejvýše 8.550,00 Kč, tedy prakticky úroveň minimální mzdy. V celé České republice tedy za úroveň minimální mzdy pracuje v této sféře celkem 1420 lidí. Ve mzdové sféře, kde pracuje celkem 2,816 milionu osob, se úrovni minima blíží desetina pracovníků v kategorii uklízečů a pomocníků, dohromady asi 4200 lidí.“* „A jak jsou na tom již zmiňovaní mladí zaměstnanci do 20 let? Těch je v platové sféře jen 300 a jejich měsíční průměr činí 11 497,00 Kč. Výdělek odpovídající přibližně minimální mzdě má jen 10 procent z nich, tedy 30 osob. Ve mzdové sféře jsou tedy na tom mladí lidé lépe - jejich průměrná mzda je 15.692,00 Kč a 10 procent z nich vydělává 1,2 násobek minima.“³⁸ Velice často se mluví o tom, že Česká republika je na tom, z pohledu podílu osob žijících pod hranicí příjmové chudoby, nejlépe v Evropské unii. Je jich opravdu méně než 10 procent, zatímco v takových vyspělých zemích jako Francie či Belgie to je asi 15 procent. Jaký je však poměr mezi minimální mzdou a prahem chudoby? V České republice představuje minimální mzda jen necelých 90 procent prahu chudoby, ve Francii a Belgii je minimální mzda ale o polovinu vyšší než práh chudoby. Nízká a sociálně neakceptovatelná úroveň minimální mzdy vede k tomu, že zaměstnavatel jen obtížně hledá pro málo kvalifikované práce zaměstnance ochotné pracovat za 8.500,00 Kč. Pro některé nezaměstnané může být výhodnější být nezaměstnaným na účet státu, než být zaměstnancem za příliš nízkou minimální mzdu. Stát musí následkem toho zvyšovat částky na sociální dávky. Když

³⁸ HINDLS, R., HRONOVÁ, S., Ekonom. *ekonom.ihned.cz*. [online]. 21.5.2014 [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-62208990-proc-skodi-nizka-minimalni-mzda-aneb-kdyz-se-vyplati-zustat-na-podpore>.

zaměstnavatelé tedy stejně platí i nekvalifikovaným lidem více, proč minimální mzdu nezvýšit tak, aby se vyplatilo za ni pracovat a nezatěžovat státní rozpočet?³⁹

V měsíci květnu roku 2014 se ve vládě hovoří o minimální mzdě. Ta by se měla od roku 2015 zvednout o 500,00 Kč na 9.000,00 Kč. Návrh zatím není schválen, musí ještě projít kabinetem, ale zástupci vlády, odbory a zaměstnavatelé se již dohodli. Minimální mzdu v České republice podle ministerstva práce pobírá v průměru 100.000 lidí, tj. zhruba dvě procenta zaměstnanců. Minimální mzda by měla motivovat lidi k práci, aby nemuseli být závislí na sociálních dávkách. Ale bohužel v současné době patříme k nejhorším zemím Evropské Unie. Nižší minimální mzdu má už jen Bulharsko, Rumunsko a Litva, což je znázorněné v již v zmíněné příloze číslo 1. Minimální mzda se naposledy zvedla v srpnu roku 2013, a to o 500,00 Kč na 8.500,00 Kč. Předtím se zvýšila naposledy v roce 2007.⁴⁰ V příloze č. 2 nalezneme tabulku, ve které můžeme vidět vývoj minimální mzdy v České republice od roku 1991 do současnosti. Minimální mzda byla v České republice zavedena v roce 1991, kdy činila pouhé 2.000,00 Kč. Ale některým ekonomům se tato mzda nelíbí. Není prý prospěšná pro pracovní trh. Jelikož řada nezaměstnaných lidí by byla ochotna pracovat i za částku nižší, ale protože zaměstnavatelé musí podle zákona platit alespoň minimální mzdu, nezaměstnají je, protože se jim to nevyplatí.⁴¹

Tak, jak se vyvíjí diplomová práce, mění se i data, která se týkají minimální mzdy. Dne 15. září 2014 vláda Bohuslava Sobotky odsouhlasila zvýšení minimální mzdy o celých 700,00 Kč od 1. ledna 2015. Nejdříve se spekulovalo, že minimální mzda vzroste o 500,00 Kč. Což by bylo z původních 8.500,00 Kč na 9.000,00 Kč, ale nakonec se odbory s vládou dohodly na celých 700,00 Kč. Minimální mzda je celkově v naší zemi velmi nízká, měla by lidem zajistit důstojné žití, ale bohužel ani toto zvýšení lidem neumožňuje důstojnou existenci. Vláda dlouhodobě zastává názor, že by se minimální mzda měla i nadále zvyšovat, aby plnila motivační roli v porovnávání s příjmem získávaným ze sociálních dávek. Tak se necháme do budoucna překvapit, co nás čeká.⁴²

³⁹ HINDLS, R., HRONOVÁ, S., Ekonom. *ekonom.ihned.cz*. [online]. 21.5.2014 [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-62208990-proc-skodi-nizka-minimalni-mzda-aneb-kdyz-se-vyplati-zustat-na-podpore>.

⁴⁰ HINDLS, R., HRONOVÁ, S., Ekonom. *ekonom.ihned.cz*. [online]. 21.5.2014 [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-62208990-proc-skodi-nizka-minimalni-mzda-aneb-kdyz-se-vyplati-zustat-na-podpore>.

⁴¹ TNCZ. . [online]. 4.9.2014 [cit. 2014-09-04]. Dostupné z: <http://tn.nova.cz/clanek/zpravy/ekonomika/mezi-nejnizsimi-mzdami-statu-eu-je-rozdil-temer-48-tisic-jak-je-na-tom-cesko.html>.

⁴² LANG, V., Novinky.cz. *Minimální mzda vzroste o 700 korun na 9200*. [online]. 22.9.2014 [cit. 2014-09-22]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/domaci/347674-minimalni-mzda-vzroste-o-700-korun-na-9200.html>.

Ekonomové se ale stejně neshodnou. Vladimír Dlouhý, šéf Hospodářské komory nepovažuje zvýšení minimální mzdy za nutné. Vlády jako důvod zvyšování minimální mzdy uvádějí zejména snahu o snížení chudoby a posílení motivace pracovat u příjemců sociálních dávek tak, aby odměna za práci patřičně převyšovala sociální dávky a lidem se „vyplatilo pracovat“.⁴³

S tímto názorem se již dá souhlasit. Z pohledu zaměstnanců, kteří pobírají minimální mzdu se při každodenním zvyšování cen jedná opravdu o almužnu. Z minimální mzdy se nedají pokrýt náklady běžného života, jako je například nájem a jídlo. Pokud by se zavedl nepodmíněný základ příjmu například jen ve výši 7.000,00 Kč, zaměstnancům, kteří pobírají minimální mzdu, se nevyplatí pracovat. O zvýšení na 12.000,00 Kč se dá hovořit jako o přijatelné částce na minimální mzdu, za kterou jsou zaměstnanci ochotni i s chutí pracovat.

V minimální mzdě můžeme vidět i negativa. Zaměstnavatelé, aby pokryli zvýšení mezd, musí některé pracovníky propustit. Dále by se dalo předpokládat, že nejméně kvalifikovaným zaměstnancům, kterým se zvýší mzda, by se dříve či později nemuselo líbit zaměstnancům odbornějším. Řešením této situace může být například propouštění nebo zaměstnávání načerno. **Zvýšení minimální mzdy by tedy na makroekonomické úrovni mohlo kromě rostoucí nezaměstnanosti ovlivnit i míru inflace (a teoreticky i pokles tempa růstu HDP).** Nejednoznačné jsou i dopady na státní rozpočet. Na jedné straně vláda zinkasuje vyšší částku na daních z příjmu, a tím i na odvodech sociálního a zdravotního pojištění. U platů, kde byla část doplácena načerno, vzroste oficiální mzda na úkor černého dílu platu, vzroste tedy i zdanění dosavadní „napůl černé“ mzdy. Na druhou stranu ale mohou stoupnout výdaje spojené s rostoucí nezaměstnaností.⁴⁴

3.5 Průměrná mzda

V koaliční dohodě se vládní strany zavázaly, že po projednání v tripartitě bude vláda postupně minimální mzdu zvyšovat, aby se přiblížila 40 procentům průměrné mzdy ve státě. Ta za loňský rok činila 25.128,00 Kč. Na tuto však každý rok dosáhnou pouze zaměstnanci, kteří pracují v kraji hlavního města Prahy. Podle odborů by se ale minimální mzda měla zvedat výrazněji. *„Mohla by jít daleko dynamičtěji nahoru, kdyby ministerstva*

⁴³ EuroZprávy. *EuroZprávy.cz.* [online]. 2.6.2014 [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://ekonomika.eurozpravy.cz/ceska-republika/94581-minimalni-mzda-se-ma-opet-zvysit-pro-nektere-firmy-to-pry-bude-problem/>.

⁴⁴ EuroZprávy. *EuroZprávy.cz.* [online]. 2.6.2014 [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://ekonomika.eurozpravy.cz/ceska-republika/94581-minimalni-mzda-se-ma-opet-zvysit-pro-nektere-firmy-to-pry-bude-problem/>.

práce a financí udělala určitá opatření a zamezilo se vyplácení černých mezd," míní předák Českomoravské konfederace odborových svazů Josef Středula.⁴⁵

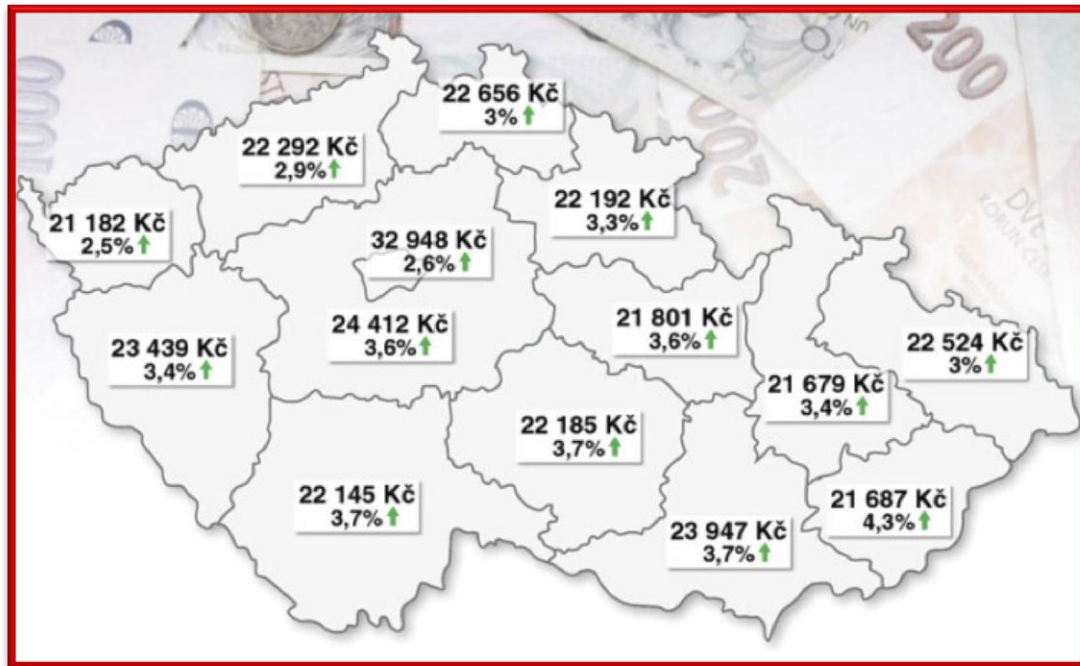
V prvním čtvrtletí v roce 2014 se zvýšila průměrná mzda o 793,00 Kč na 24.806,00 Kč. Hlavním důvodem meziročního růstu jsou podle analytiků jednorázové faktory. Jedním z důvodů bylo podle analytiků způsobeno daňovou změnou v roce 2013, jelikož odměny za rok 2012 byly v některých velkých firmách vyplaceny již v prosinci roku 2012 a ne až v prvních měsících v roce 2013, jak bývá obvyklým způsobem. *„Nejnovější čísla ukazují, že růst ekonomiky a extrémně nízká inflace letos přináší reálné zlepšení příjmové situace domácností,"* řekl ČTK analytik ČSOB Petr Dufek.“

V celém roce 2014 se průměrná mzda zvyšovala v průměru o dvě až tři procenta. V příštím roce podle analytiků by průměrná mzda měla růst o něco rychleji, kdyby se mělo projevit postupné zlepšování situace v domácí ekonomice. I když mzdy v České republice stále rostou, dotahování západní Evropy bude ještě běh na velmi dlouhou trať. Češi by měli brát stejnou mzdu jako Němci nejdříve v roce 2040. Podle statistických údajů se v posledních letech nejvíce propadly mzdy ve financích. Naopak jeden z největších růstů mezd zažila energetika. Aritmetický průměr mezd byl za první čtvrtletí **20.764,00 Kč**. Oproti loňskému roku ve stejném období byl v průměru o 2,9 procenta vyšší. U mužů medián činil 22.600,00 Kč, u žen to bylo 18.651,00 Kč. Zde můžeme vidět diskriminaci na pracovišti, o které se můžete dočíst v předchozím textu v teorii. Podle Českého statistického úřadu *„osmdesát procent zaměstnanců pobíralo mzdu mezi 10.006 korun a 39.768,00 Kč.“* Obecně platí, že na průměrnou mzdu dvě třetiny zaměstnanců nedosáhnou.⁴⁶

⁴⁵ EuroZprávy. *EuroZprávy.cz*. [online]. 2.6.2014 [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://ekonomika.eurozpravy.cz/ceska-republika/94581-minimalni-mzda-se-ma-opet-zvysit-pro-nektere-firmy-to-pry-bude-problem/>.

⁴⁶ TNCZ. [online]. 4.9.2014 [cit. 2014-09-04]. Dostupné z: <http://tn.nova.cz/clanek/zpravy/ekonomika/platy-rostly-podivejte-se-kolik-lide-berou-ve-vasem-kraji.html>.

Obrázek č. 3 - Průměrné platy v krajích



Zdroj: Český statistický úřad.

3.6 Vývoj průměrné mzdy v Karlovarském kraji

Průměrná mzda je jedním z ukazatelů životní úrovně v dané zemi. Pro její obyvatele je tento ukazatel mnohem zajímavější než jiné makroekonomické ukazatele, jako například výkon ekonomiky, měřený hrubým domácím produktem. Informuje totiž o něčem, co se jich přímo dotýká a co je pro ně tedy mnohem „hmatatelnější“. Žijeme v moderním 21. století, ve kterém již neexistuje Barterův obchod a směna zboží se uskutečňuje za pomoci peněžních prostředků. Lidé pracují, aby za svou práci dostávali odměnu – tedy mzdu. Ze mzdy uspokojují lidé na celém světě své potřeby. Mzda je základním indikátorem životní úrovně. V této kapitole se autorka bude zabývat vývojem mezd v Karlovarském kraji v letech 2009 – 2013. Dle ukazatelů časové řady predikace bude vypočtena mzda pro rok 2014 v Karlovarském kraji. V krajích České republiky se výše průměrných mezd razantně liší od výše mzdy v již zmiňovaném Karlovarském kraji, a proto zde uvidíme srovnání mezd s největším městem, hlavním městem Prahou. Při analýze mzdového vývoje byla použita převážně data zveřejněná Českým statistickým úřadem a data získaná na stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí.

3.6.1 Výpočet časových řad pro vývoj mezd

Časová řada je posloupnost hodnot určitého statistického znaku uspořádaných z hlediska času ve směru od minulosti, tj. v našem případě vývoj mezd v Karlovarském kraji pro rok

2009 až do přítomnosti.⁴⁷ Data pro výpočty a porovnání autorka čerpala převážně ze stránek Českého statistického úřadu. Mzda v Karlovarském kraji se ve všech pěti sledovaných letech pohybuje v průměru kolem 21.500,00 Kč, což, vzhledem k poloze kraje je stále nejnižší mzda ze všech čtrnácti krajů.

Po použití statistického ukazatele „výpočtu časové řady“ a zjištění všech potřebných ukazatelů, které nalezneme v příloze číslo 3 se dále věnujeme srovnání mezd v letech 2009 – 2014 v hlavním městě Praze. Karlovarský kraj dosahuje po několik po sobě jdoucích let první místo v nejnižší průměrné hrubé mzdě, a proto budeme srovnávat vývoj mezd s nejvyšším průměrem hrubé mzdy, tj. s hlavním městem Prahy.

Tabulka č. 2 - Srovnání vývoje mezd v roce 2009 - 2014 - Karlovarský kraj a hl. město Praha

| | | Karlovarský kraj ⁴⁸ | Hlavní město Praha ⁴⁹ |
|------|------|--------------------------------|----------------------------------|
| 2009 | 1. Q | 21 954,00 | 37 831,00 |
| | 2. Q | 22 107,00 | 37 681,00 |
| | 3. Q | 22 083,00 | 37 438,00 |
| | 4. Q | 22 157,00 | 37 703,00 |
| 2010 | 1. Q | 21 343,00 | 37 665,00 |
| | 2. Q | 21 736,00 | 37 292,00 |
| | 3. Q | 21 797,00 | 36 814,00 |
| | 4. Q | 22 025,00 | 37 568,00 |
| 2011 | 1. Q | 19 931,00 | 30 262,00 |
| | 2. Q | 20 649,00 | 30 413,00 |
| | 3. Q | 20 786,00 | 30 641,00 |
| | 4. Q | 22 461,00 | 33 161,00 |
| 2012 | 1. Q | 20 501,00 | 31 845,00 |
| | 2. Q | 21 066,00 | 31 716,00 |
| | 3. Q | 20 879,00 | 31 492,00 |
| | 4. Q | 22 474,00 | 35 521,00 |
| 2013 | 1. Q | 20 447,00 | 31 956,00 |
| | 2. Q | 21 275,00 | 32 602,00 |
| | 3. Q | 21 249,00 | 32 278,00 |
| | 4. Q | 22 775,00 | 34 436,00 |
| 2014 | 1. Q | 20 204,00 | 29 683,00 |
| | 2. Q | 20 789,00 | 29 633,00 |
| | 3. Q | 20 951,00 | 29 576,00 |
| | 4. Q | 21 741,00 | 30 988,00 |

Zdroj: Vlastní úprava a zpracování.

⁴⁷ ARLT, J. *Ekonomické časové řady: [vlastnosti, metody modelování, příklady a aplikace]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 285 s. ISBN 978-80-247-1319-9.

⁴⁸ Vlastní zpracování.

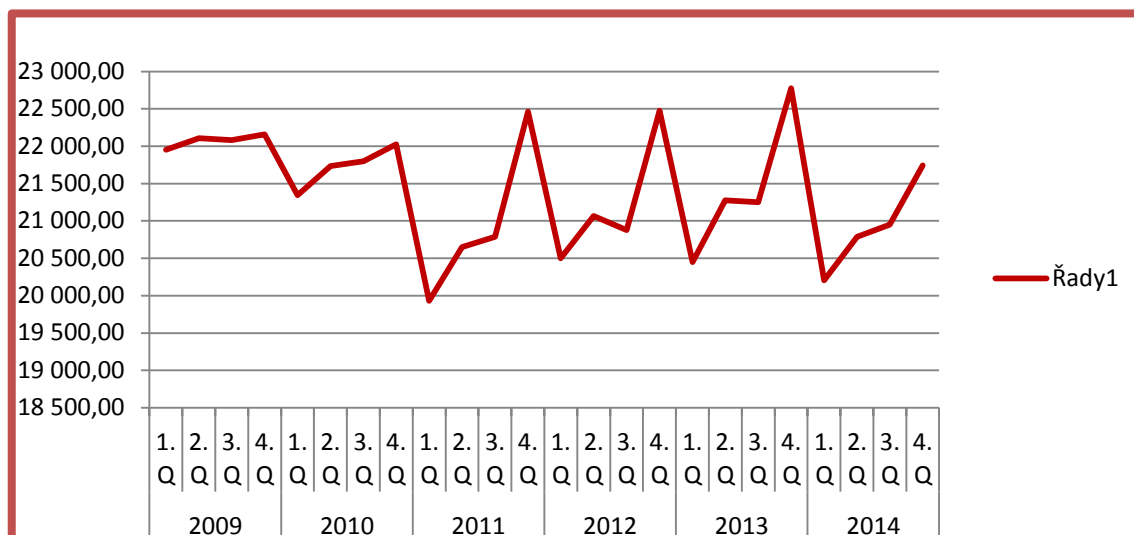
⁴⁹ VESELOVSKÁ, K. *Vývoj mezd hlavního města Prahy 2009 - 2014*. Cheb, 2014. Seminární práce. ČZU Cheb. Vedoucí práce Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

V roce 2009 jde vidět značný nárůst průměrné mzdy za všechny čtyři kvartály. V 1. Q dosahovala průměrná mzda v Karlovarském kraji 21.954,00 Kč, ve 2. Q 22.107,00 Kč, ve 3. Q 22.083,00 Kč a ve 4. Q 22.157,00 Kč. V porovnání s hlavním městem Prahou se jedná o rozdíl ve výši 36,02 %. Není se čemu divit, když na již zmiňovaném grafu č. 1 názorně vidíme, že se průměrná mzda v hlavním městě opravdu pohybuje až o 15.000,00 Kč výše. Rok 2010 by se dal popsat úplně stejně jako rok 2009, a až na malou změnu v procentech jsou výsledky úplně stejné. Ke konci roku se na mzdách nejvíce podepsala ekonomická krize. Během ekonomické krize došlo ve všech krajích ke zpomalení růstu mezd (nebo dokonce k jejich poklesu), a to bez ohledu na výchozí úroveň výdělků v daném kraji. Podle tabulky č. 6 a vlastních výpočtů můžeme vidět, že v Karlovarském kraji klesla mzda v roce 2011 „pouze“ o 769,00 Kč. Jelikož se dlouhodobě Karlovarský kraj pohybuje na posledním místě v průměrných hrubých mzdách je pokles pro zaměstnance v Karlovarském kraji i tak veliký. V hlavním městě Praze v roce 2011 klesly mzdy v průměru o 5.465,00 Kč, což se na první pohled zdá hodně, ale jelikož se jedná o kraj, který má největší průměrnou mzdu v roce, zaměstnanci to tolik nepocítili. V roce 2012 průměrná mzda zaměstnanců v Karlovarském kraji se zvýšila na 21.274,00 Kč. Meziročně sice vzrostla o 413,00 Kč, ale je stále nejnižší ze všech krajů. Rozdíl mezi průměrnou mzdou v Česku, která byla loni 25.101,00 Kč, se navíc zvětšuje, vyplývá ze zveřejněných údajů Českého statistického úřadu. Po odečtení inflace, která byla v roce 2011 3,3 procenta, reálná mzda zaměstnanců v kraji klesla o 1,3 procenta. Karlovarský kraj ve výši mezd zaostává i za sousedními kraji. V Plzeňském kraji v roce 2012 byla průměrná mzda 23.846,00 Kč a meziročně vzrostla o 2,8 procenta, v Ústeckém to bylo 22.785,00 Kč, což byl meziroční nárůst o 2,7 procenta. Celkově se v Česku meziročně průměrná mzda zvýšila mezi roky 2011 a 2012 o 2,7 procenta, což bylo o 665,00 Kč. V roce 2013 v Karlovarském kraji dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců za 1. až 4. čtvrtletí 2013 částky 21 435,00 Kč, což představuje nárůst o 0,4 % proti stejnému období předchozímu roku, v absolutním vyjádření se jedná o zvýšení o 86,00 Kč. Jedná se opět o nejnižší mzdu v republice, což je o neuvěřitelné 3 693,00 Kč méně, než činí celorepublikový průměr (25 128,00 Kč). Je třeba ale zdůraznit, že průměrná mzda v ČR je ovlivněna především výší mzdy ve zmiňovaném v kraji hlavního města Prahy, a proto výše průměrné mzdy nedosahuje žádný jiný kraj.⁵⁰

⁵⁰ Český statistický úřad. Průměrné mzdy Karlovarský kraj rok 2013. [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/vyvoj_prumernych_mezd_v_roce_2013_\(predbezne_vysledky\)](http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/vyvoj_prumernych_mezd_v_roce_2013_(predbezne_vysledky)).

Graf č. 1 autorka zvolila z důvodu, aby bylo názorně vidět, že ve čtvrtých čtvrtletích mzdy vždy rostou. Je to zapříčiněno tím, že bývají např. vysoké vánoční prémie, v některých podnicích dokonce 13. platy. Tyto statistické údaje se vždy razantně zapíší do vývoje průměrné hrubé mzdy každého roku.

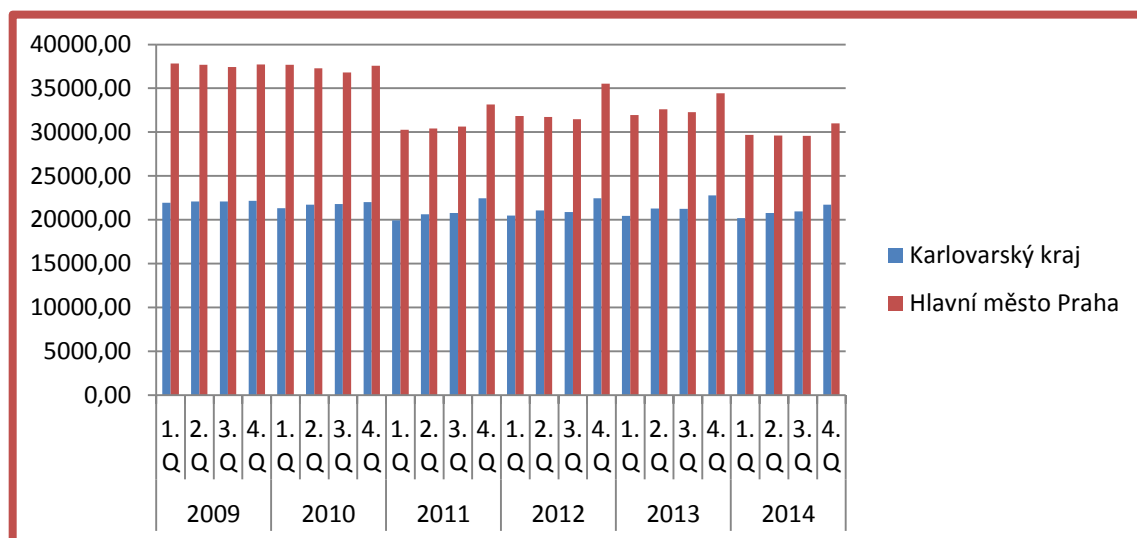
Graf č. 1 - Vývoj mzdy v Karlovarském kraji 2009 — 2014



Zdroj: Vlastní úprava a zpracování.

