

Hodnocení pracovní výkonnosti

Barbora Navrátilová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav ekonomie
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora NAVRÁTILOVÁ**
Osobní číslo: **L080011**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Hodnocení pracovní výkonnosti v podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte teoretické pojednání o problematice hodnocení, motivování a odměňování zaměstnanců
2. Pojednejte o důležitosti a významu zpětné vazby, vysvětlete, proč je hodnocení zaměstnanců pro podnik důležité, popište v současnosti nejpoužívanější metody hodnocení a odměňování
3. Proveďte analýzu hodnocení, motivování a odměňování zaměstnanců v konkrétním podniku
4. Na základě provedené analýzy formulujte doporučení a zhodnoťte efektivnost současného systému hodnocení, odměňování a motivování

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press s.r.o., 1. vydání. 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

[2] AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, a.s., 10. vydání. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[3] AMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, a.s., 1. vydání. 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

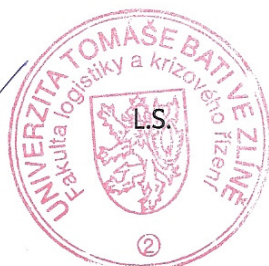
Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Rostislav Kozílek, CSc.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011


Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.
pověřená děkanka




Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 21.12.2010


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce „Hodnocení pracovní výkonnosti“ je analyzovat současný systém hodnocení, odměňování a motivování u Policie ČR a popřípadě na základě zjištěných nedostatků navrhnout doporučení ke zlepšení situace v této oblasti. První část shrnuje teoretické poznatky týkající se hodnocení, motivace a odměňování zaměstnanců. Druhá část obsahuje základní charakteristiku Policie ČR, analýzu systému hodnocení, odměňování a motivování zaměstnanců používaných ve vybraných policejních odděleních a představení a vyhodnocení výsledků mého dotazníkového šetření. Na základě těchto výsledků a teoretických poznatků jsou v závěrečné části stanovena doporučení zaměřená na zvýšení efektivity systému hodnocení, odměňování a motivování na uvedených policejních odděleních.

Klíčová slova: Motivace, hodnocení zaměstnanců, sebehodnocení, hodnotící rozhovor, zpětná vazba, odměňování, zaměstnanecké výhody.

ABSTRACT

The aim of the Bachelor thesis „The performance of work evaluation” is to analyze the present condition of the evaluation, remuneration and motivation of employees in Police of Czech Republic and eventually on the basis of recognized imperfections to suggest recommendations for the improvement in this area. The first part summarises theoretical information relevant to the issue of motivation, evaluation and remuneration of employees. The second part contains basic characteristic of Police of Czech Republic, the analysis of the system of the evaluation, remuneration and motivation of employees in chosen squads and introduction and evaluation of my questionnaire survey. On the basis of these results and theory are defined recommendations aimed at the increase of efficiency of employees evaluation system, remuneration system and motivation in the mentioned squads in the last part of my work.

Keywords: Motivation, evaluation of employees, self-assessment, evaluative interview, feedback, remuneration, employee benefits.

Děkuji touto cestou vedoucímu bakalářské práce Ing. Miroslavu Musilovi Ph.D. za podnětné rady, připomínky a pomoc při vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat mým konzultantům prap. Ing. Radomíru Bábkovi, npor. Mgr. Františku Richterovi a npor. Bc. Marku Antlovi za odbornou pomoc při psaní bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	1
I TEORETICKÁ ČÁST	3
1 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	4
1.1 DEFINICE MOTIVACE, ZÁKLADNÍ POJMY.....	4
1.2 ZDROJE MOTIVACE	5
1.3 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE.....	6
1.4 VZTAH MEZI MOTIVACÍ A PRACOVNÍM VÝKONEM	7
1.5 NÁSTROJE MOTIVACE, MOTIVAČNÍ FAKTORY	8
2 SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	9
2.1 OBECNÉ POJETÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	9
2.2 OBLASTI HODNOCENÍ.....	10
2.3 KRITÉRIA HODNOCENÍ	10
2.4 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	11
2.5 SEBEHODNOCENÍ.....	12
2.6 ZPĚTNÁ VAZBA.....	13
2.6.1 Třistašedesátistupňová zpětná vazba.....	14
2.7 ROZHOVOR O VÝSLEDČÍCH HODNOCENÍ	14
3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	16
3.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ÚROVEŇ MEZD A PLATŮ	16
3.2 SLOŽKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	17
3.3 MZDOVÉ FORMY	17
3.4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	19
3.5 ZÁSADY ÚČINNÉHO ODMĚŇOVÁNÍ.....	20
4 ROZDÍLY SOUKROMÉHO A VEŘEJNÉHO SEKTORU V OBLASTECH ODMĚŇOVÁNÍ, HODNOCENÍ A MOTIVOVÁNÍ	21
II PRAKTICKÁ ČÁST	24
5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	25
POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	25
5.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA ODDĚLENÍ, V NICHŽ PROBÍHAL VÝZKUM	27
5.2 SYSTÉM HODNOCENÍ POŘÁDKOVÉ POLICIE	27
5.3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ POŘÁDKOVÉ POLICIE	31
5.4 MOTIVACE U POŘÁDKOVÉ POLICIE	32
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	34

6.1	DOTAZNÍKY	34
6.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	35
7	SHRnutí DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A NÁVRH DOPORUČENÍ.....	50
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	62
	SEZNAM TABULEK.....	63
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Jestliže se zabýváme hodnocením pracovní výkonnosti, je zapotřebí zaměřit se taktéž na motivaci a systém odměňování pracovníků, neboť tyto s hodnocením pracovní výkonnosti úzce souvisí.