Na grafu č. 2 můžeme jasně a zřetelně vidět, že průměrná hrubá mzda v hlavním městě Praze, je v průměru o 15 000,00 Kč více než v již zmiňovaném Karlovarském kraji.

Graf č. 2 - Vývoj mezd 2009 — 2014, srovnání Karlovarský kraj a Hlavní město Praha



Zdroj: Vlastní úprava a zpracování.

4 Organizační struktura Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje

Na celém Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje (dále jen KŘP KvK) je zaměstnáno 272 občanských zaměstnanců a 1254 příslušníků ve služebním poměru. Tento poměr je samozřejmě dán posláním policie. Občanští zaměstnanci zajišťují v chodu ředitelství hlavně kancelářskou agendu. Nynější tendence směřují k tomu, aby činnosti, doposud vykonávané příslušníky ve služebním poměru, které nesouvisejí přímo s výkonem služby, anebo nejsou pro výkon tak důležité, byly převedeny do kompetence občanských zaměstnanců, jejichž práce je pro organizaci levnější (zcivilňování služebních pozic). Zde se dostávám k hlavnímu tématu práce – porovnáním motivace pracovníků ve služebním a pracovním poměru. Pro tento účel byla zpracována výchozí SWOT analýza obou zaměstnaneckých skupin, kde jde krásně vidět, že ačkoliv obě skupiny zaměstnanců pracují pro jednu firmu, jsou pro každou skupinu jiné podmínky a pravidla práce.

4.1.1 SWOT analýza příslušníka ve služebním poměru Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje

Tabulka č. 3 - SWOT analýza – služební poměr

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• finanční jistota• jistota zaměstnání• výsluhový příspěvek (doživotní renta)• ozdravný pobyt• fond kulturních a sociálních potřeb• 30 pracovních dní dovolené• vzdělávání policistů• společenská prestiž• bezúročné půjčky na bydlení | <ul style="list-style-type: none">• nesjednocený systém odměňování• nedostatečné materiálové zabezpečení (staré a nekvalitní uniformy)• 150 hodin neplacených přesčasů• složitá organizační struktura• neustálá změna systemizace⁵¹ |

⁵¹ Systemizací se rozumí stanovení počtu služebních míst včetně počtu míst příslušníků zařazených v zálohách a objemu prostředků stanovených státním rozpočtem na příslušný rok na jejich služební příjmy.

| PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • zvyšování platů o 3,5 % • nová propagace policie • spolupráce s občany • prevence • modernizace vybavení (automobily, nové budovy, oděvy) | <ul style="list-style-type: none"> • legislativní změny • odchod profesionálních příslušníků ve služebním poměru • korupční aféry • nárůst kriminality |

Zdroj: Vlastní úprava a zpracování.

Silné stránky

Finanční jistota ve státní sféře je hlavně v tom, že každý měsíc je výplata na bankovním účtu, což v soukromé sféře může být někdy i velký problém. S tím potom může být zapříčiněn problém v placení jiných finančních věcí, které jsou na stálém příjmu závislé. Práce ve státní sféře má výhodu i u bankovních institutů. Státní služba znamená pro banku solidnost klienta. S finanční jistotou dále souvisí druhá jistota, a to jistota v zaměstnání. Příslušníci ve služebním poměru mají vysokou jistotu v zaměstnání, neboť policistu lze propustit ze služebního poměru pouze za výjimečných podmínek, jako např. porušení služebního slibu, pravomocné odsouzení pro trestný čin spáchaný úmyslně, zhoršení zdravotního stavu.⁵² Takže pokud se příslušník ve služebním poměru nedopustí žádného provinění, má naprostou jistotu zaměstnání a tím i obrovský motivační přínos, neboť po odsloužení příslušných let, je pro příslušníky ve služebním poměru připraven příspěvek za službu. Příspěvek za službu je též jeden z hlavních motivačních faktorů, který vede „obyčejné lidi“ nastoupit do služebního poměru. Nárok na výsluhový příspěvek má každý bývalý příslušník, který odpracoval 15 let a jeho pracovní poměr neskončil podle zákona č. 361/2003 Sb., ze dne 23. září 2003, § 42 propuštění. Základní výměra výsluhového příspěvku činí po odpracování 15 let služby 20 % měsíčního služebního příjmu. Za každý další ukončený rok služby se zvyšuje základ o 3 % z měsíčního služebního příjmu. Za dvacátý první a každý další ukončený rok služby o 2 % měsíčního služebního příjmu a za dvacátý šestý a každý další ukončený rok služby o 1 % měsíčního služebního příjmu. Výměra výsluhového příspěvku může činit nejvýše 50 % měsíčního služebního příjmu.⁵³ Mezi další výhody pro příslušníky ve služebním poměru patří čerpání ozdravného pobytu. Ten přichází po dopracování 15 let a každý příslušník má nárok na čtrnácti denní ozdravný

⁵² více viz. Zákon č. 361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003, § 42 propuštění.

⁵³ Zákon č. 361/2003 Sb., ze dne 23. září 2003, § 158 výměra výsluhového příspěvku.

pobyt k upevnění tělesného a duševního zdraví. Ozdravný pobyt může proběhnout formou lázeňské léčebné rehabilitační péče nebo tělesných rehabilitačních aktivit. Nárokovatel má právo si zvolit termín čerpání ozdravného pobytu po celý rok, s ohledem na plánovaný chod jeho odboru, pokud tak neučiní během kalendářního roku, jeho nárok na ozdravný pobyt zaniká.⁵⁴ Vzhledem k náročnosti povolání mají policisté nárok na 30 dní dovolené. Mají tedy zákonem určen delší čas pro regeneraci a přípravu na výkon služby.

Mezi další výhody patří např. možnost čerpání finančních prostředků z fondu kulturních a sociálních potřeb,⁵⁵ jako např. sociální výpomoci a půjčky, půjčky na bytové účely, příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění. Nadále příspěvky na individuální rodinnou rekreaci nebo lázeňský rehabilitační pobyt, dětský tábor, kulturu, tělovýchovu a sport, ale taky sem můžeme zařadit dary za životní výročí, peněžní dary při bezplatném dárcovství krve atd.⁵⁶ Např. bezúročná půjčka dává současným pracovníkům najevo, že se o ně organizace stará. Výhoda spíše pro mladé začínající policisty, kteří zakládají rodinu, anebo se za svojí práci stěhují i do jiného města. Vzdělávání příslušníků ve služebním poměru je velká výhoda. Příslušníkovi lze na jeho žádost udělit služební volno s nárokem na služební příjem pro studium při výkonu služby na vyšší odborné škole nebo vysoké škole, která je nezbytná pro výkon jeho služby v rozsahu daném zákonem č. 361/2003 Sb., ze dne 23. září 2003, o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Setkáváme se zde s jednou nevýhodou. Příslušník má povinnost setrvat ve služebním poměru nebo musí uhradit náklady spojené se studiem. Náklady se pohybují okolo 100.000,00 Kč až 500.000,00 Kč. Více podrobností nalezneme v § 74, zákon č. 361/2003 Sb., ze dne 23. září 2003.

Slabé stránky

Tento problém existuje asi ve většině organizací. O výši odměňování převážně rozhoduje nadřízený, což ve většině případů působí velmi nemotivačně, protože tento systém vede k pochybnostem o spravedlivém posuzování. Tento problém bude dále a podrobněji rozebrán v praktické části této diplomové práce.

Mezi další slabou stránku se řadí i materiálové zabezpečení, které nikdy nebylo dostačující, ale v současné situaci všech škrtů nemůže být situace ani jiná.

⁵⁴ Zákon č. 361/2003 Sb., ze dne 23. září 2003, § 80 ozdravný pobyt.

⁵⁵ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 112/2010, o užívání fondu kulturních a sociálních potřeb u Policejního prezidia České republiky a útvarů Policie České republiky s celostátní působností.

⁵⁶ Sběrka interních aktů řízení Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje, č. 110/2011.

Největší slabou stránkou jsou neplacené přesčasy, což už samo ve své podstatě je velmi demotivující. Nikdo nechce a nebude kvalitně pracovat zadarmo. Motivace by měla být z větší části pozitivní. Tím získáme i kvalitní práci, kterou bude mít ten, kdo jí dělá, rád. Tato motivace je ale pouze negativní, jelikož přesčasy se prostě a jednoduše udělat musí. Neustálou změnu systemizace velké části vnímají a vidí jen příslušníci ve služebním poměru a zaměstnanci policie. „Obyčejní lidé“ z mého pohledu tak hluboce nevidí. Ve služebním poměru se tato změna týká převážně zcivilňování některých policejních pozic, nebo snižování hodnotí na daných policejních pozicích a v neposlední řadě se každý druhý měsíc předělávají názvy odborů a oddělení.

Příležitosti

Novou příležitostí, která je momentálně nejvíce aktuální, je zvyšování platů státním zaměstnancům ve výši 3,5 % od 1. listopadu 2014. Tato příležitost je hodně motivující pro stále příslušníky naší organizace, ale také pro nové členy policie, kteří stále přicházejí. V letošním roce totiž probíhá veliký nábor nových policistů.

Mezi příležitostmi se řadí i nová propagace policie, která zapříčiní zlepšení obrazu policie u občanů. Občané České republiky nejsou vůbec hrdí na Polici České republiky. Nová propagace by mohla mít pozitivní vliv na motivaci jedinců, neboť by je to více přiblížilo k organizaci. Mohli by být na svojí organizaci „hrdí“, protože by byla veřejností vnímána více pozitivně. V současné době, kdy se začala policie více zabývat i kauzami z řad vysokých státních představitelů, by se dalo říci, že se „blýská“ na lepší časy. Lidé musí také vidět, že policie pracuje spravedlivě a nezalekne se „vysokých postů“.

Spolupráce s občany z hlediska motivace má dva významy. Spoluprací s občany by došlo ke zjednodušení a zrychlení práce, a navíc by se zlepšil postoj občanů k příslušníkům organizace. Zlepšení prevence je důležité samo o sobě, ale týká se to i motivace. Vhodná forma preventivních akcí vede k prolomení komunikačních bariér a má velmi pozitivní vliv na obě zúčastněné strany.

Hrozby

I možné legislativní změny mohou být hrozbou, protože činnost organizace je ovlivněna celou řadou zákonů a předpisů, a pokud tyto zákony a předpisy nebudou stanoveny správně, nemůže ani organizace správně fungovat. Ještě před necelým rokem bychom do hrozeb zařadili i finanční krizi a škrty ve státním rozpočtu, neboť neustálá hrozba snižování platů, zastaralé materiální vybavení a další působí velmi nemotivačně a vyvolává

v pracovních velký pocit nejistoty, který může vést k tomu, že někteří z organizace odejdou. Velká část profesionálních příslušníků, kteří měli „svá léta“ odsloužená, odcházela v průběhu roku 2012 a 2013 z důvodu finanční krize a snižování platů opravdu ve velkém. Neboť jejich výsluhový příspěvek se odvíjel od měsíční mzdy. Dnes, když se hovoří o dalším zvyšování platů policistům a občanským zaměstnancům ve výši 3,5 %, by mohlo i způsobit trochu vyšší nárůst nástupu nových policistů, neboť i nadále přetrvává v naší organizace tzv. „podstav“.

Další hrozby, které přicházejí, jsou z řad korupce. Právě stav korupce ve státě vrhá špatné světlo na jméno policie. I občanským zaměstnancům záleží na tom, aby policie měla dobré jméno. Lépe se pak ztotožní se svojí rolí v soukolí organizace.

4.1.2 SWOT analýza zaměstnanců v pracovním poměru Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje

Tabulka č. 4 - SWOT analýza - zaměstnanecký poměr

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • finanční jistota • jistota zaměstnání • fond kulturních a sociálních potřeb • 25 dní dovolené • možnost osobního vzdělávání | <ul style="list-style-type: none"> • nesjednocený systém odměňování |
| PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |
| <ul style="list-style-type: none"> • zvyšování platů o 3,5 % • změna v systemizaci policie zcivilňování | <ul style="list-style-type: none"> • legislativní změny v zákoníku práce • současná vyhrocená situace ohledně politizace policie • finanční krize a další škrty ve státním rozpočtu |

Zdroj: Vlastní úprava a zpracování.

Silné stránky

Tak jako u příslušníků ve služebním poměru, mají i občanští zaměstnanci jistotu výplaty každý měsíc. Jistota zaměstnání není tak silná jako u příslušníka, který je ve služebním poměru, ale je poměrně větší než v soukromé sféře. Při nástupu do zaměstnání občanští zaměstnanci dostávají smlouvu na dobu určitou v trvání jednoho roku, poté záleží na zaměstnavateli, jestli smlouvu prodlouží již na dobu neurčitou nebo ještě jednou o 1 rok. Podle nového platného zákoníku práce, který vyšel v roce 2012, umožňuje zaměstnavateli zaměstnat občanského zaměstnance na období 3 let, s možností trojnásobného řetězení (3 + 3 + 3), což dává občanskému zaměstnanci velkou nejistotu zaměstnání. Z počátku sice získá pracovní smlouvu o 2 roky delší než podle starého zákoníku, práce ale než se dočká jistoty v podobě pracovní smlouvy na dobu neurčitou, uběhne celých 9 let. Takže, pokud si chce vzít zaměstnanec např. půjčku na bydlení nebo jiný úvěr se smlouvou na dobu určitou nemá příliš velkou naději na úspěch. Fond kulturních a sociálních potřeb je pro občanské zaměstnance stejný jako pro příslušníky ve služebním poměru s výjimkou čerpání některých náhrad, které se týkají výkonu služby jako je např. proplacení nákladů v době ozdravného pobytu. Ze zákona má každý zaměstnanec nárok na 20 dní dovolené. Občanští zaměstnanci KŘP KvK mají schválený o jeden týden dovolené navíc, což se rovná 25 dnům dovolené. I to znamená velkou výhodou a možnost regenerovat své zdraví delší dobu. Další výhodou, kterou mají příslušníci ve služebním poměru, je studium. Občanští zaměstnanci nemají takovou výhodu, jako příslušníci ve služebním poměru, kteří na své studium čerpají v pracovní době studijní volno. Občanští zaměstnanci, kteří se ve svém vlastním zájmu věnují dálkovému studiu na vysoké škole, jejich přímý nadřazený z 90 % vychází po vzájemné domluvě vyřít k uvolňování na občasné zkoušky.

Slabé stránky

Tak i zde se jedná o stejný systém jako u příslušníků ve služebním poměru. V rozdělování odměn záleží pouze na vedoucím.

Příležitosti

Novou příležitostí, stejně jako u příslušníků ve služebním poměru, i u občanských zaměstnanců je aktuální zvyšování platů státním zaměstnancům ve výši 3,5 % od 1. listopadu 2014.

Pokud dojde k již chystanému zcivilňování služebních pozic, pro jejichž vykonávání není služební poměr podmínkou, je to velká příležitost nově uspořádat systém agendy. Při tomto novém systému budou mít občanští zaměstnanci i možnost kariérního růstu na vyšší, zajímavější a lépe placené pozice, neboť doposud vykonávají převážně administrativní práci v podobě asistentek vedoucích odborů a oddělení.

Hrozby

Působením zájmových skupin zaměstnavatelů na legislativní změny v zákonech je cítit tlak na vytvoření výhodnějších pravidel pro stranu zaměstnavatele. Dále se k tomu přidává nepřehledný systém zákonů, ve kterých se ne každý dokáže orientovat. Vznikají tak obavy o ztrátu zaměstnání, což má negativní dopad na psychiku i výkon zaměstnance. Momentálně probíhající spor špiček ve vedení resortu má negativní vliv na všechny zaměstnance organizace. Dokud se situace na tomto poli nevyřeší, může to být zaměstnanci organizace vnímáno jako ohrožení.

4.1.3 Organizační struktura

Odpovědnost KŘP KvK je vymezena hranicemi celého Karlovarského kraje, který je rozdělen na tři územní odbory (Karlovy Vary, Sokolov, Cheb), které zajišťují bezpečnost území o rozloze 3314 km² a o celkovém počtu cca 308 000 obyvatel. KŘP KvK se svými třemi územními odbory řadí k nejmenšímu ředitelství v České republice. V čele stojí ředitel, kterým se v době vzniku stal plk. Mgr. Oldřich Tomášek, a který ve své funkci setrvává dodnes.

V čele organizační struktury krajského ředitelství je ředitel, který řídí:

- ředitele kanceláře ředitele krajského ředitelství,
- ekonomického náměstka,
- náměstka ředitele pro vnější službu,
- službu kriminální policie a vyšetřování,
- odbor mezinárodních vztahů,
- vedoucího operačního odboru,
- vedoucího odboru vnitřní kontroly,
- vedoucího odboru personálního,
- interního auditora.

Každý z těchto hlavních vedoucích zodpovídá za několik odborů a oddělení:

- ředitele kanceláře ředitele krajského ředitelství za
 - organizační oddělení,
 - analyticko právní oddělení,
 - oddělení ochrany utajovaných informací,
 - oddělení tisku a prevence,
 - oddělení statistiky,
 - oddělení ostrahy objektů,
 - oddělení krizového řízení,
 - oddělení správy a kontroly osobních údajů.

- Ekonomický ředitele
 - vedoucího odboru specializovaných činností,
 - vedoucího odboru rozpočtu a účetnictví,
 - vedoucího odboru správy majetku,
 - odboru veřejných zakázek,
 - vedoucího odboru informačních a komunikačních technologií,
 - asistenta.

- Náměstek ředitele pro vnější službu,
 - odbor služby pořádkové policie,
 - vedoucího odboru služby pro zbraně a bezpečnostní materiál,
 - vedoucího odbor cizinecké policie,
 - vedoucího odboru služební přípravy,
 - vedoucího odboru služby dopravní policie,
 - vedoucího územního odboru Cheb,
 - vedoucího územního odboru Karlovy Vary,
 - vedoucího územního odboru Sokolov.⁵⁷

⁵⁷ Rozkaz ředitele Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje č. 65/2014, kterým se vydává „Organizační řád Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje“ a „Organizace Krajského ředitelství Karlovarského kraje“.

5 Analytická část

Při definování problému si autorka nejprve musela ujasnit, co je předmětem a cílem výzkumu. Cílem výzkumu bylo zjištění, zda jsou příslušníci ve služebním poměru i občanští zaměstnanci spokojeni v práci, ve své funkci, zda jsou za svůj výkon dostatečně finančně ohodnoceni, zda jsou spokojeni se svým platem a mají možnost zvyšování vzdělání, kariérního růstu, jsou od svého přímého nadřízeného dobře motivováni, a co by sami respondenti uvítali jako inovaci v hodnocení.

Jako první bude proveden vlastní výzkum a v závěru budou navržena doporučení vedoucí ke zlepšení. Návrhy a opatření budou vypracovány na základě vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření, jehož se zúčastnili policisté a občanští zaměstnanci Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje.

5.1 Cíl výzkumu a stanovení hypotézy

Jedním z hlavních cílů každé organizace je spokojenost a dobře finančně ohodnocení motivování zaměstnanci. Každá organizace má jiné možnosti a postupy jak motivovat, vzdělávat a finančně hodnotit své zaměstnance. Vzhledem k zaměření diplomové práce na inovaci v hodnocení zaměstnanců bude cílem dotazníkového výzkumu v diplomové práci zjistit konkrétní informace o spokojenosti zaměstnanců na pracovišti, jak jsou motivováni svým nadřízeným, jak jsou spokojeni s platovými náležitostmi a co by uvítali jako inovaci. Z dotazníkového výzkumu budou získány informace, ze kterých budou formulovány jednotlivé návrhy možných změn v systému finančního hodnocení, v systému odměňování, vzdělávání, a v neposlední řadě též v kariérním růstu.

Dále budou po vyhodnocení a získání informací pomocí dotazníkového výzkumu položeny dvě hlavní výzkumné otázky. Jedna pro policisty a druhá pro občanské zaměstnance.

Otázka pro policisty zní: *„Jsou policisté na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje spokojeni se systémem finančního hodnocení, odměňování, vzdělávání a kariérním růstem? Chtějí i nadále pracovat u policie i po získání výsluhového příspěvku?“*

Otázka pro občanské zaměstnance zní: *„Jsou občanští zaměstnanci spokojeni se systémem finančního hodnocení, odměňování, vzdělávání a kariérním růstem na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje?“*

Pro splnění již výše zmiňovaných cílů byly v souvislosti s výzkumnými otázkami u policistů ve služebním poměru stanoveny čtyři hypotézy:

1. hypotéza: „Více jak polovina policistů na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje je se systémem finančního ohodnocení, odměňování a kariérním růstem spokojena, považuje jej za efektivní.“
2. hypotéza: „Více jak polovina policistů na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje není se systémem finančního ohodnocení, odměňování a kariérním růstem spokojena, považuje jej za velmi neefektivní.“
3. hypotéza: „Více jak polovina policistů na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje chce nadále setrvat ve služebním poměru Police České republiky.“
4. hypotéza: „Více jak polovina policistů na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje nechce nadále setrvat ve služebním poměru Police České republiky.“

U občanských zaměstnanců postačily hypotézy pouze dvě:

1. hypotéza: „Více jak polovina občanských zaměstnanců na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje je se systémem finančního ohodnocení, odměňování a kariérním růstem spokojena, považuje jej za efektivní.“
2. hypotéza: „Více jak polovina občanských zaměstnanců na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje je se systémem finančního ohodnocení, odměňování a kariérním růstem nespokojena, považuje jej za velmi neefektivní.“

Dle odpovědí v dotazníkovém výzkumu od respondentů budou hypotézy buď potvrzeny, nebo vyvráceny. Pokud více jak polovina dotazovaných policistů a občanských zaměstnanců odpoví na otázky kladně, bude hypotéza potvrzena. Pokud odpoví záporně, hypotézu zamítneme. Další odpovědi, které k hypotéze nepotřebujeme, budou sloužit k celkovému závěru diplomové práce.

5.2 Metodika a realizace průzkumného řešení

Pro definování základního problému byl vypracován plán výzkumu.

- a) Výběr metody šetření – zvolena dotazníková metoda.
- b) Sestavení dotazníku na základě definovaného cíle výzkumu.
- c) Naplánování celkového počtu dotázaných.
- d) Výběr místa, kde bude šetření probíhat.

Další fází bylo uskutečnění plánu výzkumu. Byl vytvořen dotazník, který obsahuje 26 uzavřených otázek. Každá otázka nabízí jasně dané odpovědi, na které respondenti odpovídali zakroužkováním pouze jedné z nich. Mezi prvními otázkami jsou také otázky osobní, které slouží k náročnějšímu a přesnějšímu porozumění odpovědi. Otázky byly kladeny tak, aby autorka zjistila, jakou inovaci v hodnocení by rádi respondenti uvítali v organizaci.

Dotazník byl položen celkem 120 spolupracovníkům (70 policistům a 50 občanským zaměstnancům). V budově Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje bylo pomocí interní pošty rozesláno 70 dotazníků (45 policistům a 25 občanským zaměstnancům), dalších 50 bylo odesláno interní poštou na územní odbor do Sokolova a Chebu, kde dotazníky byly též rozděleny mezi policisty a občanské zaměstnance. Autorka pro svůj výzkum počítala přesně se 100 dotazníky, které budou správně vyplněné a bude je moci použít pro dané šetření. Předpokládala, že se některé dotazníky nemusejí vrátit vůbec, nebo budou vyplněné špatně. Proto nebylo rozesláno celkem 100 dotazníků, ale 120, ze kterých se vrátilo 107 vyplněných dotazníků, ale bohužel 7 se jich nedalo vůbec použít, neboť obsahovaly špatná data. Úspěšnost navrácení rozeslaných dotazníků byla 89 %, vyplněných pak 83 %, což se dá považovat za hodně vysokou úspěšnost. Pro přehlednost výsledků budou použity tabulky a grafy.

5.3 Výsledky dotazníkového šetření

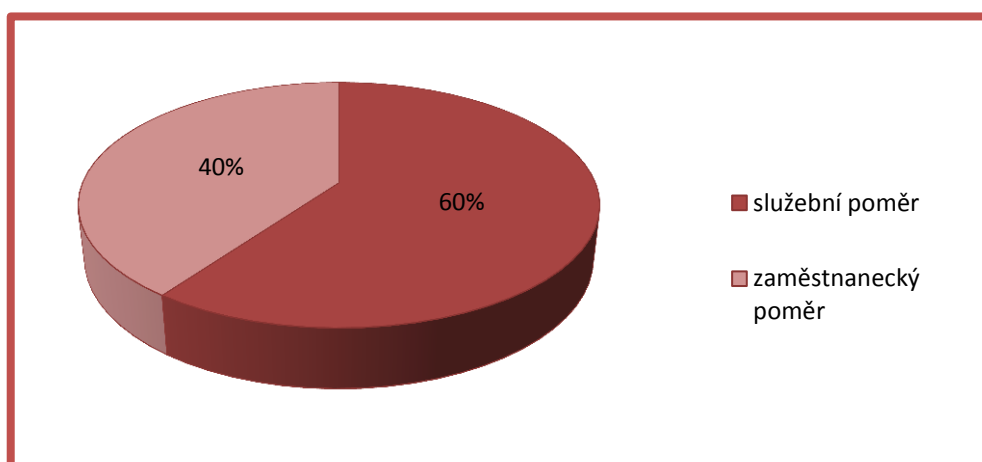
1. V jakém poměru jste zaměstnán u Policie České republiky?

Tabulka č. 5 - V jakém poměru jste zaměstnán u Policie České republiky?

| služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|----------------|-------------|---------------------|-------------|
| 60 | 60 % | 40 | 40 % |

Zdroj: Vlastní úprava a zpracování.