V současnosti je na lidské zdroje kladen veliký důraz, neboť jsou považovány za důležitou konkurenční výhodu firem. Jak uvádí J. Koubek: „ *V posledních letech 20. století se v managementu od základu změnil pohled na pracovníky: zatímco dosud byli pokládáni za nákladovou položku, nově se na ně pohlíží jako na aktivum organizace, největší jmění, které organizace má.* “ Proto by se každý podnik již od počátku měl snažit získávat a udržet kvalifikované pracovníky např. prostřednictvím různých forem odměňování, možnosti kariérního růstu a rozvoje pracovníků, spoluodpovědnost, dobré pracovní vztahy atd.

Jedním z nejvýznamnějších nástrojů pro efektivní využití lidských zdrojů je motivace pracovníků. Každý člověk je individualita, a proto musíme brát v potaz, že i motivace různých lidí se liší. Mnoho vedoucích se domnívá, že jediná motivace pro pracovníky jsou peníze, ale pro některé je největší motivací např. možnost vzdělání, možnost vést, jistota zaměstnání, pro jiné zase motivující pochvala a pozitivní hodnocení. Předpokladem pro efektivní motivaci pracovníků je tedy znalost zdrojů jejich motivace, jaké mají potřeby, hodnoty a postoj k práci.

Hodnocení je považováno za jednu z nejdůležitějších personálních činností, neboť kvalitní systém hodnocení slouží ke zkvalitňování personálu podniku, podněcuje rozvoj pracovníků a je díky němu dosahováno vyšších a kvalitnějších výkonů. Současně posuzuje i to, jak zaměstnanec zvládá nároky své pracovní pozice, zjišťuje potenciál pracovníků, monitoruje výkon a míru dosažení cílů a poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu. Výsledky takového hodnocení jsou pak základem pro objektivní odměňování a rozhodování o kariérním růstu pracovníků. Zavedení a uplatnění efektivního systému hodnocení předpokládá důslednou přípravu, která spočívá např. v tvorbě metodiky hodnocení a specifikaci kritérií, kterými se kapitola systém hodnocení zaměstnanců také zabývá.

Odměňování nemusí mít nutně jen peněžní formu (mzda, plat, jiné formy peněžní odměny), ale patří do něj i používání odměn nemzdového charakteru a soustava nehmotných stimulů k práci (povýšení, pochvala, zaměstnanecké výhody). Odměny nehmotné povahy bývají úzce spjaty např. se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, z pocitu užiteč-

nosti, úspěšnosti a kariéry. Odměňování tedy můžeme označit za jeden z nejeftivnějších nástrojů motivace pracovníka, který předurčuje množství a kvalitu budoucí práce.

Poslední kapitola je vzhledem k tomu, že pro praktickou část byla vybrána velice specifická organizace veřejného sektoru a sice Policie ČR, věnována porovnání rozdílů mezi soukromým a veřejným sektorem v oblastech odměňování, hodnocení a motivování.

První část této bakalářské práce tedy shrnuje teoretické poznatky, jež se týkají motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Druhá část obsahuje základní charakteristiku Policie ČR se zaměřením na pořádkovou policii, analýzu systému hodnocení, odměňování a motivování zaměstnanců a představení a vyhodnocení výsledků mého dotazníkového šetření. Na základě výsledků a teoretických poznatků jsou v závěrečné části uvedeny návrhy doporučení.

Cílem této práce bylo provést analýzu současného systému hodnocení, odměňování a motivování u Policie ČR a na základě provedené analýzy formulovat doporučení.

Za účelem zpracování této práce byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- 1) Jaký postoj mají řadoví policisté k současnému systému hodnocení a zpětné vazbě?**
- 2) Působí na řadové policisty současný systém hodnocení motivačně?**
- 3) Jak jsou řadoví policisté spokojeni se současným systémem hodnocení?**
- 4) Jak vnímají řadoví policisté současný systém odměňování a zaměstnanecké výhody?**
- 5) Co považují řadoví policisté při své práci za největší motivaci?**
- 6) Jaké faktory působí negativně na motivaci policistů?**