Graf č. 3 - Odpověď respondentů na otázku č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

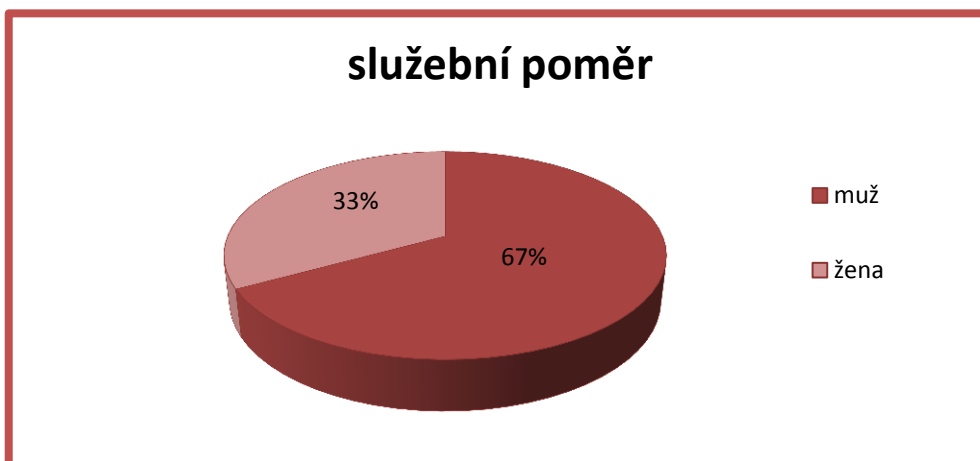
2. Jste muž/žena:

Tabulka č. 6 - Jste muž/žena?

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 40 | 67 % | 5 | 12 % |
| b. | 20 | 33 % | 35 | 88 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

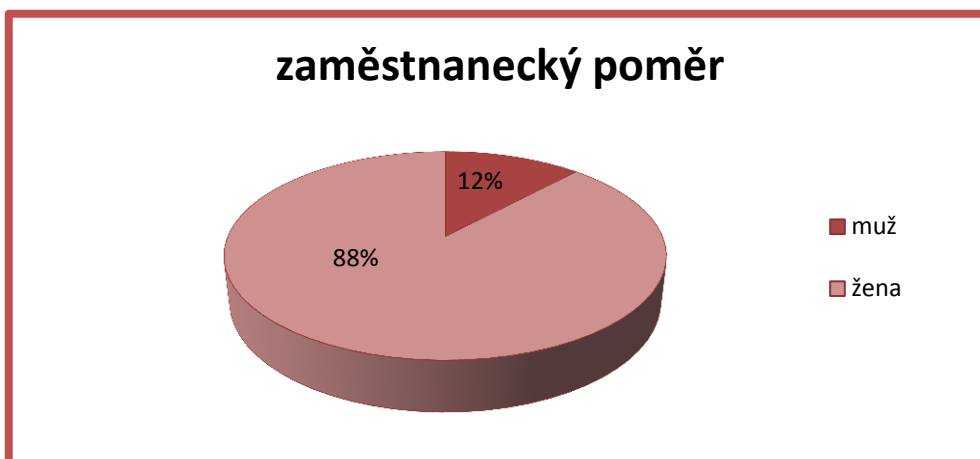
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 4 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 2



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 5 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 2



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

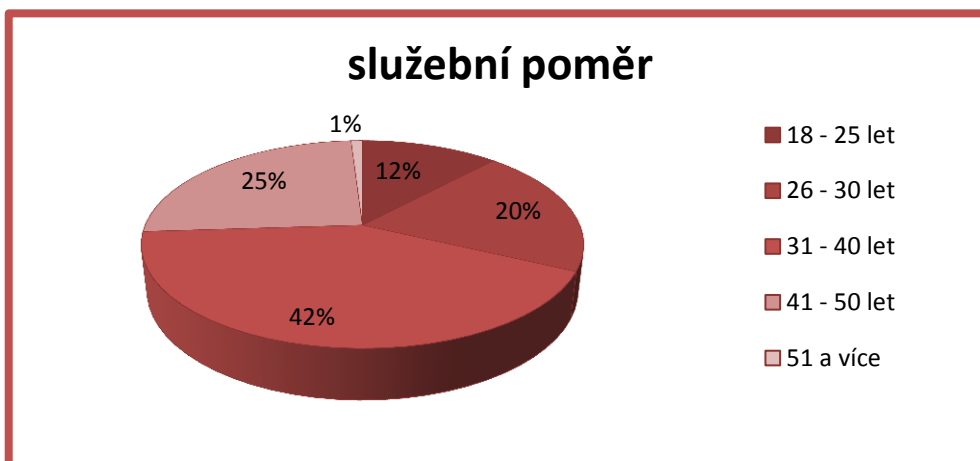
3. Kolik je Vám let?

Tabulka č. 7 - Kolik je Vám let?

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 7 | 12 % | 3 | 7 % |
| b. | 12 | 20 % | 15 | 37 % |
| c. | 25 | 42 % | 15 | 38 % |
| d. | 15 | 25 % | 5 | 13 % |
| e. | 1 | 1 % | 2 | 5 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

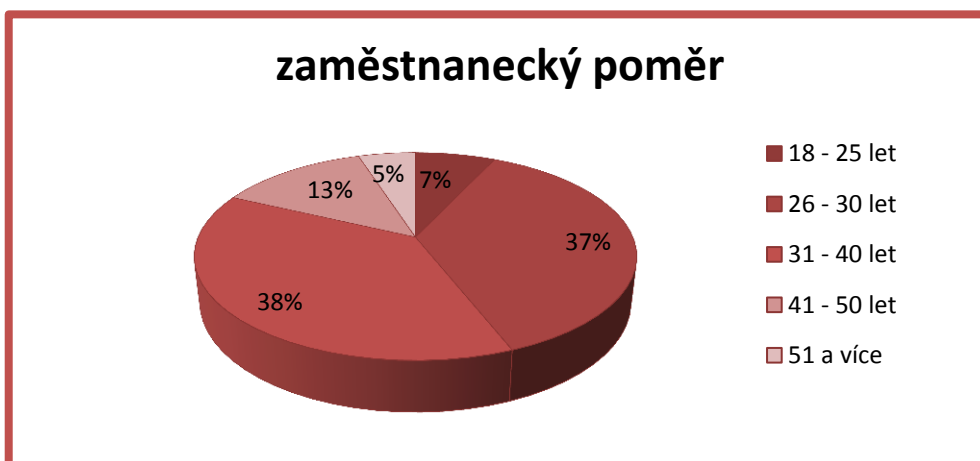
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 6 – Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 7 – Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

V prvních třech otázkách je nastíněna pouze personální situace, která je momentálně u policie v Karlovarském kraji. Na první pohled je patrné, že ve služebním poměru pracují převážně muži ve věku 31 – 40 let. V letošním roce narůstá kategorie mužů ve věku 26 –30 let, což je zapříčiněno velkým náborem mladých policistů do služebního poměru. V předloňském roce byla ještě převaha mužů v kategorii 41 – 50 let. Změnou politické situace u Policie České republiky většina policistů ve služebním poměru odešla.

V zaměstnaneckém poměru naopak jde vidět, že pracují více ženy, neboť se jedná převážně o administrativní práci. Muži v zaměstnaneckém poměru jsou např. na pozici analytika informačních a komunikačních technologií, nebo na právním oddělení. Více mužů samozřejmě na krajském ředitelství naleznete, ale převážně na pozicích automechaniků, řidičů a údržbářů. Věk žen v zaměstnaneckém poměru je hodně vyrovnaný ve dvou kategoriích, a to v kategorii 26 – 30 let a 31 – 40 let, což je i zapříčiněno tím,

že v době vzniku nového krajského ředitelství se na pozice asistentek nabírali nové a mladé dívky. Ženy ve věku mezi 31 – 40 let jsou pak převážně na personálním oddělení, kde jsou zase zapotřebí velmi zkušené pracovnice.

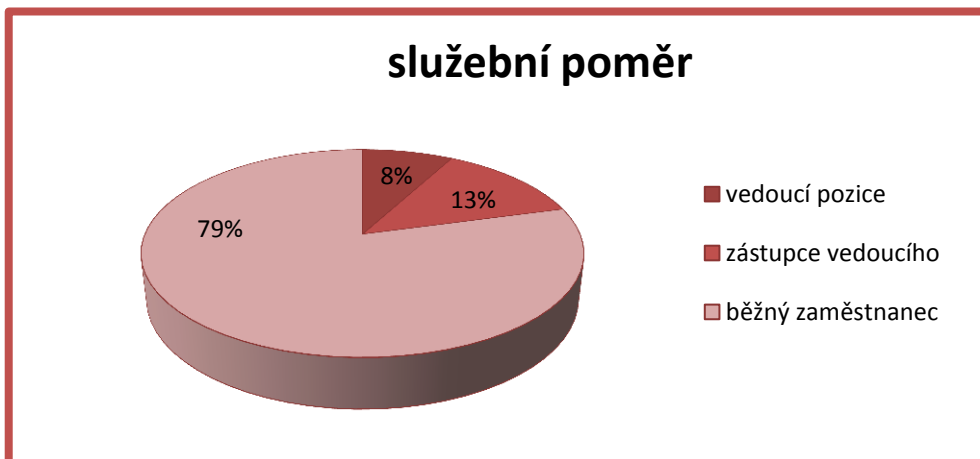
4. Jakou pozici vykonáváte?

Tabulka č. 8 - Jakou pozici vykonáváte?

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| | | | | |
| a. | 5 | 8 % | 2 | 5 % |
| b. | 7 | 12 % | 1 | 3 % |
| c. | 48 | 80 % | 37 | 92 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

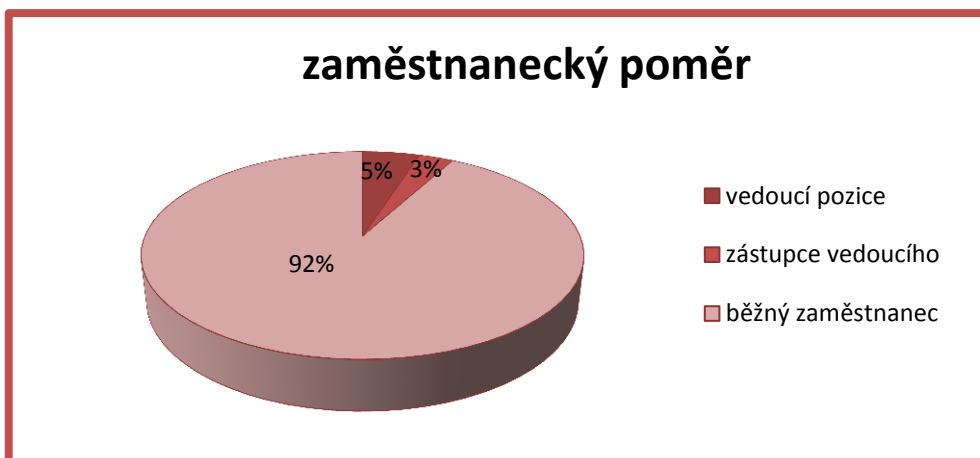
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 8 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 9 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

V otázce číslo 4. bylo pomocí dotazníkového šetření zjišťováno, zda respondenti pracují na vedoucích pozicích, nebo se jedná o řadové zaměstnance. Tato otázka byla do dotazníku položena záměrně, neboť na důležitých otázkách, které se týkaly např. platového/mzdového tarifu, hodnocení, nebo vzdělávání bylo u vedoucích funkcí odpovězeno kladně.

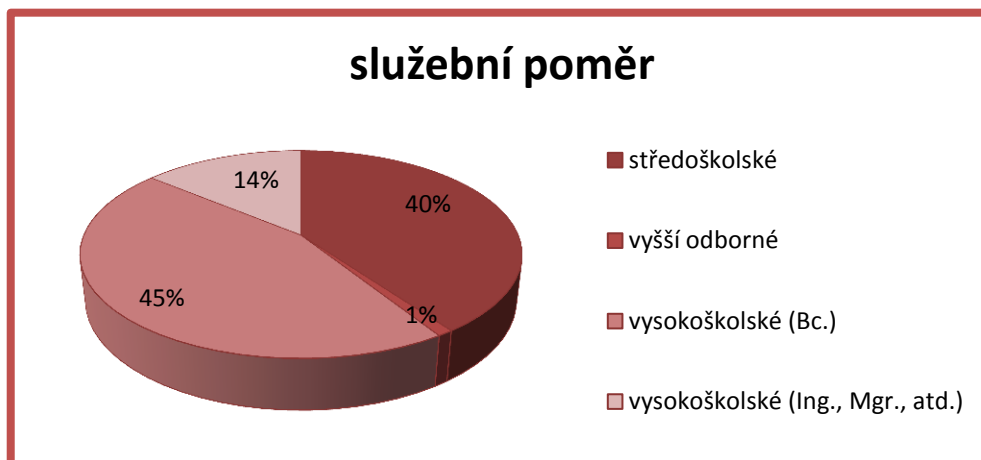
5. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

Tabulka č. 9 - Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| | | | | |
| a. | 24 | 40 % | 19 | 48 % |
| b. | 1 | 1 % | 0 | 0 % |
| c. | 27 | 45 % | 16 | 40 % |
| d. | 8 | 14 % | 5 | 12 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

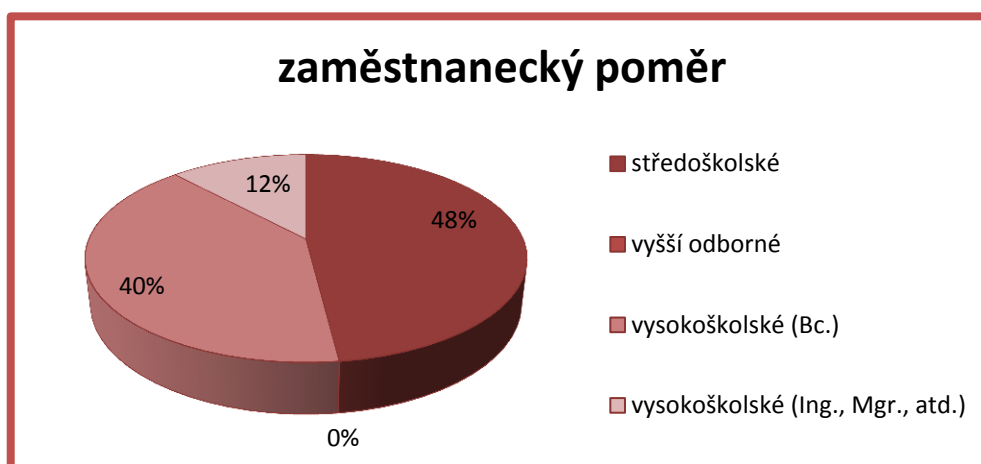
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 10 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 11 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

V otázce číslo 5. byli respondenti dotazováni na nejvyšší dosažené vzdělání. Ve služebním poměru převládá dosažené vzdělání vysokoškolské ukončené titulem Bc. Je to dáno důvodem, že policista, pokud se chce dostat na lepší pozici, potřebuje k tomu získaný titul. U občanských zaměstnanců zatím stále převládá středoškolské vzdělání, ale z grafu je viditelné, že vysokoškolské vzdělání ukončené titulem Bc. jde též hodně do popředí. Zde je rozdíl, že občanskí zaměstnanci titul pro svoji práci nepotřebují. Vzdělávají se pro svůj osobní rozvoj.

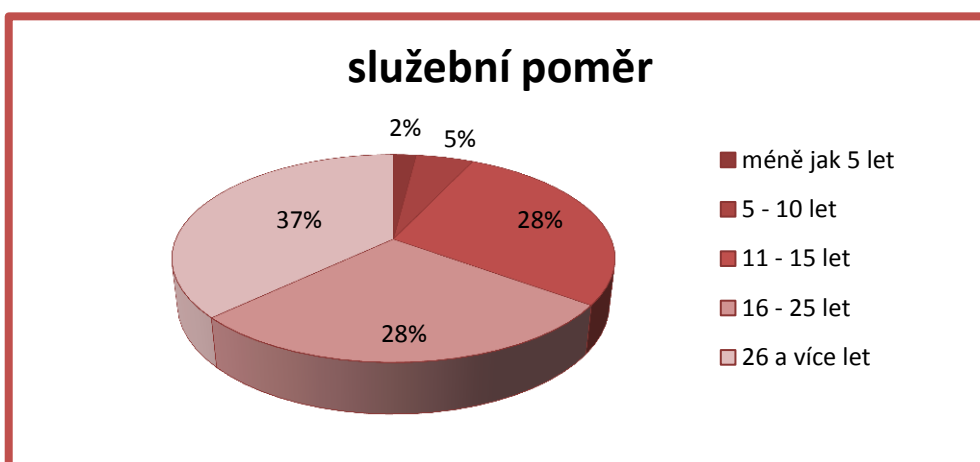
6. Kolik let sloužíte u PČR?

Tabulka č. 10 - Kolik let sloužíte u PČR?

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| | počet let | podíl (%) | počet let | podíl (%) |
| a. | 1 | 2 % | 3 | 8 % |
| b. | 3 | 5 % | 12 | 30 % |
| c. | 17 | 28 % | 16 | 40 % |
| d. | 17 | 28 % | 7 | 18 % |
| e. | 22 | 37 % | 2 | 5 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

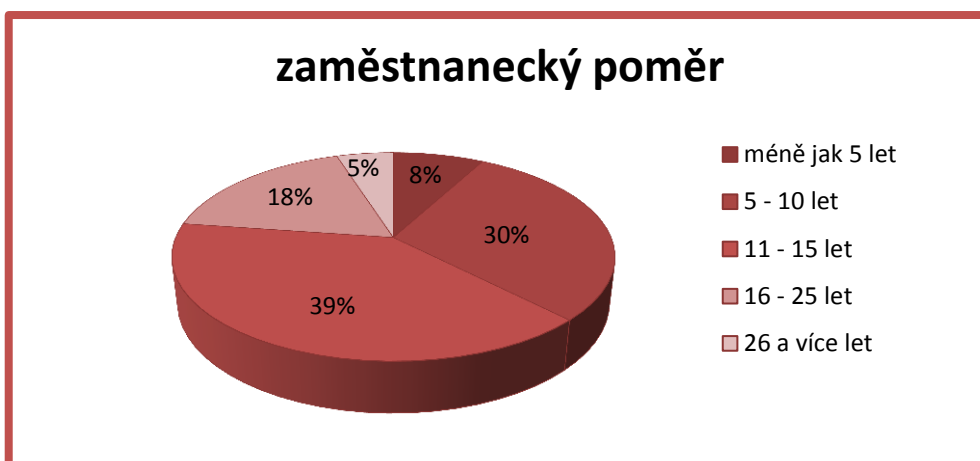
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 12 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 6



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 13 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 6



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

V letech 2010 – 2013 byl u Policie České republiky vyhlášen tzv. „stop stav“, což znamenalo, že se noví policisté do služebního poměru nenabírali, a proto je z grafu patrné, že policisté mají už pár let odslouženo. Nejvíce, 37 %, se pohybuje v kategorii nad 26 let. Kategorie 11 – 15 let a 16 – 25 let je téměř vyrovnaná. V roce 2014 začal opět nábor pro přijetí nových policistů do služebního poměru. Do budoucna snad vzrostou i procenta v kategorii méně jak 5 let.

V zaměstnaneckém poměru jsou zase vyrovnané kategorie mezi 5 – 10 lety a 11 – 15 lety. Veliká část kategorie 5 – 10 let je zapříčiněna vznikem nového krajského ředitelství. Kde právě před 5 lety byli nejvíce nabíráni noví občanští zaměstnanci.

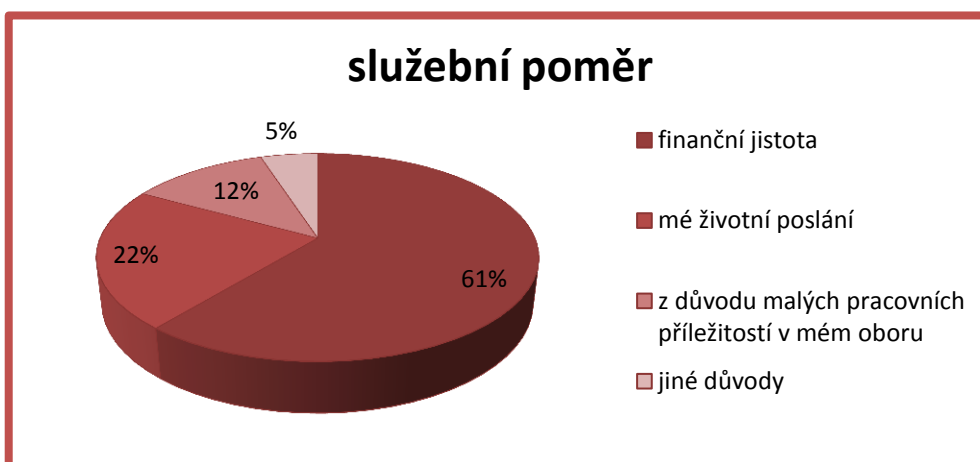
7. Proč jste se rozhodl(a) pro práci u Policie České republiky?

Tabulka č. 11 - Proč jste se rozhodl(a) pro práci u Policie České republiky?

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 37 | 61 % | 25 | 62 % |
| b. | 13 | 22 % | 1 | 3 % |
| c. | 7 | 12 % | 12 | 30 % |
| d. | 3 | 5 % | 2 | 5 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

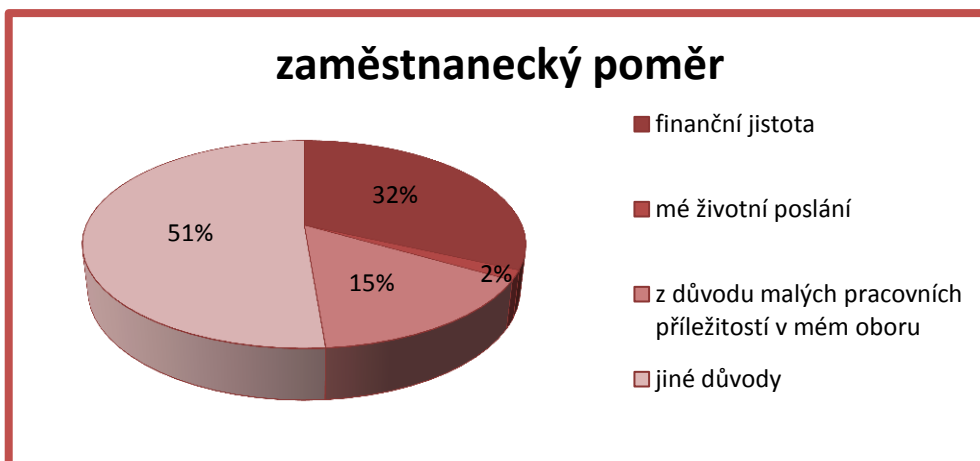
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 14 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 7



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 15 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 7



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

V otázce číslo 7. se ve služebním poměru převážná většina policistů shodla na tom, že nastupovali do služebního poměru ještě v době, kdy to byla velká finanční jistota,

některým to samozřejmě zůstalo dodnes, protože jistota, že budou mít každý měsíc svou výplatu na kontě, je zde 100 %. 22 % policistů, kteří odpověděli, že je to jejich životní poslání se pohybovala převážně v nižším věku, což se dá i předpokládat. Přece jen, kdo se jako malé dítě nechtěl stát policistou. V zaměstnaneckém poměru jsou odpovědi dosti vyrovnané. Tady převážně záleželo i na tom, kde jsou občanští zaměstnanci zařazeni. Pokud se vracely dotazníky z územního odboru v Chebu nebo v Sokolově, kde je málo pracovních míst, dá se jednoznačně napsat, že zde byla převážně odpověď „z důvodu mých malých pracovních příležitostí v mém oboru“.

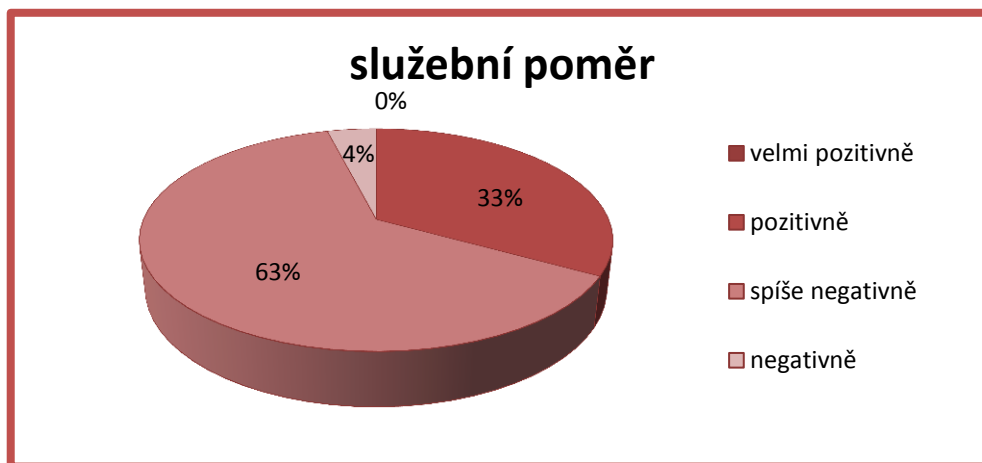
8. Jak podle Vás vnímá veřejnost Policii České republiky?

Tabulka č. 12 - Jak podle Vás vnímá veřejnost Policii České republiky

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| b. | 20 | 33 % | 2 | 5 % |
| c. | 38 | 63 % | 27 | 67 % |
| d. | 2 | 4 % | 11 | 28 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

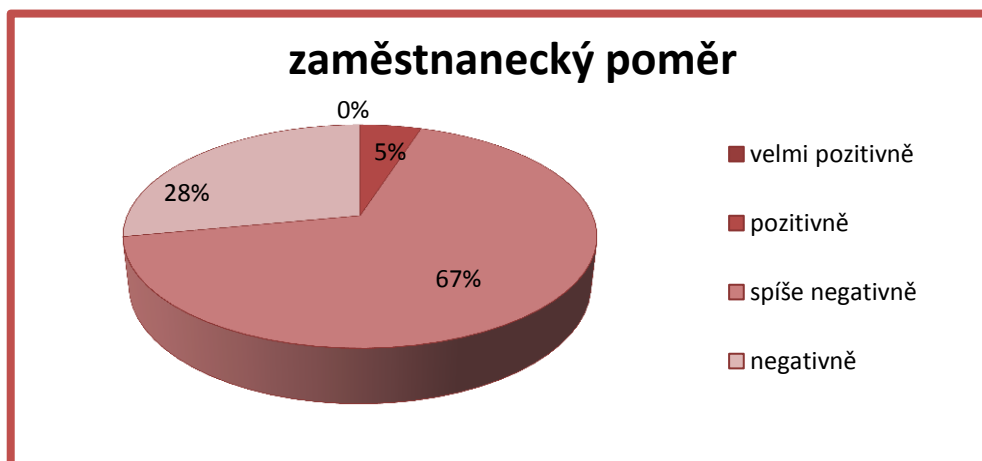
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 16 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 17 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

V otázce číslo 8 vidíme, že odpovědi respondentů ve služebním poměru i v zaměstnaneckém poměru jsou vcelku vyrovnané. Z grafu je patrné, že veřejnost vnímá Policii České republiky spíše negativně. Pozitivní část 33 % ve služebním poměru vznikla z pohledu veřejnosti u policistů, kteří denně přijdou s občany do styku na silnicích nebo na obvodních odděleních. Ale bohužel tu nespokojenost, které je více, nejvíce dodávají média a naše politická situace.

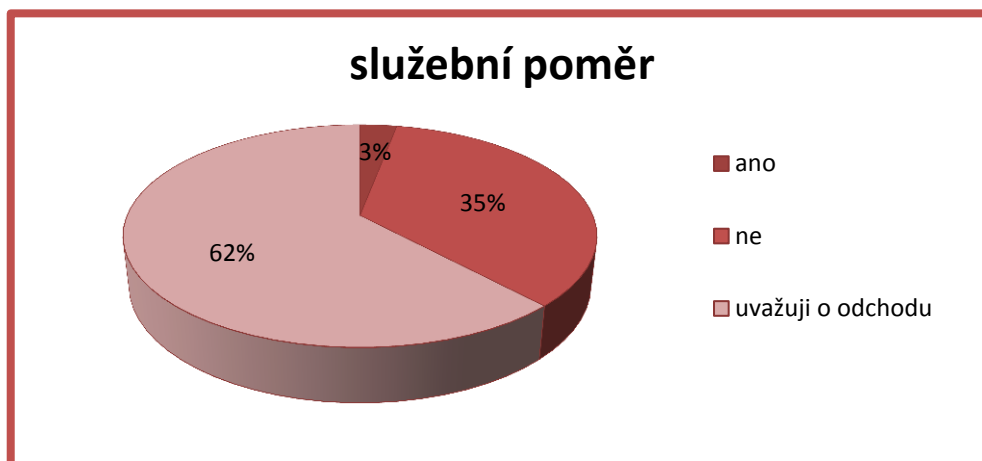
9. Jste spokojený(á) s Vaším zaměstnáním u Policie České republiky?

Tabulka č. 13 - Jste spokojený(á) s Vaším zaměstnáním u Policie České republiky?

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 2 | 3 % | 5 | 12 % |
| b. | 21 | 35 % | 23 | 58 % |
| c. | 37 | 62 % | 12 | 30 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

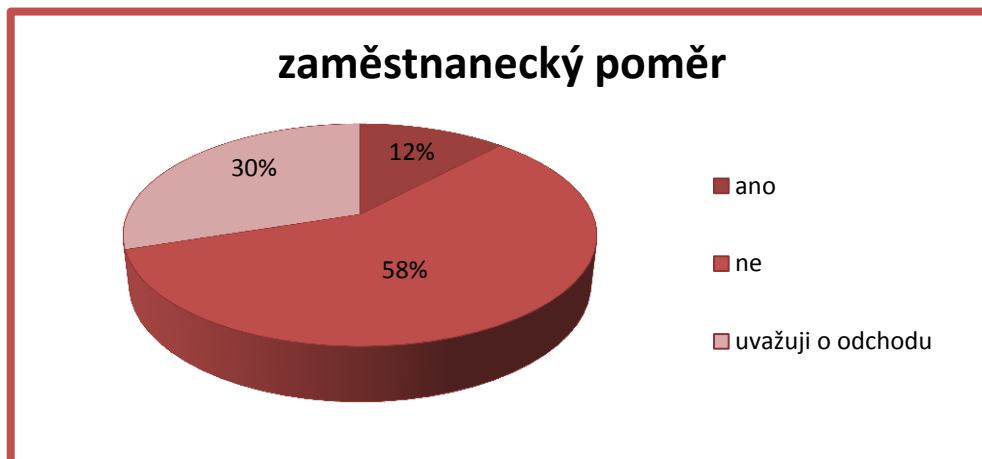
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 18 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 9



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 19 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 9



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

V deváté otázce „zda jsou respondenti spokojeni s prací u Policie České republiky“ by bylo dobré zamyslet se, proč je tak velké procento záporné, v tom horším případě, že dokonce uvažují o odchodu ze státní sféry. Samozřejmě, že část je vyhrocená současným stavem a současnou politickou situací, kdy se škrtá a šetří úplně na všem. V první polovině roku 2014 značné množství policistů odešlo do služebního poměru do jiného kraje. Proto se dá i z grafu usoudit, že 62 % o odchodu také uvažuje. V poslední době se také objevují nové skutečnosti, které informují o tom, že stále více policistů odchází za prací do sousední Spolkové republiky Německa.

U zaměstnaneckého poměru se jedná o práci jednotvárnou, která se každý den opakuje a ničím novým není naplněna. Dá se tedy z grafu usoudit, že po 5 letech by rád uvítal změnu každý.

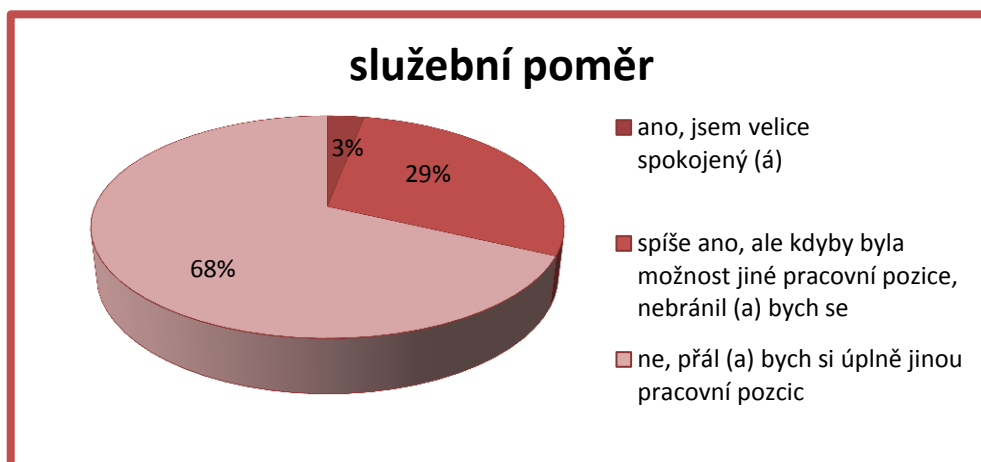
10. Vykonáváte u Policie České republiky funkci, kterou jste si přál(a)?

Tabulka č. 14 - Vykonáváte u Policie České republiky funkci, kterou jste si přál(a)?

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 2 | 3 % | 5 | 12 % |
| b. | 17 | 29 % | 7 | 18 % |
| c. | 41 | 68 % | 28 | 70 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

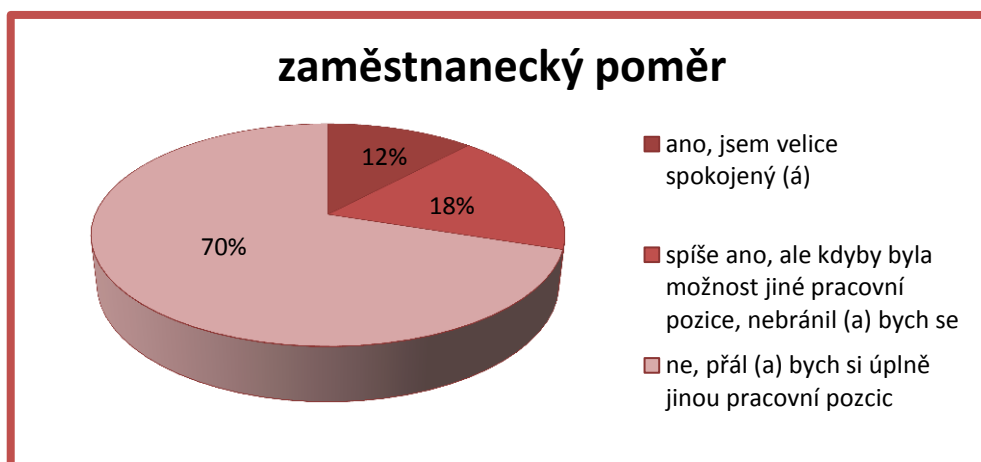
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 20 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 10



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 21 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 10



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

V otázce deset můžeme vidět, že jsou odpovědi u obou skupin respondentů takřka vyrovnané. Je pravda, že u odpovědí příslušníků služebního poměru je negativní odpověď velmi zvláštní, neboť jejich práce je ve značné míře zajímavá, ale hlavně nejednotná.

Neustále se jim naskytují nové, neopakující se případy, které musejí vyřešit. Ale ne každý jak již graf znázorňuje, je se svojí prací spokojen.

U zaměstnaneckého poměru se odpovědím nelze divit, neboť jak již je uvedeno v otázce č. 9, práce asistentek je každý den stejná. Ničím novým není naplněna.

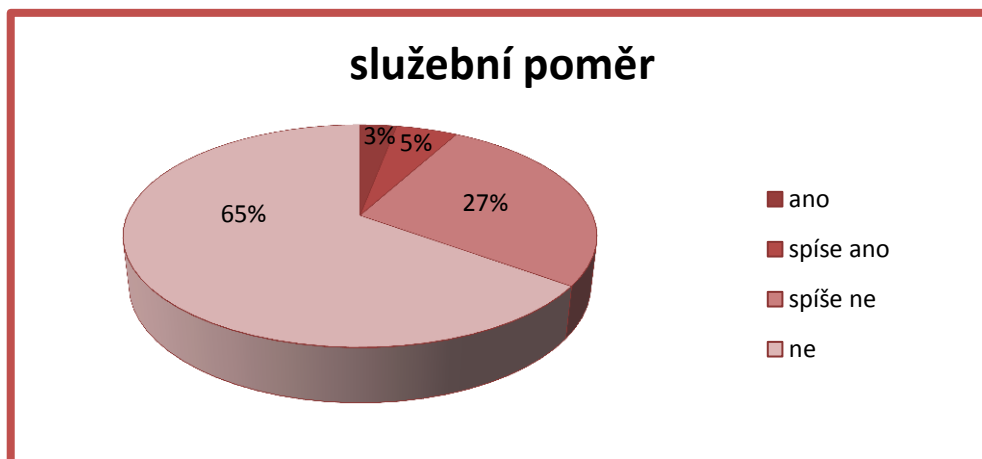
11. Jste dostatečně motivován(a) svým nadřízeným?

Tabulka č. 15 - Jste dostatečně motivován(a) svým nadřízeným?

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 2 | 3 % | 0 | 0 % |
| b. | 3 | 5 % | 3 | 7 % |
| c. | 16 | 27 % | 32 | 80 % |
| d. | 39 | 65 % | 5 | 13 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

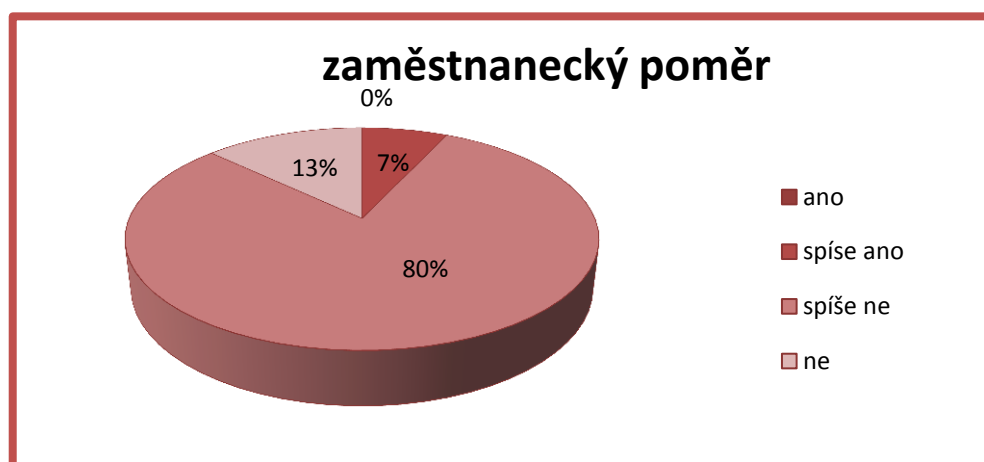
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 22 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 11



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 23 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 11



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Zde by bylo dobré se zamyslet, z jakého důvodů tolik respondentů odpovědělo „ne“ a „spíše ne“. Jelikož u tohoto dotazníku je i zpětná vazba, bylo zjištěno, že zaměstnanci na krajském ředitelství nemají být čím motivováni. Neboť jak již bylo zmíněno v předchozích otázkách, zde bohužel není možné slíbit za lepší výkony finanční ohodnocení.

Tři procenta, která jsou vidět na grafu ve služebním poměru, se týkají respondentů, kteří slouží na odboru hospodářské kriminality, kde je možné motivovat zaměstnance finančním ohodnocením, neboť při odhalení velkých případů je možné zažádat o mimořádnou finanční odměnu u policejního prezidenta.

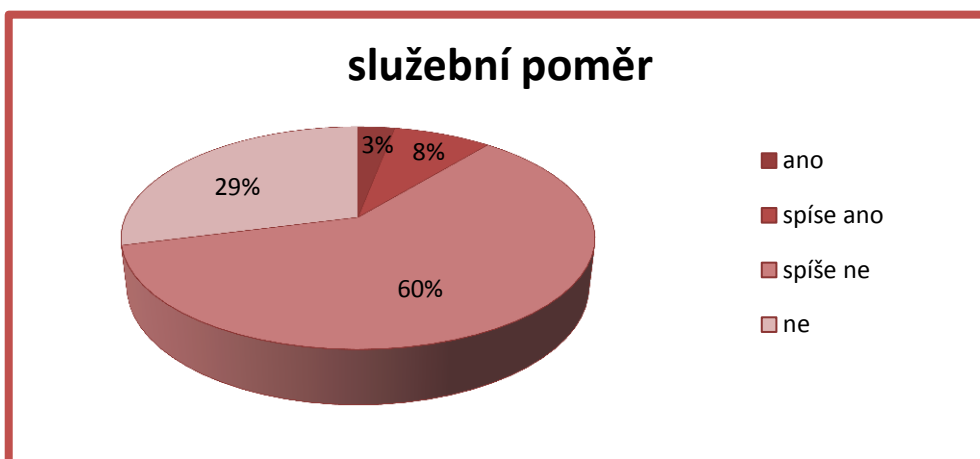
12. V průběhu roku dostávám od nadřízeného dostatečně často zpětnou vazbu.

Tabulka č. 16 - V průběhu roku dostávám od nadřízeného dostatečně často zpětnou vazbu.

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| | počet | podíl (%) | počet | podíl (%) |
| a. | 2 | 3 % | 27 | 67 % |
| b. | 5 | 8 % | 6 | 15 % |
| c. | 36 | 60 % | 7 | 18 % |
| d. | 17 | 29 % | 0 | 0 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

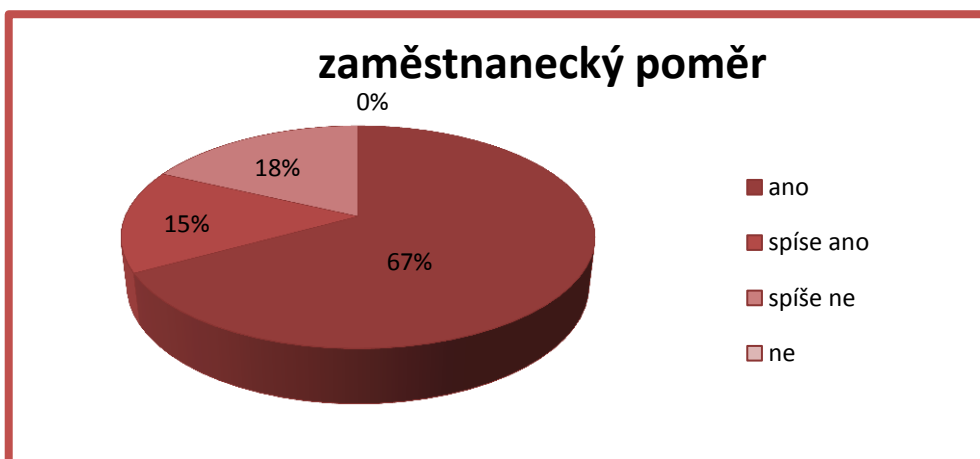
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 24 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 12



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 25 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 12



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

V grafu č. 25 a 26 jsou vidět veliké rozdíly mezi respondenty ve služebním a zaměstnaneckém poměru. Zapříčiněno je to tím, že respondenti ve služebním poměru, kteří jsou v terénu, nebo na detašovaném pracovišti opravdu se svým nadřízeným nepříjdou tak často do kontaktu. Někteří policisté vidí svého nadřízeného třeba jen 2x do měsíce. Naopak respondenti v zaměstnaneckém poměru, kteří jsou denně v práci, denně ve své kanceláři, jsou se svým nadřízeným i denně v kontaktu.

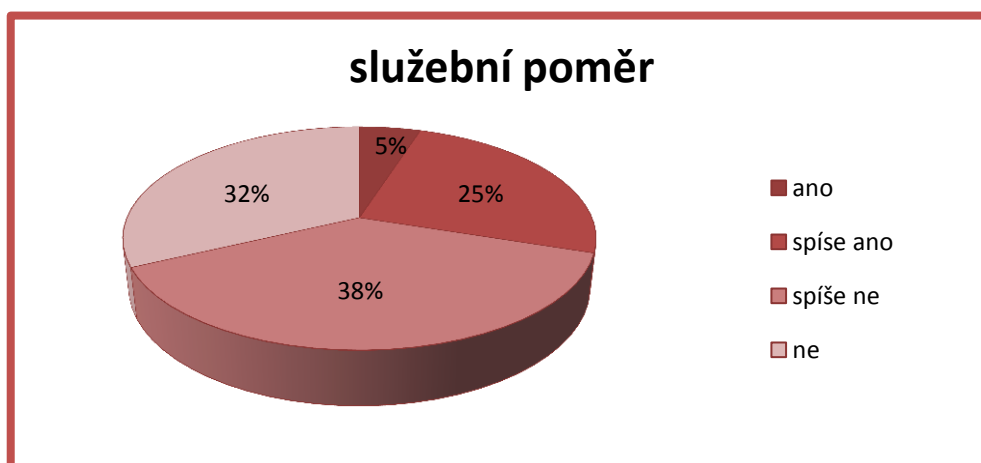
13. Pokud jste kritizován(a), pak bez hněvu a pouze mezi čtyřma očima.

Tabulka č. 17 - Pokud jsem kritizován(a), pak bez hněvu a pouze mezi čtyřma očima.

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 3 | 5 % | 5 | 12 % |
| b. | 15 | 25 % | 19 | 48 % |
| c. | 23 | 38 % | 13 | 33 % |
| d. | 19 | 32 % | 3 | 8 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

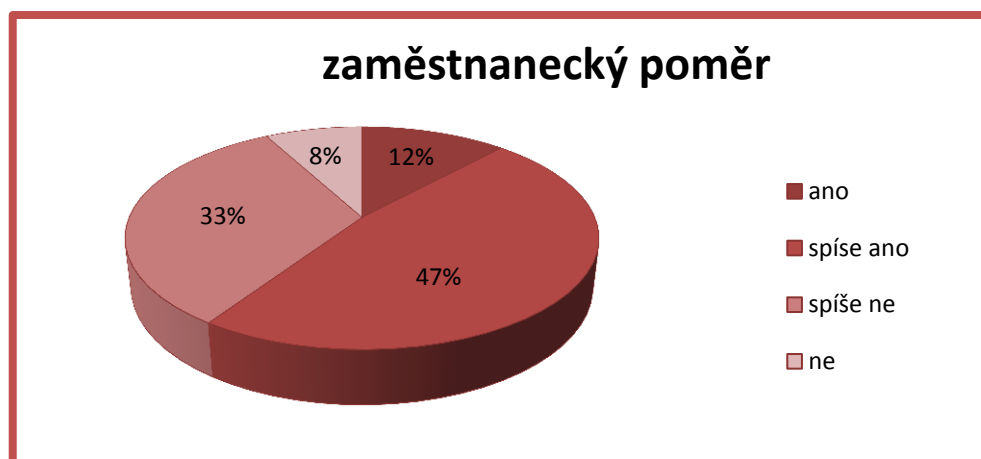
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 26 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 13



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 27 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 13



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

V této otázce jsou odpovědi hodně promíchané. Velice záleží jakého má respondent, který odpovídal, vedoucího. Zde je opravdu málo vedoucích, kteří dokáží vše řešit pouze s danou

osobou, které se problém týká. Názorně vidíme červenou barvu na grafu. Ale více je zde i vedoucích, kteří si naopak vychutnávají kárání na ranních poradách mezi všemi.

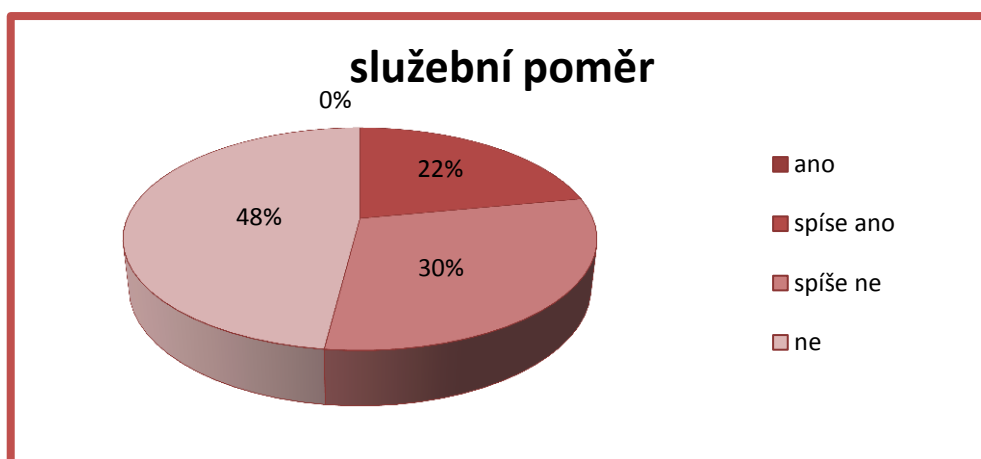
14. Jste spokojen(a) s možnostmi rozvoje a vzdělávání v podniku?

Tabulka č. 18 - Jste spokojen(a) s možnostmi rozvoje a vzdělávání v podniku?

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| b. | 13 | 22 % | 5 | 12 % |
| c. | 18 | 30 % | 7 | 18 % |
| d. | 29 | 48 % | 28 | 70 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

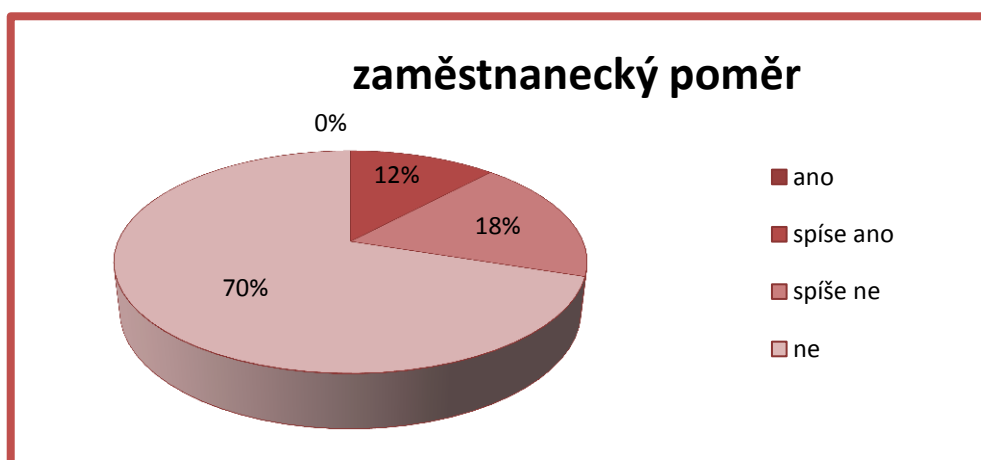
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 28 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 14



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 29 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 14



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

U otázky č. 14 se dostáváme k problému, že příležitost pro zvyšování svého vzdělání mají příslušníci ve služebním poměru. Ti mají možnost studia opravdu velkou.

At' je to policejní akademie, nebo si svoji školu vyberou sami podle svých možností, z 99 % dostanou na studium studijní volno. V zaměstnaneckém poměru bohužel toto využití nenaleznete. Zde občanští zaměstnanci studují v rámci svého volna a převážně o své řádné dovolené. Na otázku č. 14 navazuje otázka č. 15, ve které se z velké části objevila odpověď, že příležitosti jsou jen pro některé. Což se respondentům musí dát za pravdu, neboť přednost mají na vzdělání vedoucí oddělení a odborů, kteří si pro svoji funkci musejí doplnit požadované vzdělání. Dále v této příležitosti nalezneme jejich zástupce. Tito zaměstnanci dostanou na svoje studium již zmiňované studijní volno. Ostatní zaměstnanci studují z důvodu svého vlastního rozvíjení se.

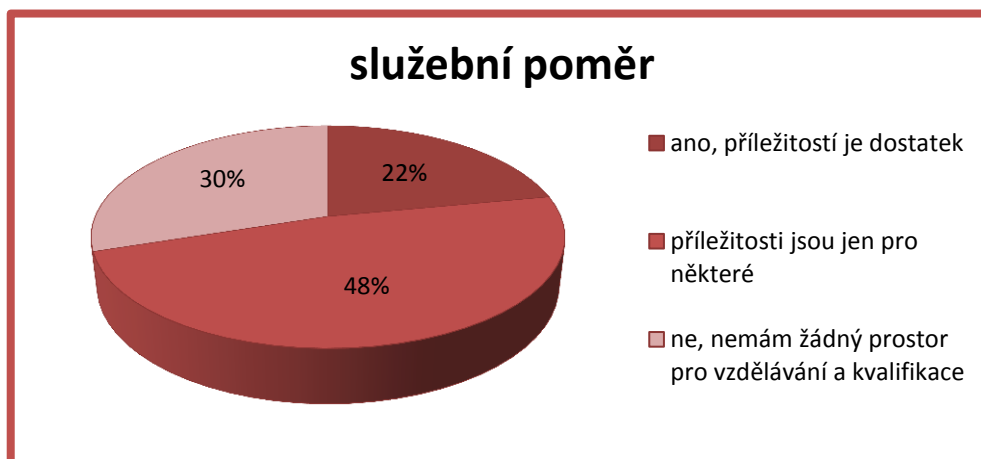
15. Máte z pozice Vaší funkce prostor pro zvyšování vzdělávání a kvalifikace?

Tabulka č. 19 - Máte z pozice Vaší funkce prostor pro zvyšování vzdělávání a kvalifikace?

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 13 | 22 % | 9 | 24 % |
| b. | 29 | 48 % | 29 | 73 % |
| c. | 18 | 30 % | 2 | 5 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

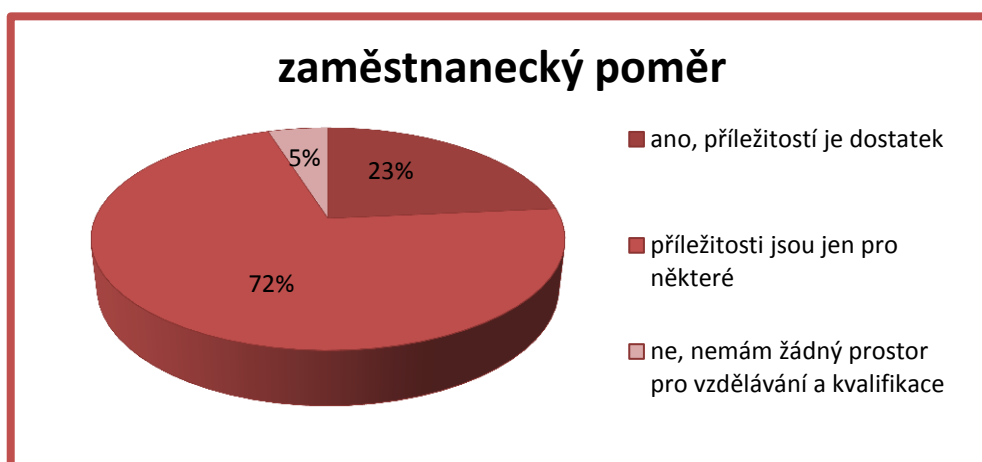
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 30 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 15



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 31 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 15



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

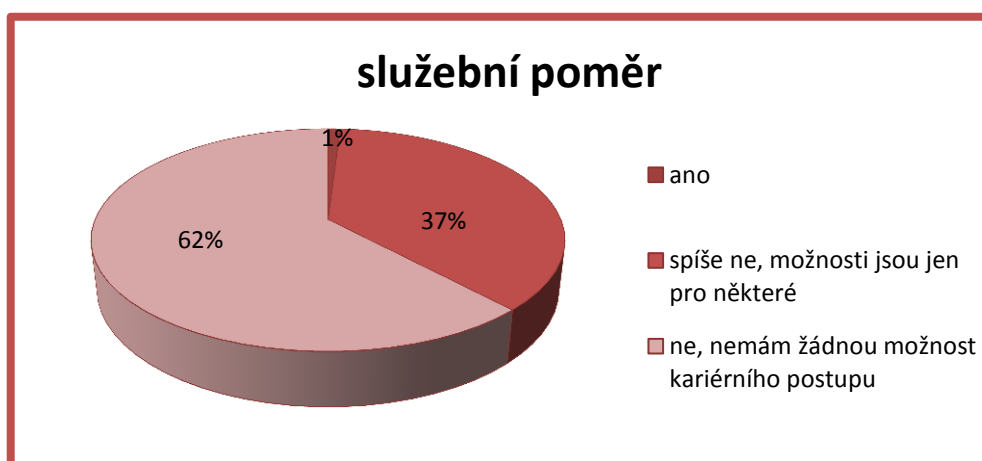
16. Máte možnost na Vaší pozici kariérního růstu?

Tabulka č. 20- Máte možnost na Vaší pozici kariérního růstu?

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 1 | 1 % | 0 | 0 % |
| b. | 22 | 37 % | 8 | 20 % |
| c. | 37 | 62 % | 32 | 80 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

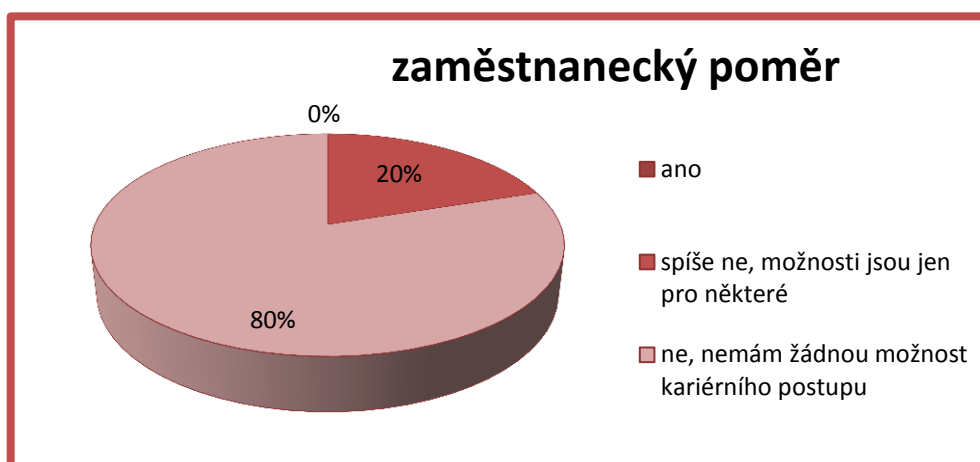
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 32 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 16



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 33 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 16



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Možnost kariérního růstu je u obou skupin respondentů poměrně vyrovnaná, ale přeci jen ve služebním poměru je vyšší. Je to dáno tím, že ve služebním poměru může příslušník postoupit kamkoliv. Z obyčejného policisty, který slouží na obvodním oddělení se může ze dne na den stát třeba vyšetřovatelem na „krajské kriminálce“, nebo třeba vedoucím oddělení, odboru. Když na to daný policista má odsloužená léta, vysokou školu, schopnost a uspěje ve výběrovém řízení, není potom v tomto ohledu žádný problém. Bohužel, to samé nelze napsat o občanských zaměstnancích. Ti se z pozic asistentek mohou dostat maximálně na odbor rozpočtu a účetnictví, správu nemovitého majetku nebo na odbor personální. Ale není to bohužel žádný velký kariérní postup.

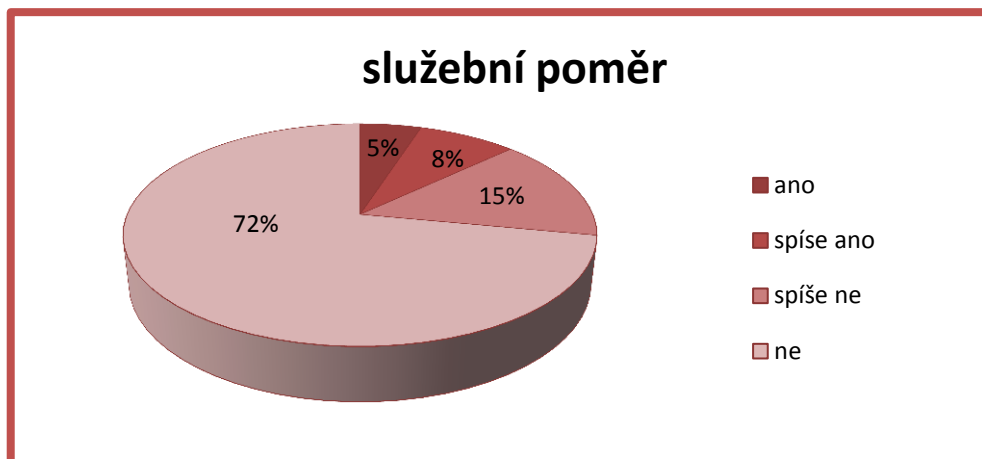
17. Je Vaše finanční hodnocení (Váš plat) dostačující za Vaši práci?

Tabulka č. 21 - Je Vaše finanční hodnocení dostačující za Vaši práci?

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 3 | 5 % | 3 | 9 % |
| b. | 5 | 8 % | 7 | 18 % |
| c. | 9 | 15 % | 9 | 23 % |
| d. | 43 | 72 % | 21 | 53 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

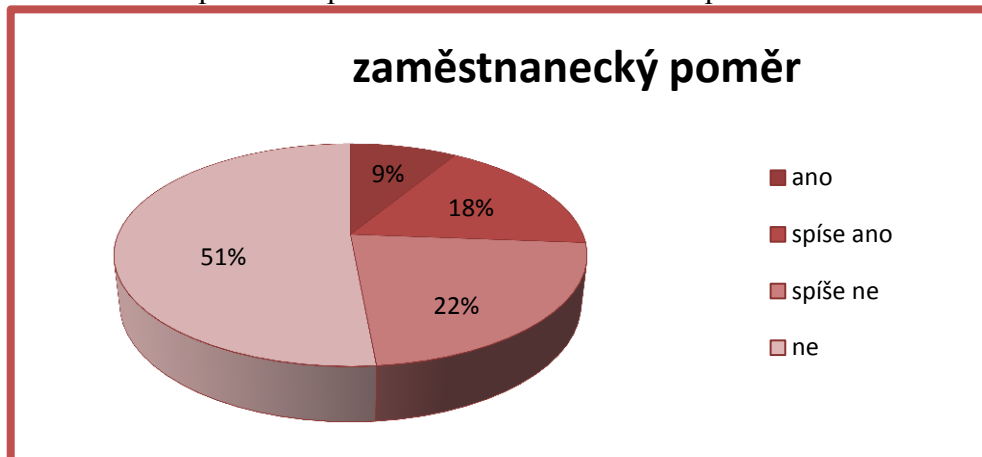
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 34 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 17



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 35 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 17



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

V naší republice byste asi dlouho hledali člověka, který by byl po finanční stránce se svým platem spokojen. Na krajském ředitelství je v zaměstnaneckém poměru spokojeno celkem 9 % z dotazovaných respondentů. V celém grafu je sice 9 % malá část, ale v zaměstnaneckém poměru se jedná poměrně o větší část respondentů, neboť stačí jen nahlédnout do vedlejšího grafu, kde ve služebním poměru spokojených respondentů naleznete 5 %, což jsou ze 60 odpovídajících policistů pouze tři. Tito tři policisté navazují na otázku č. 4, kde jsme se respondentů dotazovali, na to jakou práci vykonávají. Z 5 policistů ve vedoucích pozicích jsou pouze 3 spokojeni se svým platem. Bohužel, se není čemu divit. Již zmiňované škrty ve státním rozpočtu a snižování platů o 10 %, které proběhlo v roce 2012, nemohlo pro tento graf dopadnout jinak. Momentální politická situace zvedla nárůst platů pro Policii České republiky od nového roku ve výši 5 %.

Tak uvidíme, zda to pomůže k pevnějším základům policie a hromadné odchody policistů se neuskuteční.

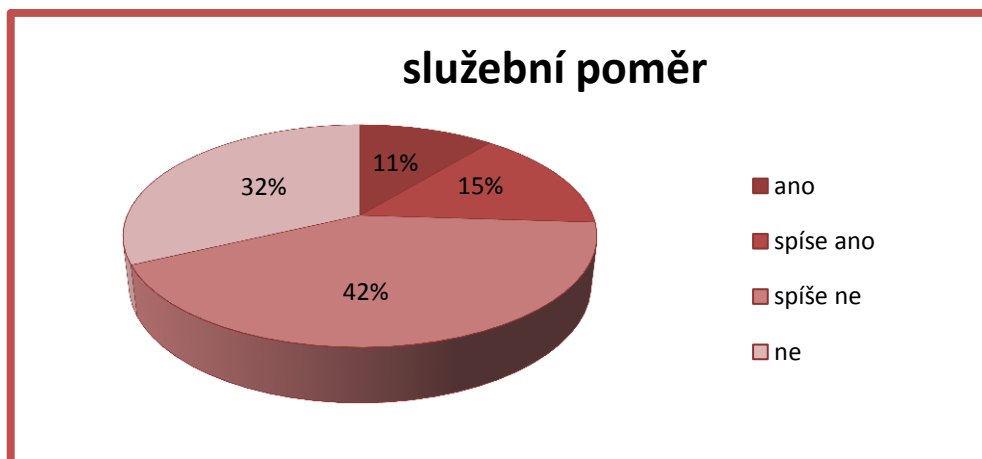
18. Jste spokojena se základní složkou (platový tarif) Vašeho platu?

Tabulka č. 22 - Jste spokojena se základní složkou (platový tarif) Vašeho platu?

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 7 | 11 % | 3 | 7 % |
| b. | 9 | 15 % | 5 | 13 % |
| c. | 25 | 42 % | 9 | 22 % |
| d. | 19 | 32 % | 23 | 58 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

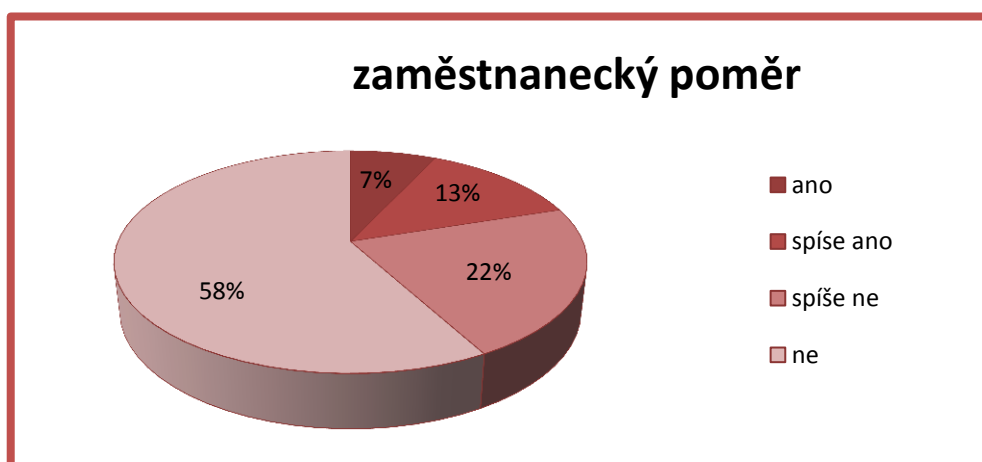
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 36 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 18



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 37 - Odpověď respondentů ve zaměstnaneckém poměru na otázku č. 18



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

U otázky číslo 18, zda jsou respondenti spokojeni se svým základním platem je na první pohled patrné, že odpovědi jsou negativní. Zde se dostáváme opět k propojení s otázkou číslo 4, kde máme celkem 15 respondentů na vyšších pozicích. Na těchto pozicích jsou již vysoké tarifní/platové třídy a není tedy, na co si stěžovat. Z grafu je také vidět, že i někteří běžní zaměstnanci si na svůj plat nestěžují. Ale bohužel více jak 70 % všech dotazovaných respondentů v obou skupinách není spokojena.

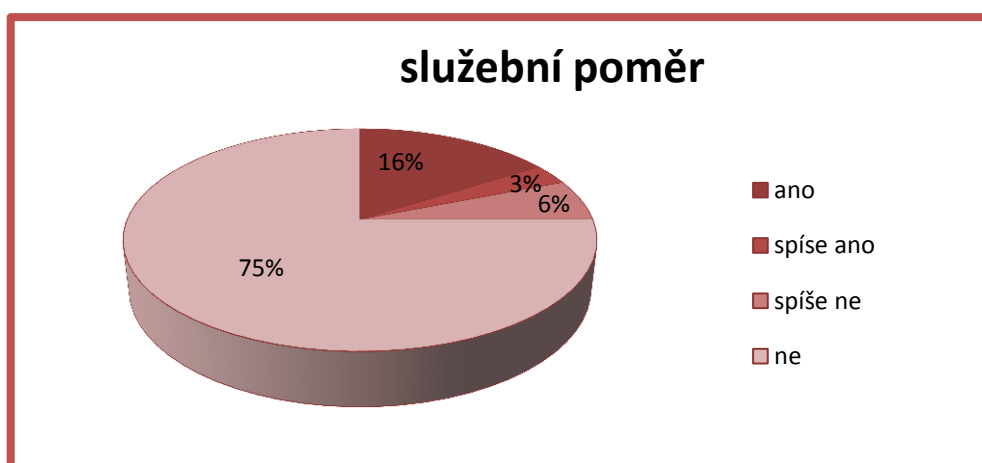
19. Jste spokojena s pohyblivou složkou (osobní hodnocení) Vašeho platu?

Tabulka č. 23 - Jste spokojena s pohyblivou složkou (osobní hodnocení) Vašeho platu?

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 9 | 16 % | 7 | 17 % |
| b. | 2 | 3 % | 4 | 10 % |
| c. | 4 | 6 % | 9 | 23 % |
| d. | 45 | 75 % | 20 | 50 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

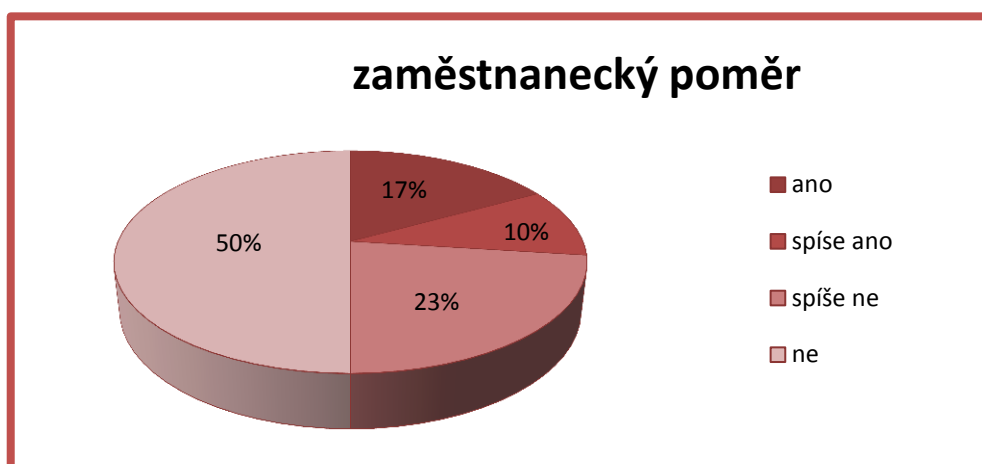
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 38 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 19



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 39 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 19



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Otázka číslo 19 z velké části navazuje na otázku číslo 18. Zde opět více jak polovina dotazovaných respondentů není spokojena se svojí pohyblivou složkou platu. V této části platu se bohužel dostáváme do situace, kdy osobní hodnocení je na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje opět rozdělováno podle silné osobnosti vedoucího, nebo také dle sympatií.

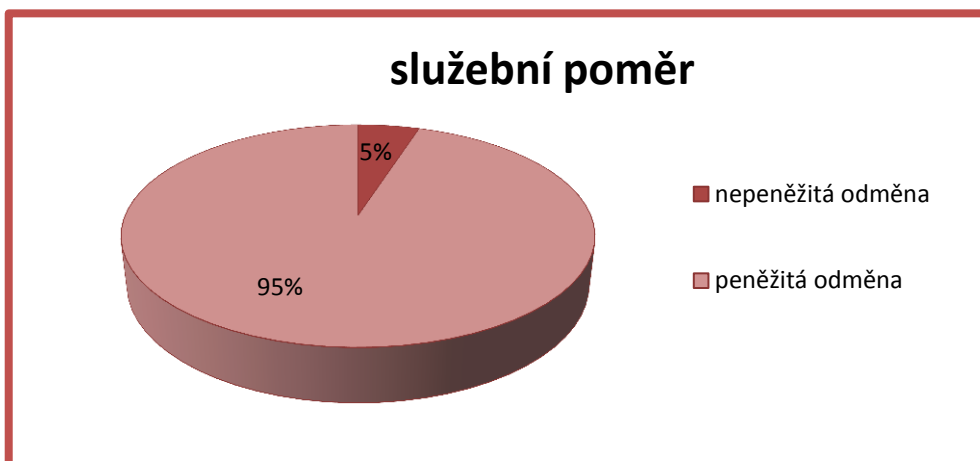
20. Který z níže uvedených faktorů je pro Vás z hlediska pracovní motivace významnější?

Tabulka č. 24 - Který z níže uvedených faktorů je pro Vás z hlediska pracovní motivace významnější?

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 3 | 5 % | 1 | 2 % |
| b. | 57 | 95 % | 39 | 98 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

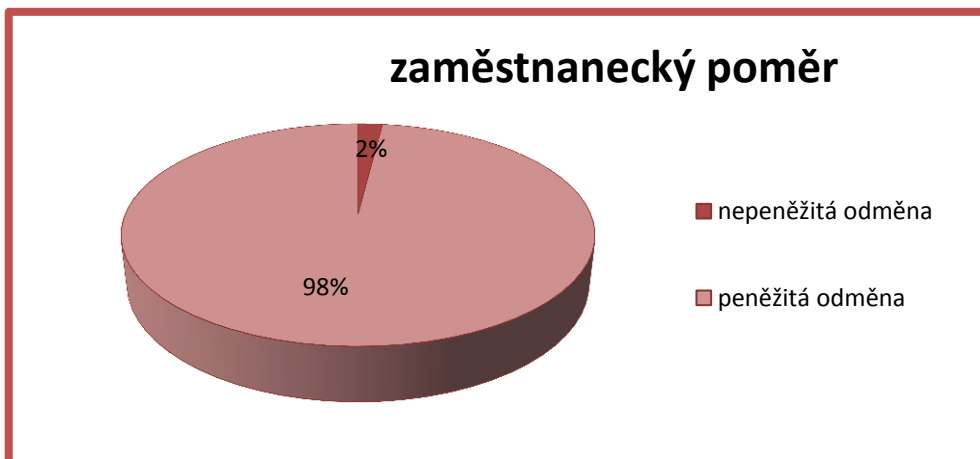
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 40 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 20



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 41 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 20



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Otázka číslo 20 směřovala k uvedení faktoru, který vede zaměstnance více k motivaci. Zde vidíme jasný výsledek, kdy respondenti dávají přednost peněžitě odměně k motivaci. Je zajímavé, že mezi 100 dotazovaných respondentů se našla i malá část, pro kterou je důležitější nepeněžitá odměna např. slovní hodnocení.

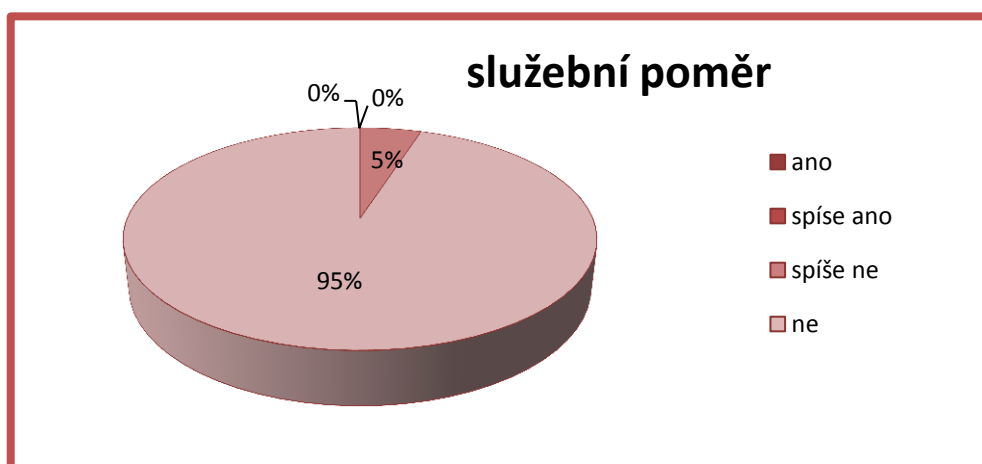
21. Motivuje Vás hodnocení k lepšímu výkonu?

Tabulka č. 25 - Motivuje Vás hodnocení k lepšímu výkonu?

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 0 | 0 % | 1 | 3 % |
| b. | 0 | 0 % | 3 | 8 % |
| c. | 3 | 5 % | 10 | 25 % |
| d. | 57 | 95 % | 26 | 65 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

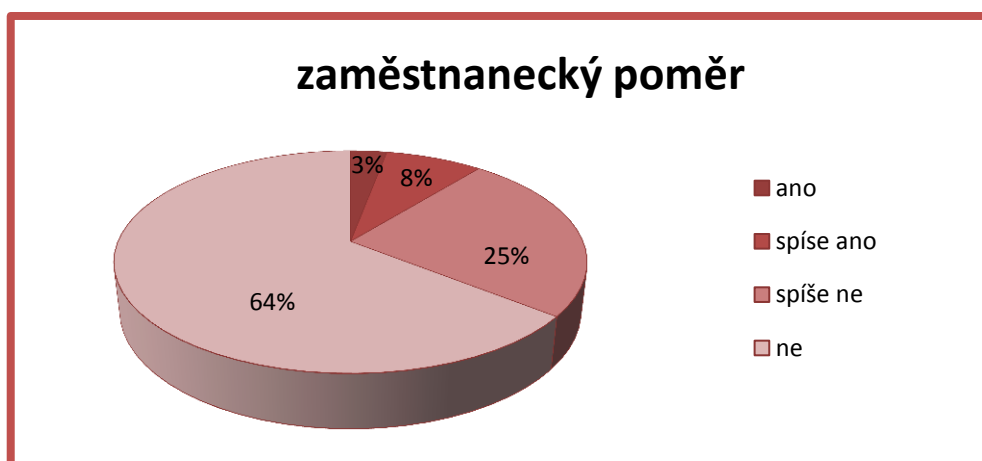
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 42 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 21



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 43 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 21



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Motivace v této organizaci opravdu chybí. Ve státní sféře je systém hodnocení daný tabulkovým systémem, se kterým se bohužel nedá nic dělat. Vše je odkázáno na roční rozpočet, který je přesně daný již několik měsíců předem. Po přidělení s ním už nelze vůbec hýbat, proto při jeho sestavování musí být finanční odbor velmi pozorný.

Bohužel ve státní sféře nefunguje to, co ve sféře soukromé, kdy přijde šéf nebo vedoucí daného oddělení a bude své podřízené motivovat odměnami za dobře vykonanou práci.

Ale i zaměstnanci ve státní sféře samozřejmě dostávají odměny i v průběhu roku, ale je to opravdu výjimečně. Hromadné odměny, které se snaží pan ředitel dodržovat každý rok, dostávají zaměstnanci před letní dovolenou a před Vánocemi.

Jediná motivace, o které by se dalo při této otázce spekulovat, je v podobě vyřešených některých velkých případů, na kterých se pracuje několik měsíců, někdy i celý rok, za to pak jsou vyšetřovatelé samozřejmě odměněni zvláštní finanční odměnou.

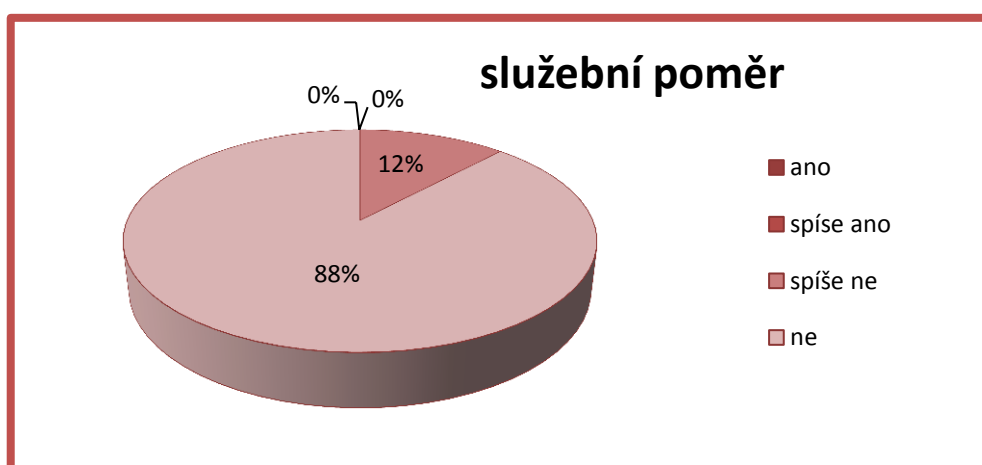
22. Vyhovuje Vám odměňování za vykonanou práci 2x ročně?

Tabulka č. 26 - Vyhovuje Vám hodnocení 2x ročně?

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| b. | 0 | 0 % | 2 | 5 % |
| c. | 7 | 12 % | 3 | 7 % |
| d. | 53 | 88 % | 35 | 88 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

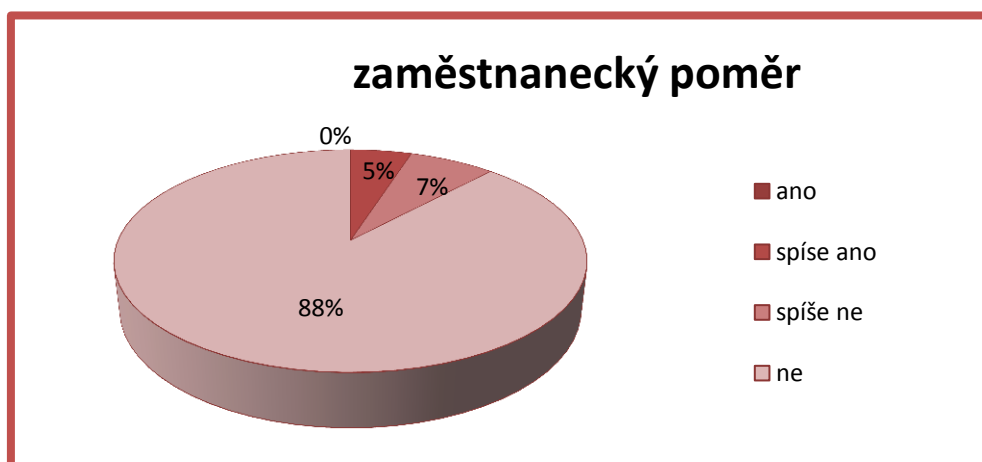
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 44 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 22



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 45 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 22



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

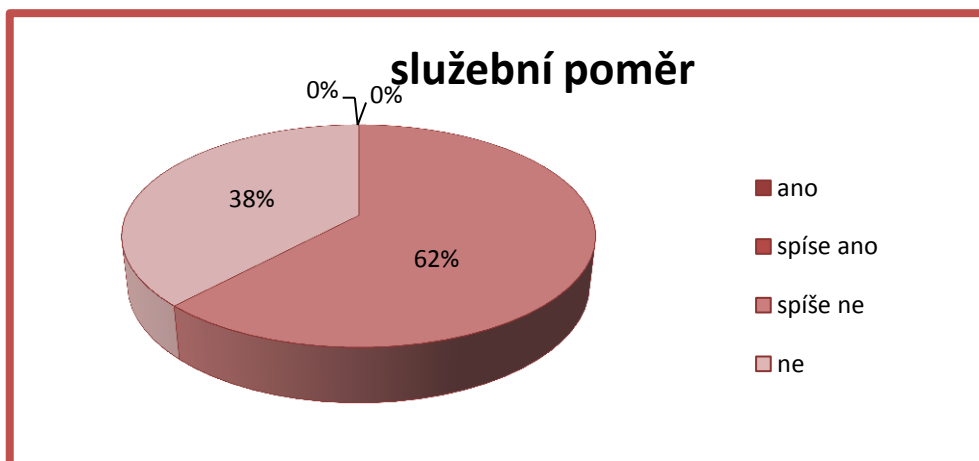
23. Se systémem hodnocení zavedeným v našem podniku jsem spokojen.

Tabulka č. 27 - Se systémem hodnocení zavedeným v našem podniku jsem spokojen.

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| b. | 0 | 0 % | 3 | 8 % |
| c. | 37 | 62 % | 0 | 0 % |
| d. | 23 | 38 % | 37 | 93 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

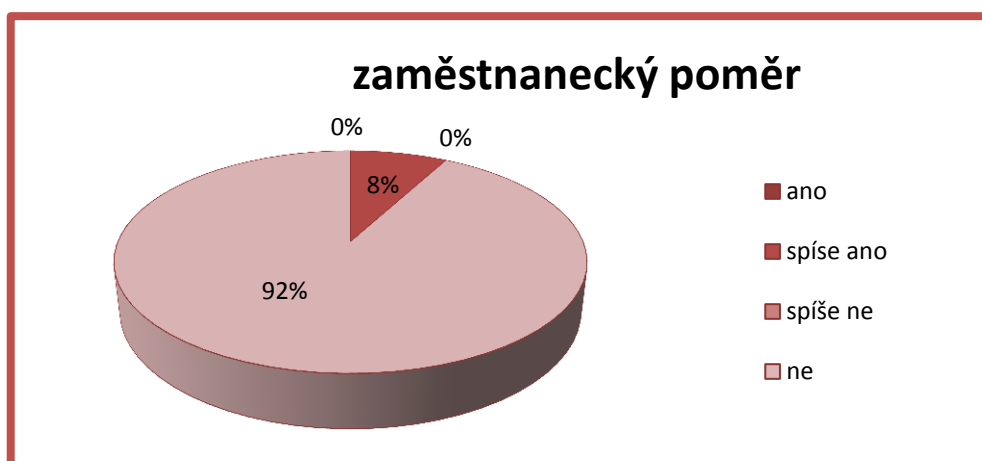
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 46 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 23



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 47 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 23



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava

Otázky č. 22 a 23 na sebe s odpověďmi navazují. U těchto otázek respondenti ve velké míře připisovali k odpovědím svoje vlastní „nehezké“ poznámky. Hodnocení 2x ročně samozřejmě probíhá, ale ne ke každému se v podobě peněžní odměny dostane. Bohužel, se zde stejným metrem neměří. Hodně se jedná o vzájemné sympatie. Pokud policistu ve výkonu služby nemá jeho nadřízený rád, prostě mu odměnu nenavrhne, což zapříčinilo i negativní odpovědi v otázce č. 23. Kdo by taky byl spokojen se systémem hodnocení v podniku, když zavedený systém nemá vůbec žádný řád.

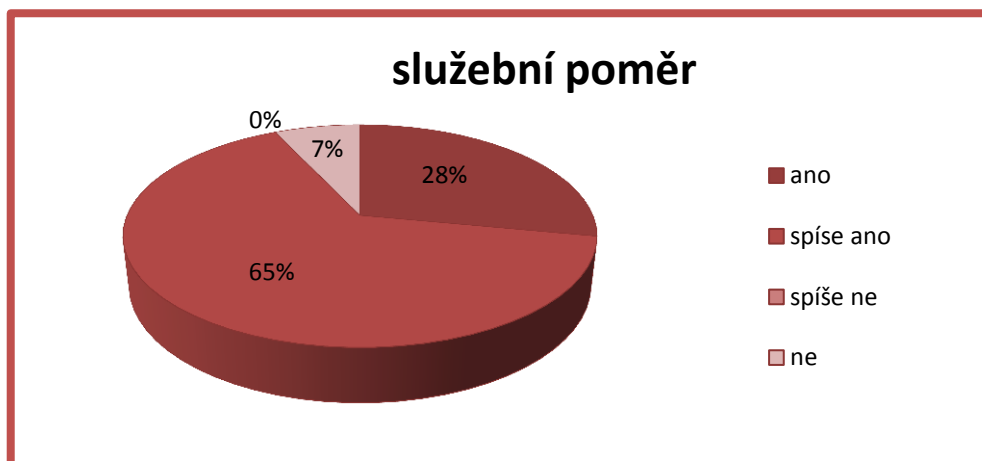
24. Je Vám jasné, jak se Vaše hodnocení projeví do odměňování?

Tabulka č. 28 – Je Vám jasné, jak se Vaše hodnocení projeví do odměňování

| | služební poměr | | zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 17 | 28 % | 2 | 5 % |
| b. | 39 | 65 % | 35 | 88 % |
| c. | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| d. | 4 | 7 % | 3 | 9 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

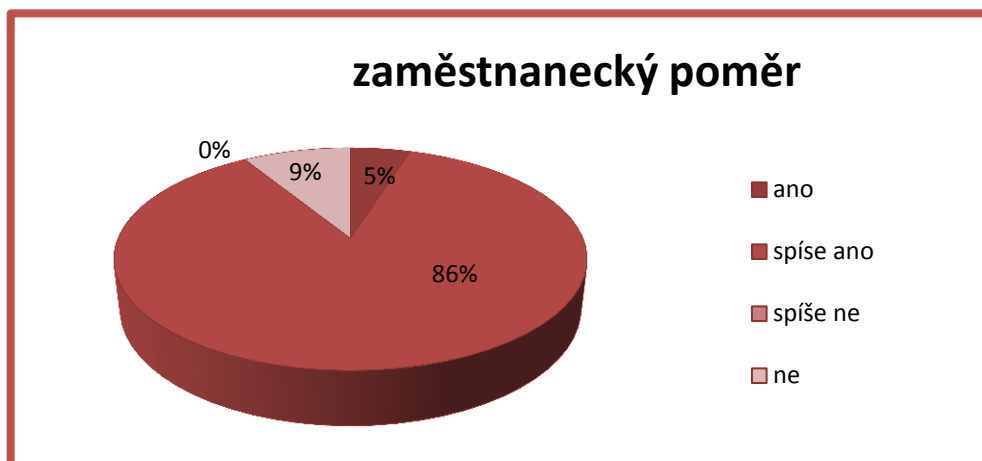
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 48 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 24



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Graf č. 49 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 24



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava

Již výše v textu je psáno o tom, zda zaměstnanci dostávají odměny či nikoliv. Proto odpovědi od respondentů nejsou žádným překvapením. Respondenti nejsou během roku nijak hodnoceni, a tudíž ani odměňováni. Pokud se občas někde objeví nějaké hodnocení, je to spíše jen v případě nějakého zájmu o danou osobu. Může se jednat např. o převedení na jiné služební místo, kde si nový nadřízený vyžádal zprávu s hodnocením.

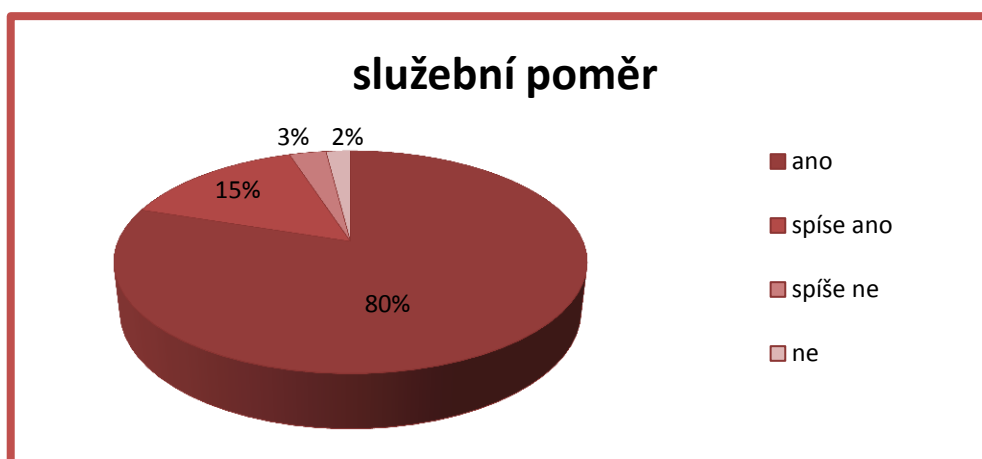
25. Přejde Vám Vaše práce, kterou vykonáváte nebezpečná?

Tabulka č. 29 - Přejde Vám Vaše práce, kterou vykonáváte nebezpečná

| | Služební poměr | | Zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| | čet | podíl (%) | čet | podíl (%) |
| a. | 48 | 80 % | 2 | 5 % |
| b. | 9 | 15 % | 7 | 17 % |
| c. | 2 | 3 % | 29 | 73 % |
| d. | 1 | 2 % | 2 | 5 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

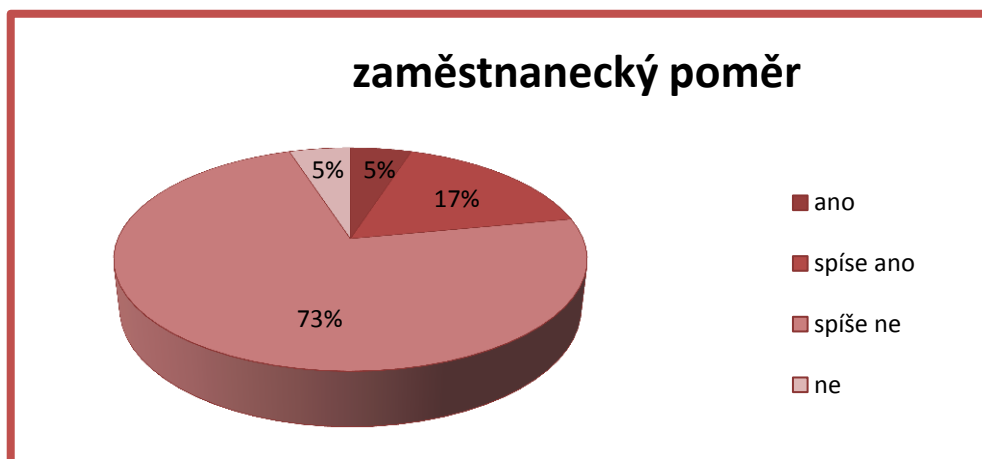
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava

Graf č. 50 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 25



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava

Graf č. 51 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 25



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava

U otázky 25. se dostáváme do značného rozporu. Na grafech je zřejmé, že příslušníci ve služebním poměru jsou při výkonu služby ve vyšším riziku, než občanští zaměstnanci. Je to dáno hlavně tím, že policisté ve výkonu jsou každý den vystaveni kontaktu s lidmi, hledáním nebezpečných pachatelů, na rozkaz vyjíždějí ke každé nehodě, krádeži nebo např. k loupeži. I taková dopravní policie, která zastavuje vozidla, je vystavena svému riziku.

Opakem jsou již zmiňovaní občanští zaměstnanci, kteří z 90 % sedí ve své kanceláři. Zbýlých 10 % je vystaveno určitému riziku, ale ne zase tak velkému, jako je to u výkonu služby. Občanští zaměstnanci např. cestují ve služebních vozidlech, pracují s doručenou poštou, anebo, ve výjimečných případech, se dostávají při zapisování výpovědí do styku s nebezpečnými pachateli.

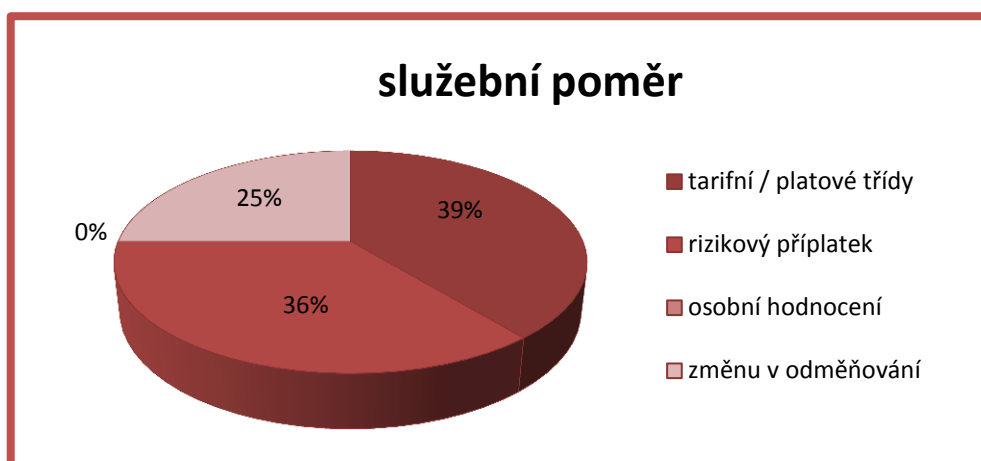
26. Jakou inovaci (zdokonalení) byste uvítali v hodnocení u Policie České republiky?

Tabulka č. 30 - Jakou inovaci (zdokonalení) byste uvítali v hodnocení u Policie České republiky?

| | Služební poměr | | Zaměstnanecký poměr | |
|-----------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| a. | 23 | 39 % | 11 | 27 % |
| b. | 22 | 36 % | 0 | 0 % |
| c. | 0 | 0 % | 1 | 2 % |
| d. | 15 | 25 % | 28 | 71 % |
| | 60 | 100 % | 40 | 100 % |

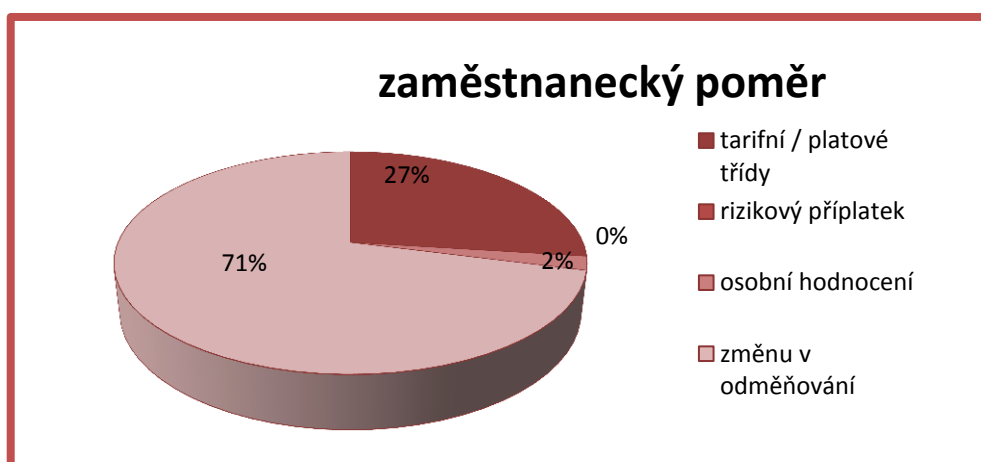
Zdroj: Vlastní zpracování a úprava

Graf č. 52 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 26



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava

Graf č. 53 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 26



Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Při poslední otázce se dostáváme k hlavnímu jádru diplomové práce. Autorka původně zamýšlela, že poslední otázku nechá volně otevřenou, aby se respondenti mohli rozepsat, ale po předešlé konzultaci s respondenty zjistila, že to není dobrý nápad.

U příslušníků ve služebním poměru vidíme, že jsou všechny tři odpovědi značně vyrovnané. Je to zapříčiněno tím, že byl i značný rozdíl v rozesílání dotazníků respondentům.

Změnu rizikového příplatku by rádi uvítali příslušníci ve výkonu služby, kteří denně nasazují své životy. Jedná se např. o policisty na obvodním oddělení. Naopak změnu tarifního základu by uvítali policisté, kteří z 99 % jsou pouze v kancelářích, jako jsou např. odbor mezinárodních vztahů, oddělení správy a kontroly osobních údajů. Poslední změnu, kterou by policisté uvítali, je změna v odměňování. Do této kategorie se hlásili policisté, kteří za svá odsloužená léta ještě žádnou odměnu neviděli. Zde narážíme opět na problém rozdělování odměn dle sympatií.

Občanští zaměstnanci se rozdělili pouze do dvou skupin. Tarifní základ by rádi uvítali převážně ti, kteří jsou zařazeni do platové třídy 07 a 08, a přitom někteří z nich vykonávají práci na úrovni platové třídy 09. Nejvíce odpovědí, celkem 71 %, bylo ve změně v odměňování. K tomu se není třeba vyjadřovat, neboť je to opět stejný problém. Rozdělování odměn dle sympatií.

5.4 Vyhodnocení hypotézy

Cílem provedeného dotazníkového šetření bylo zjištění, zda jsou příslušníci ve služebním/zaměstnaneckém poměru spokojeni se systémem finančního hodnocení, odměňování, vzdělávání, a zda je čeká kariérní růst. S tím souvisí také zjištění, které se týká pouze policistů ve služebním poměru, zda jsou rozhodnuti setrvat ve služebním poměru i po možnosti získání výsluhového příspěvku.

Pro naplnění stanoveného cíle byly sestaveny čtyři hlavní hypotézy, které budou dle získaných informací z dotazníkového šetření buď potvrzeny, nebo vyvráceny.

Hypotézy pro příslušníky ve služebním poměru:

1. *hypotéza: „Více jak polovina policistů na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje je se systémem finančního hodnocení, odměňování a kariérním růstem spokojena, považuje jej za efektivní.“*

Dle získaných informací z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že první hypotézu nelze považovat za přijatelnou, neboť více jak nadpoloviční většina dotazovaných respondentů na požadované otázky odpovídala záporně. **První hypotézu tedy vyvrácíme,** neboť ji nepovažujeme za efektivní.

2. *hypotéza: „Více jak polovina policistů na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje není se systémem finančního hodnocení, odměňování a kariérním růstem spokojena, považuje jej za velmi neefektivní.“*

Ve druhé hypotéze se ptáme na nespokojenost policistů s finančním hodnocením, odměňováním a kariérním růstem. **Druhou hypotézu potvrzujeme,** neboť z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že opravdu nadpoloviční většina policistů ve služebním poměru je nespokojena s personálním systémem na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje. Hypotézu číslo dvě považujeme za efektivní.

3. *hypotéza: „Více jak polovina policistů na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje chce nadále setrvat ve služebním poměru Police České republiky.“*

Ze získaných dat v dotazníkovém šetření, která uvádějí údaje o počtu odsloužených let, a o nástupu nových policistů do služby se dá předpokládat, že i po získání možnosti výplaty výsluhového příspěvku chtějí policisté i nadále setrvat ve služebním poměru. **Hypotézu tedy potvrzujeme.**

4. *hypotéza: „Více jak polovina policistů na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje nechce nadále setrvat ve služebním poměru Police České republiky.“*

Čtvrtou hypotézu nelze ani potvrdit ani vyvrátit, neboť ze získaných dat není patrné, zda příslušníci policie chtějí po možnosti získání výsluhového příspěvku opustit práci

na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje. Většina policistů odešla již v letech 2011 – 2012 po splnění nároku na získání výsluhového příspěvku, neboť v té době byla politická situace velmi kritická.

U občanských zaměstnanců postačily hypotézy pouze dvě:

1. *hypotéza: „Více jak polovina občanských zaměstnanců na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje je se systémem finančního hodnocení, odměňování a kariérním růstem spokojena, považuje jej za efektivní.“*

Dle získaných dat z dotazníkového šetření je první hypotéza u občanských zaměstnanců shodná s hypotézou u policistů ve služebním poměru. I zde je na první pohled patrné, že občanští zaměstnanci jsou ze 70 % nespokojeni se systémem finančního hodnocení, odměňování a kariérním růstem na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje. **První hypotézu tedy vyvracíme**, neboť ji nepovažujeme za efektivní.

2. *hypotéza: „Více jak polovina občanských zaměstnanců na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje je se systémem finančního hodnocení, odměňování a kariérním růstem nespokojena, považuje jej za velmi neefektivní.“*

Ve druhé hypotéze u občanských zaměstnanců se ptáme na nespokojenost s finančním hodnocením, odměňováním a kariérním růstem. **Zde druhou hypotézu potvrzujeme**, neboť z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že opravdu nadpoloviční většina zaměstnanců je nespokojena s personálním systémem na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje. Hypotézu číslo dvě považujeme za efektivní.

5.5 Závěrečná doporučení

Tato diplomová práce si klade za cíl zhodnotit motivaci zaměstnanců Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje a zajistit novou inovaci v hodnocení zaměstnanců. V diplomové práci byl vytvořen dotazník, ve kterém byla zkoumána spokojenost zaměstnanců se vztahy na pracovišti, osobním a kariérním růstem, komunikací a předáváním informací, odměňováním a hodnocením, spokojeností přímo se svým nadřízeným a otázkou jakou inovaci by rádi uvítali. Tyto jmenované oblasti představovaly jednotlivé výzkumné otázky v dotazníku, kterých bylo celkem 26. Prostřednictvím odpovědí v dotazníku byla na tyto dílčí výzkumné otázky nalezena odpověď na hlavní výzkumnou otázku.

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, který, jak již bylo zmíněno v dotazníkovém šetření, je 2x do roka. Někteří zaměstnanci, ale bohužel toto hodnocení nedostávají. Odměny se na Krajském ředitelství

policie Karlovarského kraje rozdělují nespravedlivě. Jsou zaměstnanci, kteří za tři, čtyři roky práce u policie nedostali vůbec žádnou finanční odměnu.

5.5.1 Návrh možných zlepšení zaměstnanců dle finančního hodnocení

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno několik slabých míst v inovaci a motivaci zaměstnanců. Především se jedná o oblast finančního hodnocení. Nejdříve respondenty, kteří odpovídali na dotazníkové šetření, rozdělíme zpět do skupin, neboť každá skupina má jiné platové/tarifní třídy a hodnocení. Na každou skupinu jsou vyčleněny jiné peníze. Nejdříve se budeme v inovaci finančního hodnocení věnovat příslušníkům policie.

Plat policisty se skládá ze základu = tarifní třída + rizikový příspěvek + osobní hodnocení, které ale nemusí mít každý policista. Tarifní třídu získává policista u policie dle jeho vykonávané funkce, získaných zkušeností, znalostí, ale také dle odsloužených let. Tudiž policista, který nastoupí k policii přímo do služby na obvodní oddělení, má nejnižší tarifní třídu, nejnižší osobní hodnocení a jeho plat nedosahuje ani částky 14.000,00,- čistého. Takto se přece nedá motivovat ani hodnotit příslušníky policie, kteří nasazují vlastní životy a chrání naši bezpečnost.

Jako první inovaci v hodnocení by autorka navrhla změnu tarifních tříd, kterou by odstupňovala 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 policista v kanceláři. Pokud by došlo ke sjednocení a změně tarifních tříd, byl by předpoklad, že nastoupí k 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.

V tabulce číslo 35 můžeme vidět, kolik je u Policie České republiky policistů ve služebním poměru a kolik z nich nasazuje při své práci vlastní životy, nebo kolik je jich ohroženo na životě při výkonu služby.

Tabulka č. 31 - Přehled rizikovosti policistů ve výkonu

| Policista ve výkonu | rizikovost | kritérium |
|--|-------------------|---|
| Obvodní oddělení | 80 % - 100 % | neustálá práce v terénu kontakt s každou osobou |
| Služba kriminální policie a vyšetřování | 60 % - 80 % | práce převážně v kanceláři pokud jsou mimo kanceláře /záleží na řešeném případě |
| Pořádková policie | 80 % - 90 % | záleží na řešeném případě |
| Dopravní policie | 50 % - 70 % | riziko přichází v případě nebezpečného vozidla |
| Cizinecká policie | 30 % | práce převážně v kanceláři |
| Odbor mezinárodních vztahů | 0 % - 20 % | práce převážně v kanceláři záleží na řešeném případě |
| Oddělení tisku a prevence | 0 % - 20% | práce převážně v kanceláři záleží na řešeném případě |
| Operační odbor | 0 % | práce v kanceláři |
| Oddělení správy a kontroly osobních údajů | 0 % | práce v kanceláři |
| Odbor služby pro zbraně a bezpečnostní materiál | 0 % | práce v kanceláři |

Zdroj: vlastní zpracování

Dle této tabulky můžeme vidět, že největší rizikovost mají opravdu policisté, kteří slouží na obvodním oddělení a jsou denně na ulicích, kde přichází do kontaktu s lidmi. Anebo se jedná o policisty, kteří převážnou část služby stráví ve služebním vozidle a instrukce dostávají od dozorcího služby nebo operačního střediska. Vyjíždějí ke každému případu, který je nahlášen. A právě tito policisté pobírají nejnižší platy.

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.

5.5.2 Odměňování

Za druhou inovaci, která vyšla ze závěru dotazníkového šetření, byl 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. Vše by bylo odstupňováno tím, v jaké třídě se daný policista či občanský zaměstnanec nachází. Odměny by tak byly rozdělovány spravedlivě a dostali by je úplně všichni. Momentálně se totiž odměny rozdělují dle sympatií. Samozřejmě, že odměny se získávají za dobře odvedenou práci, za práci, kterou odvede daný policista či občanský zaměstnanec navíc, nebo za nějakou mimořádnou věc.

Odměny, které by byly součástí platových a tarifních tříd by byly pouze v nízké částce např. 500,00 Kč až 2.000,00 Kč, aby lépe motivovaly zaměstnance k výkonu práce. Odměny se rozdělují u policie čtvrtletně, ale jak již bylo zmíněno pouze dle sympatií. Proto, kdyby byly zavedeny ve třídách, musel by je dostat úplně každý.

Další odměny, které by se rozdělovaly, by již závisely na odvedené práci. Každý policista/občanský zaměstnanec by musel jednou za čtvrt roku napsat sám na sebe osobní hodnocení, co za celý čtvrt rok dělal, jakých úspěchů a výsledků dosáhl, čím napomohl policii, a hlavně pak co udělal nad rámec své práce. Na základě tohoto hodnocení by se pak rozdělovaly další finanční odměny.

Neboť taková odměna v podobě finanční hotovosti za dobře odvedenou práci se vidí pouze v soukromé sféře. U policie se odměna za dobře odvedenou práci dává ve výjimečných případech, např. při vyřešení opravdu složitých případů. Kolikrát i příslušníci ve služebním poměru, kteří jsou „na ulici“, chytí celostátně hledaného pachatele, vyřeší nějaký složitý případ a bohužel za to kolikrát nedostanou ani ústní pochvalu. I pouhých 500,00 Kč až 1.000,00 Kč za vyřešení těchto případů by stačilo k lepšímu pocitu a větší souznělosti vůči zaměstnavateli.

5.5.3 Návrh v podobě stravného

Dalo by se říci, že všichni zaměstnanci státní správy pobírají od svého zaměstnavatele stravné v podobě stravenek v určité výši. Tento benefit by rádi uvítali i zaměstnanci naší organizace, neboť Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje nemá svoji jídelnu, ve které by byla nabízena jídla pro zaměstnance. Všichni zaměstnanci si buď nosí jídlo z domova, nebo docházejí do nejbližších restaurací v okolí. Proto by bylo dobré, kdyby každý zaměstnanec obdržel určitý počet stravenek za měsíc. Stravenky by zaměstnanci obdrželi společně s výplatní páskou vždy každý 10. den v měsíci občanských zaměstnanců,

a 15. den v měsíci příslušníci ve služebním poměru. Zaměstnavatel by z ceny stravenky, která by činila např. 70,00 Kč – 80,00 Kč hradil 60 % z této ceny. Zbytek by se strhl každému ze mzdy.

5.5.4 Návrh v podobě zaměstnaneckých benefitů

Nejlepším benefitem, který zaměstnavatel poskytuje, je příspěvek na dovolenou jednou za tři roky v hodnotě 10.000,00 Kč. Více zaměstnanců by rádo uvítalo příspěvek každý rok např. v hodnotě 3.000,00 Kč.

Oblíbeným benefitem jsou poukázky na masáže a na vstup do krytého bazénu. Vzhledem k vyčerpání a pracovní zátěži některých zaměstnanců je samozřejmé, že takovou masáží nepohrdnou. Autorka by doporučovala každému ze zaměstnanců dopřát alespoň jednou za tři měsíce možnost využití masáže, třeba půlhodinové. Bylo by samozřejmě také možné, dle přání zaměstnance, dát za rok jen jednu jednorázovou poukázku na masáž v hodnotě např. tisíc korun českých.

Poukazy na vstup do krytého bazénu jsou další z oblíbených výhod, které zaměstnanci vítají. Problém však nastává v tom, že poukázka je pouze pro zaměstnance, nikoliv pro rodinné příslušníky. Proto by autorka rovněž doporučovala, aby zaměstnavatel hradil, jako je tomu u stravného, například rovněž 60 % z ceny, která by se odvíjela od počtu členů rodiny, kteří by měli zájem o využití bazénu. Zde by nastal větší problém s administrativou, jelikož někteří zaměstnanci jsou například sami a svobodní a někteří mají např. čtyři děti a manželku. Podílová cena by se musela dle přání každého zaměstnance rozpočítávat zvlášť. Tento benefit ale každý ze zaměstnanců ocení a podpoří jejich vztah k zaměstnavateli.

5.5.5 Podpora firemních akcí

Jednou za rok, tak jako všude, tak i u nás, se pořádá vánoční večírek, při němž by se měli sejít oddělení či odbory, každý zvlášť.

Naše ředitelství je rozděleno na tři územní odbory Karlovy Vary, Sokolov a Cheb. Většina zaměstnanců by ráda uvítala, kdyby se sešli zaměstnanci odborů dohromady na jednom vánočním večírku. Podpořilo by to dobré vztahy, a zároveň by se všichni dohromady poznali. Takhle si všichni pouze telefonují, ale osobně se neznají. Na tuto událost by pak mohl pan ředitel uvolnit i nějakou finanční hotovost. Doposud se schází pouze na vánočním večírku vedení Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje.

6 Závěr

Cílem diplomové práce na téma inovace v hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě bylo nalezení a formulace nových opatření ve finančním hodnocení zaměstnanců, navrzení změn v systémech odměňování, v motivačním programu, vzdělávání a kariérním růstu na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje, jež by vedly k vyšší spokojenosti policistů ve služebním poměru a občanských zaměstnanců.

V úvodu práce se autorka snažila za pomoci odborné literatury vysvětlit a nastínit základy k dané problematice, kterou se pak zabývala v praktické části. Dále se v teoretické části této práce pojednává o pojmech jako je motivace, motiv, stimul, systém odměňování zaměstnanců a hodnocení pracovníků. Teoretická část také pojednává o průměrné a minimální mzdě z důvodu nespokojenosti příslušníků policie a občanských zaměstnanců na finanční hodnocení v organizaci. Výpočet časových řad a vývoj mezd ukazuje, jak se průměrná mzda vyvíjela od roku 2009 do roku 2014.

V praktické části byla představena organizace, kterou se diplomová práce zabývá. Bylo zde zvoleno dotazníkové šetření, ve kterém byli respondenti rozděleni do dvou skupin – na příslušníky ve služebním poměru a na občanské zaměstnance. Pro obě skupiny byl použit stejný dotazník, aby bylo dosaženo stejného cíle. V dotazníkovém šetření byla zkoumána spokojenost zaměstnanců se vztahy na pracovišti, osobním a kariérním růstem, odměňováním, hodnocením, spokojeností přímo se svým nadřízeným a otázkou jakou inovaci by rádi uvítali. Tyto jmenované oblasti představovaly jednotlivé výzkumné otázky v dotazníku, kterých bylo celkem 26.

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. Pro příslušníky policie se jednalo o hypotézu číslo 2, kterou jsme potvrdili. *„Více jak polovina policistů na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje není se systémem finančního hodnocení, odměňování a kariérním růstem spokojena, považuje jej za velmi neefektivní.“* A také o hypotézu číslo 3, která byla také potvrzena. *„Více jak polovina policistů na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje chce nadále setrvat ve služebním poměru Police České republiky.“*

U občanských zaměstnanců se jedná pouze o hypotézu číslo 2, kterou jsme potvrdili. *„Více jak polovina občanských zaměstnanců na Krajském ředitelství policie Karlovarského kraje je se systémem finančního hodnocení, odměňování a kariérním růstem nespokojena, považuje jej za velmi neefektivní.“*

Hlavním cílem diplomové práce bylo zajistit inovaci v hodnocení zaměstnanců. Obě skupiny dle dotazníkového šetření jsou podle výzkumu nespokojeny s finančním hodnocením. V závěru empirické části došlo k naplnění hlavního cíle, kde byly pro danou organizaci navrženy změny, doporučení a inovace v hodnocení zaměstnanců. Byla navržena doporučení, která by vedla ke zvýšení efektivnosti systému odměňování, vzdělávání a kariérního růstu, jež by směřovala právě k vyšší motivaci, aby policisté ve služebním poměru neodcházeli z výkonu služby. K závěrečným doporučením byla navržena změna 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, které by byly součástí platových a tarifních tříd by byly pouze v nízké částce, např. 500,00 Kč až 2.000,00 Kč, aby lépe motivovaly zaměstnance k výkonu práce. Odměny se rozdělují u policie čtvrtletně, ale jak již bylo zmíněno pouze dle sympatií. Proto, kdyby byly zavedeny ve třídách, musel by je dostat úplně každý. Neboť taková odměna v podobě finanční hotovosti za dobře odvedenou práci se vidí pouze v soukromé sféře. U policie se odměna za dobře odvedenou práci dává ve výjimečných případech, např. při vyřešení opravdu složitých případů. 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.

7 Seznam literatury

1. ARMSTRONG M., *Personální management*, 1. vyd., Praha, Grada Publishing spol s. r. o 1999, ISB 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG M., *Řízení lidských zdrojů*, 2002, Praha, Grada Publishing spol s.r.o., ISB 978-80-247-1407-3.
3. ARLT, J., ARMSTRONG. *Ekonomické časové řady: [vlastnosti, metody modelování, příklady a aplikace]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 285 s. ISBN 978-80-247-1319-9.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004, 590 s., ISBN 80-7261-064-3
5. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd., Brno: Computer Press, 2006. 736 s. ISBN 80-251-0396-X.
6. BUREŠ, Z. MAYEROVÁ, M. RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: , 1995. ISBN 80-7082-173-6.
7. CLEGG, B., BIRCH, P. *Intenzivní kurz vedení lidí: 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2004, 260 s., ISBN 80-251-0356-0
8. CHLÁDKOVÁ, A. *Platy: odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě od 1. 1. 2006*. Vyškov: Ing. Irena Spirová, 2005. ISBN 80-239-3483-X. Str. 63-94
9. DUŠKOVÁ, L. *Pracovní vztahy*. 1. vyd., Praha: VŠE, 2005. 90 s. ISBN 80-245-0946-6.
10. EKONOM. Praha: Economia, a. s. , 22. – 28. 5. 2014. ISSN 1210-0714.

11. HORNÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
12. LUBASOVÁ A., *Personální analýza, plánování a strategie*, 2004, Brno, Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sociálních studií
13. KOCOUREK, J. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2007. 132 s. ISBN 978-80-7179-614-2.
14. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd., Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
15. KOUBEK, J.. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004, 212 s., ISBN 80-7261-116-X
16. MACEK, P.; FILÁK, A. *Základy teorie policejné bezpečnostních činností*. 1. vyd., Praha: Police history, 2004. 253 s. ISBN 80-86477-21-5.
17. VOKUŠ, J., *Policie České republiky*. ISBN 978-80-254-6098-6.
18. ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Personální řízení (Řízení lidských zdrojů, rozvoj lidských zdrojů)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 39 s. ISBN 978-80-86946-58-0.
19. VESELOVSKÁ, Kristýna. *Vývoj mezd hlavního města Prahy 2009 - 2014*. Cheb, 2014. Seminární práce. ČZU Cheb. Vedoucí práce Ing. Daniel Toth, Dr.
20. TOMŠÍ, I. *Mzdy a mzdové systémy*. 1. vyd., Praha: ASPI, 2008. 336 s. ISBN 80-7357-340-7.
21. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

1. Český statistický úřad. *Průměrné mzdy Karlovarský kraj rok 2011*. [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/prumerne_mzdy_v_cr_a_krajich_v_1_ctvrtletu_roku_2011.
2. Český statistický úřad. *Průměrné mzdy Karlovarský kraj rok 2013*. [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/vyvoj_prumernych_mezd_v_roce_2013_\(pred_bezne_vysledky\)](http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/vyvoj_prumernych_mezd_v_roce_2013_(pred_bezne_vysledky)).
3. Český statistický úřad, *Statistické ročenky Karlovarského kraje 2004-2008*, Statistický bulletin - Karlovarský kraj za rok 2008.
4. EuroZprávy. EuroZprávy.cz. [online]. 2. 6. 2014 [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://ekonomika.eurozpravy.cz/ceska-republika/94581-minimalni-mzda-se-ma-opet-zvysit-pro-nektere-firmy-to-pry-bude-problem/>.
5. Informační systém o průměrném výdělku. *Během krize klesly mzdy*. [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Aktuality/Behem-krize-klesly-mzdy-nejvice-v-kraji-Vysocina.aspx>.
6. Karlovarský deník. Karlovarský kraj. [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://karlovarsky.denik.cz/podnikani/v-karlovarskem-kraji-loni-prumerna-mzda-vzrostla-na-21-274-korun-20130313.html>.
7. Richard Hindls, Stanislava Hronová. *Ekonom*. ekonom.ihned.cz. [online]. 21. 5. 2014 [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-62208990-proc-skodi-nizka-minimalni-mzda-aneb-kdyz-se-vyplati-zustat-na-podpore>.
8. TNCZ. [online]. 4. 9. 2014 [cit. 2014-09-04]. Dostupné z: <http://tn.nova.cz/clanek/zpravy/ekonomika/mezi-nejnizsimi-mzdami-statu-eu-je-rozdil-temer-48-tisic-jak-je-na-tom-cesko.html>.

9. Václav Lang. Novinky.cz. *Minimální mzda vzroste o 700 korun na 9200*. [online]. 22. 9. 2014 [cit. 2014-09-22]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/domaci/347674-minimalni-mzda-vzroste-o-700-korun-na-9200.html>.

Právní normy

1. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.
2. Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky
3. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce
4. Sbírka zákonů ČR, předpis č. 455/2013 Sb.
5. Sbírka zákonů ČR, předpis č. 227/2014 Sb.
6. Sbírka zákonů ČR, předpis č. 564/2006 Sb.

Interní akty řízení

1. Rozkaz ředitele Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje č. 65/2014, kterým se vydává „Organizační řád Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje“ a „Organizace Krajského ředitelství Karlovarského kraje“.
2. Sbírka interních aktů řízení Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje, č. 110/2011
3. Závazný pokyn policejního prezidenta č. 112/2010, o užívání fondu kulturních a sociálních potřeb u Policejního prezidia České republiky a útvarů Policie České republiky s celostátní působností.

8 Seznam grafů, tabulek, obrázků, příloh a zkratk

8.1 Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf č. 1 - Vývoj mzdy v Karlovarském kraji 2009 — 2014..... | 33 |
| Graf č. 2 - Vývoj mezd 2009 — 2014, srovnání Karlovarský kraj a Hlavní město Praha.. | 33 |
| Graf č. 3 - Odpověď respondentů na otázku č. 1..... | 45 |
| Graf č. 4 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 2..... | 46 |
| Graf č. 5 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 2..... | 46 |
| Graf č. 6 – Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 3..... | 47 |
| Graf č. 7 – Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 3..... | 47 |
| Graf č. 8 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 4..... | 48 |
| Graf č. 9 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 4..... | 48 |
| Graf č. 10 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 5..... | 49 |
| Graf č. 11 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 5..... | 50 |
| Graf č. 12 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 6..... | 51 |
| Graf č. 13 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 6..... | 51 |
| Graf č. 14 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 7..... | 52 |
| Graf č. 15 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 7..... | 52 |
| Graf č. 16 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 8..... | 53 |
| Graf č. 17 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 8..... | 54 |
| Graf č. 18 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 9..... | 55 |
| Graf č. 19 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 9..... | 55 |
| Graf č. 20 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 10..... | 56 |
| Graf č. 21 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 10..... | 56 |
| Graf č. 22 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 11..... | 57 |
| Graf č. 23 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 11..... | 58 |
| Graf č. 24 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 12..... | 59 |
| Graf č. 25 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 12..... | 59 |
| Graf č. 26 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 13..... | 60 |
| Graf č. 27 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 13..... | 60 |
| Graf č. 28 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 14..... | 61 |
| Graf č. 29 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 14..... | 61 |
| Graf č. 30 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 15..... | 62 |
| Graf č. 31 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 15..... | 63 |

| | |
|--|----|
| Graf č. 32 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 16 | 63 |
| Graf č. 33 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 16 | 64 |
| Graf č. 34 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 17 | 65 |
| Graf č. 35 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 17 | 65 |
| Graf č. 36 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 18 | 66 |
| Graf č. 37 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 18 | 66 |
| Graf č. 38 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 19 | 67 |
| Graf č. 39 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 19 | 68 |
| Graf č. 40 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 20 | 69 |
| Graf č. 41 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 20 | 69 |
| Graf č. 42 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 21 | 70 |
| Graf č. 43 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 21 | 70 |
| Graf č. 44 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 22 | 71 |
| Graf č. 45 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 22 | 71 |
| Graf č. 46 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 23 | 72 |
| Graf č. 47 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 23 | 72 |
| Graf č. 48 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 24 | 73 |
| Graf č. 49 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 24 | 74 |
| Graf č. 50 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 25 | 75 |
| Graf č. 51 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 25 | 75 |
| Graf č. 52 - Odpověď respondentů ve služebním poměru na otázku č. 26 | 76 |
| Graf č. 53 - Odpověď respondentů v zaměstnaneckém poměru na otázku č. 26 | 76 |

8.2 Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka č. 1 - Formulář pro hodnocení | 20 |
| Tabulka č. 2 - Srovnání vývoje mezd v roce 2009 - 2014 - Karlovarský kraj | 31 |
| Tabulka č. 3 - SWOT analýza – služební poměr | 34 |
| Tabulka č. 4 - SWOT analýza - zaměstnanecký poměr | 38 |
| Tabulka č. 5 - V jakém poměru jste zaměstnán u Policie České republiky?..... | 45 |
| Tabulka č. 6 - Jste muž/žena?..... | 45 |
| Tabulka č. 7 - Kolik je Vám let? | 46 |
| Tabulka č. 8 - Jakou pozici vykonáváte?..... | 48 |
| Tabulka č. 9 - Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? | 49 |
| Tabulka č. 10 - Kolik let sloužíte u PČR? | 50 |

| | |
|--|-----|
| Tabulka č. 11 - Proč jste se rozhodl(a) pro práci u Policie České republiky? | 52 |
| Tabulka č. 12 - Jak podle Vás vnímá veřejnost Policii České republiky | 53 |
| Tabulka č. 13 - Jste spokojený(á) s Vaším zaměstnáním u Policie České republiky? | 54 |
| Tabulka č. 14 - Vykonáváte u Policie České republiky funkci, kterou jste si přál(a)? | 56 |
| Tabulka č. 15 - Jste dostatečně motivován(a) svým nadřízeným? | 57 |
| Tabulka č. 16 - V průběhu roku dostávám od nadřízeného dostatečně často zpětnou vazbu..... | 58 |
| Tabulka č. 17 - Pokud jsem kritizován(a), pak bez hněvu a pouze mezi čtyřma očima. .. | 60 |
| Tabulka č. 18 - Jste spokojen(a) s možnostmi rozvoje a vzdělávání v podniku?..... | 61 |
| Tabulka č. 19 - Máte z pozice Vaší funkce prostor pro zvyšování vzdělávání a kvalifikace?..... | 62 |
| Tabulka č. 20- Máte možnost na Vaší pozici kariérního růstu? | 63 |
| Tabulka č. 21 - Je Vaše finanční hodnocení dostačující za Vaši práci? | 64 |
| Tabulka č. 22 - Jste spokojena se základní složkou (platový tarif) Vašeho platu? | 66 |
| Tabulka č. 23 - Jste spokojena s pohyblivou složkou (osobní hodnocení) Vašeho platu? .. | 67 |
| Tabulka č. 24 - Který z níže uvedených faktorů je pro Vás z hlediska pracovní motivace významnější?..... | 68 |
| Tabulka č. 25 - Motivuje Vás hodnocení k lepšímu výkonu? | 69 |
| Tabulka č. 26 - Vyhovuje Vám hodnocení 2x ročně? | 71 |
| Tabulka č. 27 - Se systémem hodnocení zavedeným v našem podniku jsem spokojen. | 72 |
| Tabulka č. 28 – Je Vám jasné, jak se Vaše hodnocení projeví do odměňování | 73 |
| Tabulka č. 29 - Přijde Vám Vaše práce, kterou vykonáváte nebezpečná..... | 74 |
| Tabulka č. 30 - Jakou inovaci (zdokonalení) byste uvítali v hodnocení | 76 |
| Tabulka č. 31 - Přehled rizikovosti policistů ve výkonu | 81 |
| Tabulka č. 32 - Minimální mzda zemí EU | 95 |
| Tabulka č. 33 - Vývoj minimální mzdy v České republice | 96 |
| Tabulka č. 34 – Srovnání minimální mzdy k průměrné mzdě..... | 97 |
| Tabulka č. 35- Výpočet časové řady - vývoj mezd rok 2009 | 98 |
| Tabulka č. 36 - Výpočet časové řady - vývoj mezd rok 2010 | 98 |
| Tabulka č. 37 - Výpočet časové řady - vývoj mezd rok 2011 | 98 |
| Tabulka č. 38 - Výpočet časové řady - vývoj mezd rok 2012 | 99 |
| Tabulka č. 39 - Výpočet časové řady - vývoj mezd rok 2013 | 99 |
| Tabulka č. 40 - Výpočet časové řady - Sezónně očištěné hodnoty pro rok 2009 – 2013.. | 100 |
| Tabulka č. 41 - Predikace vývoje mzdy v roce 2014..... | 100 |

| | |
|---|-----|
| Tabulka č. 42 - Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů | 101 |
| Tabulka č. 43 - Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů | 101 |
| Tabulka č. 44 - Stupnice platových tarifů pro občanské zaměstnance“ | 102 |

8.3 Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek č. 1 - Maslowa pyramida potřeb..... | 14 |
| Obrázek č. 2 - Tři oblasti hodnocení | 19 |
| Obrázek č. 3 - Průměrné platy v krajích | 30 |

8.4 Seznam příloh

| | |
|---|-----|
| Příloha č. 1 – Minimální mzda v zemích Evropské unie..... | 95 |
| Příloha č. 2 – Vývoj minimální mzdy v České republice..... | 96 |
| Příloha č. 3 - Srovnání minimální mzdy k průměrné mzdě..... | 97 |
| Příloha č. 4 - Výpočet časových řad pro vývoj mezd v Karlovarském kraji v letech | 98 |
| Příloha č. 5 - Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2015 | 101 |
| Příloha č. 6 - Stupnice o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě..... | 102 |
| Příloha č. 7 - Průvodní dopis a dotazník..... | 103 |

8.5 Seznam zkratek

| | |
|---------------|---|
| 1. KŘP KvK | Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje |
| 2. PČR | Policie České republiky |
| 3. Policie ČR | Policie České republiky |
| 4. SKPV | služba kriminální policie a vyšetřování |
| 5. aj. | a jiné |
| 6. atd. | a tak dále |
| 7. např. | například |
| 8. pozn. | poznámka |
| 9. tzv. | takzvaný |

9 Přílohy

Příloha č. 1 – Minimální mzda v zemích Evropské unie

Tabulka č. 32 - Minimální mzda zemí EU

| ZEMĚ | MINIMÁLNÍ MZDA (v Kč) | DATUM POSLEDNÍ ZMĚNY |
|-----------------|--------------------------|-------------------------|
| Lucembursko | 52.455,00 | 1. 10. 2013 |
| Belgie | 41.014,00 | 1. 12. 2012 |
| Nizozemí | 40.577,00 | 1. 1. 2014 |
| Irsko | 39.922,00 | 1. 7. 2011 |
| Francie | 39.458,00 | 1. 1. 2014 |
| Velká Británie | 34.549,00 | 1. 10. 2013 |
| Slovinsko | 21.545,00 | 1. 1. 2014 |
| Španělsko | 17.613,00 | 1. 1. 2013 |
| Řecko | 15.838,00 | 1. 3. 2012 |
| Portugalsko | 13.244,00 | 1. 1. 2011 |
| Lotyšsko | 12.406,00 | 1. 1. 2014 |
| Polsko | 11.019,00 | 1. 1. 2014 |
| Chorvatsko | 10.759,00 | 1. 1. 2014 |
| Estonsko | 9.694,00 | 1. 1. 2014 |
| Slovensko | 9.612,00 | 1. 1. 2014 |
| Maďarsko | 8.954,00 | 1. 1. 2014 |
| Česká republika | 8.500,00 | 1. 8. 2013 |
| Litva | 7.884,00 | 1. 1. 2013 |
| Rumunsko | 5.136,00 | 1. 1. 2014 |
| Bulharsko | 4.748,00 | 1. 1. 2014 |

Zdroj: WSI Deutschland – Mindestlohn datenbank, Stand January 2014. Vlastní zpracování a úprava.

Příloha č. 2 – Vývoj minimální mzdy v České republice

Tabulka č. 33 - Vývoj minimální mzdy v České republice

| ROK | MINIMÁLNÍ MZDA (v Kč) | ZVÝŠENÍ (v Kč) |
|----------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| 1991 únor | 2000,00 | - |
| 1992 leden | 2200,00 | 200,00 |
| 1996 leden | 2500,00 | 300,00 |
| 1998 leden | 2650,00 | 150,00 |
| 1999 leden | 3250,00 | 600,00 |
| 1999 červenec | 3600,00 | 350,00 |
| 2000 leden | 4000,00 | 400,00 |
| 2000 červenec | 4500,00 | 500,00 |
| 2001 leden | 5000,00 | 500,00 |
| 2002 leden | 5700,00 | 700,00 |
| 2003 leden | 6200,00 | 500,00 |
| 2004 leden | 6700,00 | 500,00 |
| 2005 leden | 7185,00 | 485,00 |
| 2006 leden | 7570,00 | 385,00 |
| 2006 červenec | 7955,00 | 385,00 |
| 2007 leden | 8000,00 | 45,00 |
| 2013 leden | 8500,00 | 500,00 |
| 2015 leden * ⁵⁸ | 9200,00 | 700,00 |

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí. Vlastní úprava a zpracování.

⁵⁸ Aktualizováno dne 15. září 2014.

Příloha č. 3 - Srovnání minimální mzdy k průměrné mzdě

Tabulka č. 34 – Srovnání minimální mzdy k průměrné mzdě

| STÁT | MINIMÁLNÍ MZDA VŮČI PRŮMĚRNÉ MZDĚ | MINIMÁLNÍ MZDA (v Kč) | OBDOBÍ | MINIMÁLNÍ MZDA (v dané měně) |
|-----------------|---|-----------------------------|---------|---------------------------------|
| Turecko | 73 % | 10.400,00 | měsíčně | 1.071 TRY/měsíčně |
| Francie | 62 % | 39.900,00 | měsíčně | 1.445,38 EUR/měsíčně |
| Nový Zéland | 60 % | 240,00 | hodinu | 14,25 NZD/hodinu |
| Slovinsko | 60 % | 21.800,00 | měsíčně | 789,15 EUR/měsíčně |
| Portugalsko | 58 % | 15.600,00 | měsíčně | 565,83 EUR/měsíčně |
| Izrael | 57 % | 25.200,00 | měsíčně | 4.300 ILS/měsíčně |
| Maďarsko | 54 % | 8.900,00 | měsíčně | 101.500 HUF/měsíčně |
| Austrálie | 53 % | 12.570,00 | měsíčně | 640,90 AUD/měsíčně |
| Belgie | 51 % | 41.500,00 | měsíčně | 1.501,82 EUR/měsíčně |
| Lotyšsko | 51 % | 8.800,00 | měsíčně | 320 EUR/měsíčně |
| Irsko | 48 % | 40.400,00 | měsíčně | 1.461,85 EUR/měsíčně |
| Litva | 48 % | 8.000,00 | měsíčně | 1.000 LTL/měsíčně |
| Nizozemsko | 47 % | 41.000,00 | měsíčně | 1.485,60 EUR/měsíčně |
| Polsko | 47 % | 11.000,00 | měsíčně | 1.680 PLN/měsíčně |
| Slovensko | 47 % | 9.700,00 | měsíčně | 352 EUR/měsíčně |
| Velká Británie | 47 % | 215,00 | hodinu | 6,31 GBP/hodinu |
| Kanada | 45 % | 190,00-210,00 | hodinu | 10 – 11 CAD/hodinu |
| Rumunsko | 45 % | 5.500,00 | měsíčně | 900 ROM/měsíčně |
| Španělsko | 44 % | 20.800,00 | měsíčně | 752,85 EUR/měsíčně |
| Řecko | 43 % | 18.900,00 | měsíčně | 683,76 EUR/měsíčně |
| Jižní Korea | 42 % | 105,00 | hodinu | 5.210 KRW/hodinu |
| Lucembursko | 42 % | 53.100,00 | měsíčně | 1.921,03 EUR/měsíčně |
| Japonsko | 38 % | 130,00-170,00 | hodinu | 664 – 869 JPY/hodinu |
| USA | 38 % | 150,00 | hodinu | 7,25 USD/hodinu |
| Česká republika | 36 % | 8.500,00 | měsíčně | - |
| Estonsko | 36 % | 9.800,00 | měsíčně | 355 EUR/měsíčně |

Zdroj: TNCZ. [online]. 4. 9. 2014 [cit. 2014-09-04]. Dostupné z: <http://tn.nova.cz/clanek/velke-srovnani-jaka-je-minimalni-mzda-v-cesku-a-ve-svete.html>.
Vlastní zpracování a úprava.

Příloha č. 4 - Výpočet časových řad pro vývoj mezd v Karlovarském kraji v letech 2009 - 2014

Tabulka č. 35- Výpočet časové řady - vývoj mezd rok 2009

| | | Y _{ij} | T _{ij} | Y _{ij} -T _{ij} | Y _{ij} /T _{ij} | Průměrný sezonní index | Sezonně očištěné hodnoty |
|------|-----|-----------------|-----------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|--------------------------|
| 2009 | 1.Q | 21 954,00 | | | | 0,96 | 22 868,750 |
| | 2.Q | 22 107,00 | | | | 0,99 | 22 330,303 |
| | 3.Q | 22 083,00 | 21 998,875 | 84,125 | 1,004 | 1,00 | 22 083,000 |
| | 4.Q | 22 157,00 | 21 876,125 | 280,875 | 1,013 | 1,04 | 21 304,808 |

Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Tabulka č. 36 - Výpočet časové řady - vývoj mezd rok 2010

| | | Y _{ij} | T _{ij} | Y _{ij} -T _{ij} | Y _{ij} /T _{ij} | Průměrný sezonní index | Sezonně očištěné hodnoty |
|------|-----|-----------------|-----------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|--------------------------|
| 2010 | 1.Q | 21 343,00 | 21 794,000 | -451,000 | 0,979 | 0,96 | 22 232,292 |
| | 2.Q | 21 736,00 | 21 741,500 | -5,500 | 1,000 | 0,99 | 21 955,556 |
| | 3.Q | 21 797,00 | 21 548,750 | 248,250 | 1,012 | 1,00 | 21 797,000 |
| | 4.Q | 22 025,00 | 21 236,000 | 788,625 | 1,037 | 1,04 | 21 177,885 |

Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Tabulka č. 37 - Výpočet časové řady - vývoj mezd rok 2011

| | | Y _{ij} | T _{ij} | Y _{ij} -T _{ij} | Y _{ij} /T _{ij} | Průměrný sezonní index | Sezonně očištěné hodnoty |
|------|-----|-----------------|-----------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|--------------------------|
| 2011 | 1.Q | 19 931,00 | 20 974,125 | -1 043,125 | 0,950 | 0,96 | 20 761,458 |
| | 2.Q | 20 649,00 | 20 902,250 | -253,250 | 0,988 | 0,99 | 20 857,576 |
| | 3.Q | 20 786,00 | 21 028,000 | -242,000 | 0,988 | 1,00 | 20 786,000 |
| | 4.Q | 22 461,00 | 21 151,375 | 1 309,625 | 1,062 | 1,04 | 21 597,115 |

Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Tabulka č. 38 - Výpočet časové řady - vývoj mezd rok 2012

| 2012 | | Y _{ij} | T _{ij} | Y _{ij} -T _{ij} | Y _{ij} /T _{ij} | Průměrný sezonní index | Sezonně očištěné hodnoty |
|------|-----|-----------------|-----------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|--------------------------|
| | 1.Q | 20 501,00 | 21 515,125 | -1 014,125 | 0,953 | 0,96 | 21 355,208 |
| | 2.Q | 21 066,00 | 21 228,375 | -162,375 | 0,992 | 0,99 | 21 278,788 |
| | 3.Q | 20 879,00 | 21 223,250 | -344,250 | 0,984 | 1,00 | 20 879,000 |
| | 4.Q | 22 474,00 | 21 242,625 | 1 231,375 | 1,058 | 1,04 | 21 609,615 |

Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Tabulka č. 39 - Výpočet časové řady - vývoj mezd rok 2013

| 2013 | | Y _{ij} | T _{ij} | Y _{ij} -T _{ij} | Y _{ij} /T _{ij} | Průměrný sezonní index | Sezonně očištěné hodnoty |
|------|-----|-----------------|-----------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|--------------------------|
| | 1.Q | 20 447,00 | 21 315,000 | -868,00 | 0,959 | 0,96 | 21 298,958 |
| | 2.Q | 21 275,00 | 21 398,875 | -123,875 | 0,994 | 0,99 | 21 489,899 |
| | 3.Q | 21 249,00 | | | | 1,00 | 21 249,000 |
| | 4.Q | 22 775,00 | | | | 1,04 | 21 899,038 |

Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Tabulka č. 40 - Výpočet časové řady - Sezónně očištěné hodnoty pro rok 2009 – 2013

| | | Sezónně očištěné hodnoty | t _{ij} | t _{ij} ² | t _{ij} Y _{ij} |
|--------|------|--------------------------|-----------------|------------------------------|---------------------------------|
| 2009 | 1. Q | 22 868,750 | 1 | 1 | 22 868,750 |
| | 2. Q | 22 330,303 | 2 | 4 | 44 660,606 |
| | 3. Q | 22 083,000 | 3 | 9 | 66 249,000 |
| | 4. Q | 21 304,808 | 4 | 16 | 85 219,231 |
| 2010 | 1. Q | 22 232,292 | 5 | 25 | 111 161,458 |
| | 2. Q | 21 955,556 | 6 | 36 | 131 733,333 |
| | 3. Q | 21 797,000 | 7 | 49 | 152 579,000 |
| | 4. Q | 21 177,885 | 8 | 64 | 169 423,077 |
| 2011 | 1. Q | 20 761,458 | 9 | 81 | 186 853,125 |
| | 2. Q | 20 857,576 | 10 | 100 | 208 575,758 |
| | 3. Q | 20 786,000 | 11 | 121 | 228 646,000 |
| | 4. Q | 21 597,115 | 12 | 144 | 259 165,385 |
| 2012 | 1. Q | 21 355,208 | 13 | 169 | 277 617,708 |
| | 2. Q | 21 278,788 | 14 | 196 | 297 903,000 |
| | 3. Q | 20 879,000 | 15 | 225 | 313 185,000 |
| | 4. Q | 21 609,615 | 16 | 256 | 345 753,846 |
| 2013 | 1. Q | 21 298,958 | 17 | 289 | 362 082,292 |
| | 2. Q | 21 489,899 | 18 | 324 | 386 818,182 |
| | 3. Q | 21 249,000 | 19 | 361 | 403 731,000 |
| | 4. Q | 21 899,038 | 20 | 400 | 437 980,769 |
| Celkem | | 430 811,249 | 210 | 2870 | 4 492 206,550 |

Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Výpočet časové řady pro predikaci vývoje mzdy pro rok 2014:

$$b_1 = \frac{n\sum t_{ij}y_i - \sum t_{ij}\sum y_i}{n\sum t_{ij}^2 - (\sum t_{ij})^2} = \frac{20 \cdot 4.492.206,550}{20 \cdot 2870 - 210^2} = \frac{-626.231,29}{13.300} = -47,085$$

$$b_0 = \bar{y} - b_1 \bar{t} = \frac{430.811,249}{20} + 47,085 \cdot \frac{210}{20} = 21.540,56245 + 494,3925 = 22.034,95$$

$$T_{ij} = -47,085t_{ij} + 22.034,95$$

Tabulka č. 41 - Predikace vývoje mzdy v roce 2014

| | | t _{ij} | Průměrný sezónní index | rok 2014 | Sezónně očištěné hodnoty |
|------|-----|-----------------|------------------------|-------------|--------------------------|
| 2014 | 1.Q | 21 | 0,96 | 21 046,1650 | 20 204,3184 |
| | 2.Q | 22 | 0,99 | 22 999,0800 | 20 789,0892 |
| | 3.Q | 23 | 1,00 | 20 951,9950 | 20 951,9950 |
| | 4.Q | 24 | 1,04 | 20 904,9100 | 21 741,1064 |

Zdroj: Vlastní zpracování a úprava.

Příloha č. 5 - Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2015

Tabulka č. 42 - Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2015

| Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2015 | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů | | | | | | | | | | | | |
| Doba praxe | Tarifní stupeň | Tarifní třída | | | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| do 3 let | 1 | 13380 | 14520 | 15750 | 17090 | 18550 | 20120 | 21830 | 23680 | 25700 | 27880 | 30240 |
| do 6 let | 2 | 13890 | 15060 | 16340 | 17730 | 19240 | 20880 | 22650 | 24570 | 26660 | 28920 | 31380 |
| do 9 let | 3 | 14410 | 15630 | 16960 | 18400 | 19970 | 21660 | 23490 | 25500 | 27660 | 30010 | 32570 |
| do 12 let | 4 | 14950 | 16220 | 17590 | 19090 | 20710 | 22470 | 24380 | 26450 | 28700 | 31140 | 33780 |
| do 15 let | 5 | 15510 | 16830 | 18250 | 19810 | 21490 | 23310 | 25300 | 27440 | 29770 | 32300 | 35050 |
| do 18 let | 6 | 16090 | 17460 | 18940 | 20550 | 22300 | 24190 | 26240 | 28470 | 30900 | 33520 | 36370 |
| do 21 let | 7 | 16690 | 18120 | 19650 | 21320 | 23140 | 25100 | 27230 | 29540 | 32050 | 34780 | 37730 |
| do 24 let | 8 | 17320 | 18790 | 20390 | 22120 | 24000 | 26040 | 28250 | 30650 | 33260 | 36080 | 39150 |
| do 27 let | 9 | 17970 | 19490 | 21150 | 22950 | 24900 | 27020 | 29310 | 31800 | 34510 | 37440 | 40620 |
| do 30 let | 10 | 18640 | 20230 | 21950 | 23810 | 25830 | 28030 | 30410 | 33000 | 35800 | 38840 | 42140 |
| do 33 let | 11 | 19350 | 20980 | 22770 | 24710 | 26800 | 29080 | 31560 | 34230 | 37140 | 40300 | 43730 |
| nad 33 let | 12 | 20070 | 21770 | 23630 | 25640 | 27810 | 30170 | 32740 | 35530 | 38540 | 41820 | 45360 |

Zdroj: Zákon pro lidi.cz. www.zakonprolidi.cz. [online]. 26. 1 .2015 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-227#prilohy>.

Tabulka č. 43 - Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2015 podle § 114 odst. 2 zákona

| Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2015 stanovená podle § 114 odst. 2 zákona | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Stupnice zvýšených tarifů o 10% pro příslušníky bezpečnostních sborů | | | | | | | | | | | | |
| Doba praxe | Tarifní stupeň | Tarifní třída | | | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| do 3 let | 1 | 14720 | 15980 | 17330 | 18800 | 20410 | 22140 | 24020 | 26050 | 28270 | 30670 | 33270 |
| do 6 let | 2 | 15280 | 16570 | 17980 | 19510 | 21170 | 22970 | 24920 | 27030 | 29330 | 31820 | 34520 |
| do 9 let | 3 | 15860 | 17200 | 18660 | 20240 | 21970 | 23830 | 25840 | 28050 | 30430 | 33020 | 35830 |
| do 12 let | 4 | 16450 | 17850 | 19350 | 21000 | 22790 | 24720 | 26820 | 29100 | 31570 | 34260 | 37160 |
| do 15 let | 5 | 17070 | 18520 | 20080 | 21800 | 23640 | 25650 | 27830 | 30190 | 32750 | 35530 | 38560 |
| do 18 let | 6 | 17700 | 19210 | 20840 | 22610 | 24530 | 26610 | 28870 | 31320 | 33990 | 36880 | 40010 |
| do 21 let | 7 | 18360 | 19940 | 21620 | 23460 | 25460 | 27610 | 29960 | 32500 | 35260 | 38260 | 41510 |
| do 24 let | 8 | 19060 | 20670 | 22430 | 24340 | 26400 | 28650 | 31080 | 33720 | 36590 | 39690 | 43070 |
| do 27 let | 9 | 19770 | 21440 | 23270 | 25250 | 27390 | 29730 | 32250 | 34980 | 37970 | 41190 | 44690 |
| do 30 let | 10 | 20510 | 22260 | 24150 | 26200 | 28420 | 30840 | 33460 | 36300 | 39380 | 42730 | 46360 |
| do 33 let | 11 | 21290 | 23080 | 25050 | 27190 | 29480 | 31990 | 34720 | 37660 | 40860 | 44330 | 48110 |
| nad 33 let | 12 | 22080 | 23950 | 26000 | 28210 | 30600 | 33190 | 36020 | 39090 | 42400 | 46010 | 49900 |

Zdroj: Zákon pro lidi.cz. www.zakonprolidi.cz. [online]. 26. 1 .2015 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-227#prilohy>.

Příloha č. 6 - Stupnice o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Tabulka č. 44 - Stupnice platových tarifů pro občanské zaměstnance

| Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1 (v Kč měsíčně) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Platový stupeň | Počet let započitatelné praxe | Platová třída | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| 1 | do 1 roku | 6780 | 7360 | 7980 | 8650 | 9380 | 10180 | 11040 | 11980 | 12990 | 14100 | 15300 | 16590 | 17980 | 19510 | 21190 | 22980 |
| 2 | do 2 let | 7030 | 7630 | 8280 | 8980 | 9730 | 10560 | 11450 | 12420 | 13490 | 14630 | 15880 | 17220 | 18670 | 20260 | 21990 | 23840 |
| 3 | do 4 let | 7300 | 7920 | 8600 | 9320 | 10120 | 10960 | 11890 | 12900 | 14000 | 15190 | 16480 | 17870 | 19380 | 21020 | 22830 | 24740 |
| 4 | do 6 let | 7580 | 8220 | 8930 | 9670 | 10500 | 11380 | 12340 | 13390 | 14540 | 15770 | 17100 | 18540 | 20100 | 21810 | 23690 | 25670 |
| 5 | do 9 let | 7870 | 8530 | 9270 | 10030 | 10890 | 11800 | 12810 | 13890 | 15080 | 16370 | 17740 | 19240 | 20870 | 22630 | 24580 | 26650 |
| 6 | do 12 let | 8170 | 8850 | 9620 | 10430 | 11310 | 12260 | 13290 | 14420 | 15650 | 16990 | 18430 | 19970 | 21660 | 23490 | 25510 | 27650 |
| 7 | do 15 let | 8480 | 9210 | 9980 | 10820 | 11740 | 12710 | 13800 | 14960 | 16240 | 17630 | 19120 | 20720 | 22470 | 24380 | 26470 | 28680 |
| 8 | do 19 let | 8800 | 9560 | 10350 | 11220 | 12190 | 13200 | 14320 | 15530 | 16850 | 18290 | 19840 | 21500 | 23320 | 25300 | 27460 | 29770 |
| 9 | do 23 let | 9130 | 9920 | 10760 | 11660 | 12650 | 13700 | 14870 | 16120 | 17500 | 19000 | 20590 | 22310 | 24200 | 26250 | 28510 | 30890 |
| 10 | do 27 let | 9480 | 10290 | 11160 | 12090 | 13130 | 14220 | 15440 | 16730 | 18160 | 19710 | 21370 | 23160 | 25110 | 27240 | 29570 | 32060 |
| 11 | do 32 let | 9850 | 10690 | 11590 | 12550 | 13630 | 14750 | 16030 | 17360 | 18840 | 20460 | 22170 | 24040 | 26060 | 28270 | 30690 | 33270 |
| 12 | nad 32 let | 10220 | 11100 | 12030 | 13030 | 14140 | 15300 | 16640 | 18010 | 19560 | 21230 | 23010 | 24950 | 27040 | 29340 | 31850 | 34520 |

Zdroj: Zákon pro lidi.cz. www.zakonprolidi.cz. [online]. 26. 1. 2015 [cit. 2015-01-26].
Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-564#prilohy>.

Příloha č. 7 - Průvodní dopis a dotazník

Vážení kolegové, vážené kolegyně,

jmenuji se Monika Václavková a jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze, Provozně ekonomické fakulty. Pro svou diplomovou práci na téma „Inovace v hodnocení zaměstnanců“ jsem si vybrala hodnocení Krajského ředitelství policie Karlovarského kraje, a proto si Vás dovoluji oslovit s žádostí o vyplnění přiloženého dotazníku. Dotazník je přizpůsoben k rychlému vyplnění a to zaškrtnutím pouze jedné odpovědi.

Dotazníky budou zpracovány zcela anonymně a výsledky poslouží pouze k vypracování mé diplomové práce.

Vyplněné dotazníky vracejte prosím zpět na mojí e-mailovou adresu, popřípadě můžete vložit vyplněný dotazník do obálky a poslat na mé jméno interní poštou.

Velice děkuji Vám za Váš a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

Bc. Monika Václavková

- 1. V jakém poměru jste zaměstnán u Policie ČR?**
 - a. občanský zaměstnanec
 - b. ve služebním poměru

- 2. Jakého jste pohlaví?**
 - a. muž
 - b. žena

- 3. Kolik je Vám let?**
 - a. 18 - 25 let
 - b. 26 - 30 let
 - c. 31 - 40 let
 - d. 41 – 50 let
 - e. 51 a více

- 4. Jakou pozici vykonáváte**
 - a. vedoucí pozice
 - b. zástupce vedoucího
 - c. běžný zaměstnanec

- 5. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.**
 - a. středoškolské
 - b. vyšší odborné
 - c. vysokoškolské (Bc.)
 - d. vysokoškolské (Ing., Mgr. atd.)

- 6. Kolik let sloužíte u Policie ČR?**
 - a. méně jak 5 let
 - b. 5 - 10 let
 - c. 11 - 15 let
 - d. 16 - 25 let
 - e. 26 a více let

- 7. Proč jste se rozhodl(a) právě pro práci u Policie ČR?**
 - a. finanční jistota
 - b. mé životní poslání
 - c. z důvodu mých malých pracovních příležitostí v mém oboru
 - d. jiné důvody

8. Jak podle Vás vnímá veřejnost Policii ČR?

- a. velmi pozitivně
- b. pozitivně
- c. spíše negativně
- d. negativně

9. Jste spokojený(á) s Vaším zaměstnáním u Policie ČR?

- a. ano
- b. ne
- c. uvažuji o odchodu

10. Vykonáváte u Policie ČR funkci, kterou jste si přál(a)?

- a. ano, jsem velice spokojený
- b. spíše ano, ale kdyby byla možnost jiné pracovní pozice, nebránil(a) bych se
- c. ne, přál bych si úplně jinou pracovní pozici

11. Jste dostatečně motivován svým nadřízeným?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

12. V průběhu roku dostávám od nadřízeného dostatečně často zpětnou vazbu .

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

13. Pokud jsem kritizován, pak bez hněvu a pouze mezi čtyřma očima.

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

14. Jsem spokojen(a) s možnostmi rozvoje a vzdělávání v podniku.

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

15. Máte z pozice Vaší funkce prostor pro zvyšování vzdělávání a kvalifikace?

- a. ano, příležitostí je dostatek
- b. příležitosti jsou jen pro některé
- c. ne, nemáme žádný prostor pro vzdělávání a kvalifikace

16. Máte možnost na Vaší pozici kariérního růstu?

- a. ano
- b. spíše ne, možnosti jsou jen pro některé
- c. ne, nemám žádnou možnost kariérního postupu

17. Je Vaše finanční hodnocení (Váš plat) dostačující za Vaši práci?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

18. Jste spokojena se základní složkou (platový tarif) Vašeho platu?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

19. Jste spokojena s pohyblivou složkou (osobní hodnocení) Vašeho platu?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

20. Který z níže uvedených faktorů je pro Vás z hlediska pracovní motivace významnější?

- a. nepeněžitá odměna
- b. peněžitá odměna

21. Motivuje Vás hodnocení k lepšímu výkonu?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

22. Vyhovuje Vám odměňování za vykonanou práci 2x ročně ?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

23. Se systémem hodnocení zavedeným v našem podniku jsem spokojen.

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

24. Je Vám jasné, jak se Vaše hodnocení projeví do odměňování

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

25. Přejde Vám Vaše práce, kterou vykonáváte nebezpečná?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

26. Jakou inovaci (zdokonalení) byste uvítali v hodnocení u Policie České republiky?

- a. tarifní/platový třídy
- b. rizikový příplatek
- c. osobní hodnocení
- d. změnu v odměňování