K naplnění cíle práce a zodpovězení výzkumných otázek jsem využila zejména metodu dotazování a analýzu podnikové dokumentace. Provedla jsem dotazníkové šetření mezi řadovými zaměstnanci, pomocí něhož jsem zkoumala spokojenost zaměstnanců se současným systémem hodnocení s pracovními podmínkami, s výší mezd, spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami apod. Dále jsem provedla hloubkové rozhovory s vedoucími a zástupci vedoucích oddělení, na nichž probíhal výzkum, abych zjistila, jak funguje hodnocení, odměňování a motivování zaměstnanců na těchto odděleních konkrétně.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Motivační systém je jednou ze základních personálních strategií. Chceme-li dosáhnout a udržet vysokou úroveň výkonu zaměstnanců, měli bychom se zajímat o to, jak je vhodným způsobem motivovat. Podle Bělohávků má být úsilí následováno přiměřeným výsledkem, protože práce, která výsledek nepřináší, se sotva setká se zájmem a osobním nasazením pracovníků. Ačkoliv patří motivace k velmi složitým problémům, řada vedoucích pracovníků má stále tendenci tuto problematiku zjednodušovat a podceňovat. Přitom má-li být podnik úspěšný, musí vedoucí pracovníci věnovat dostatečnou pozornost motivaci zaměstnanců, neboť právě ta má přímý vliv na jejich pracovní výkon.

1.1 Definice motivace, základní pojmy

Motivovat znamená vyvolat u druhého člověka ochotu chovat se určitým způsobem a snažit se o dosahování určitých cílů. Být motivován znamená pro zaměstnance především uspokojení z vlastní práce a pro zaměstnavatele se to projeví v dobře odvedené práci. **Motivace** je psychický proces, který podněcuje člověka k určitému chování. Proces mobilizace energie a zaměření chování na určitý cíl. [10] **Motiv** představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu (popud, pohnutku). Je příčinou určitého lidského chování a prožívání. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu - nasyčení, které mívá zpravidla podobu vnitřního uspokojení. Působení motivu trvá tedy tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle. **Stimulací** se rozumí takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny jeho motivace. [4]

Pojmy **stimulace** a **motivace** bývají často zaměňovány, nebo používány jako synonyma. Jaký je mezi nimi tedy rozdíl?

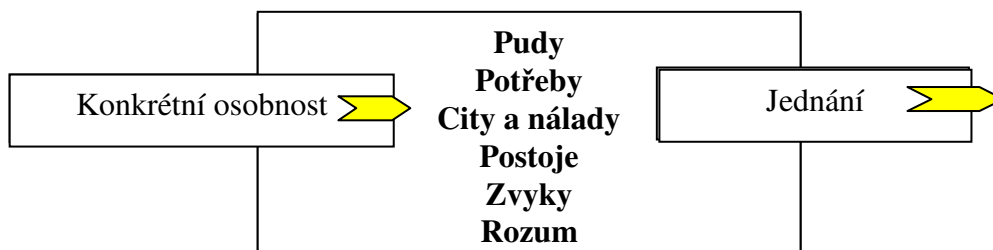
- **Motivace** = vnitřní hybné síly v psychice člověka (ne vždy uvědomělé)
- **Stimulace** = vnější působení na psychiku jedince, proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti a motivace druhého člověka [4]

Stimul je jakýkoli podnět, který **vyvolává určité změny v motivaci člověka**

To jestli nějaký podnět bude či nebude stimulem záleží především na **motivační struktuře konkrétního člověka**. Z toho vyplývá, že základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivační struktury. Jen tak je možné "šít" stimulaci na míru a vybírat prostředky stimulace tak, aby přesně vyhovovaly danému člověku. [4]

Jednání konkrétního člověka určuje vždy souhrn vnějších a vnitřních činitelů, které na něho neustále působí. Úroveň jednotlivých činitelů závisí jednak na individuálních zvláštnotech lidí, jednak na konkrétní situaci, v níž se daný člověk nachází:[10]

Obrázek 1: Pohnutky chování



Zdroj: POKORNÝ, J. Personální management jako tvůrčí činnost. Vydání neuvedeno. ICB Inženýrské centrum, Brno 1996, 108 s.

1.2 Zdroje motivace

Motivace má teoreticky 5 základních zdrojů, které tvoří tzv. **motivační strukturu každého člověka**. K základním zdrojům motivace patří:

- **Potřeby** - jsou považovány za základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti. Člověk prožívá potřebu jako nedostatek něčeho, co je pro něj subjektivně významné. Pociťuje přitom jakýsi stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí, a který zpravidla vede k činnosti směřující k uspokojení této potřeby.
- **Návyky** - můžeme je definovat jako opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.
- **Zájmy** - jsou trvalejším zaměřením člověka na určitou oblast předmětů nebo jevů a postupně se vyvíjí jako určitý specifický soubor motivů, který se objevuje v životě daného člověka častěji a opakovaně.

- **Hodnoty** - v průběhu života se člověk setkává s nejrůznějšími skutečnostmi, kterým přisuzuje ve svém životě určitou hodnotu. Postupně si vytváří tzv. **hodnotový systém**. Každý člověk má jiný systém hodnot, existují však jakési obecně platné hodnoty, jako je např. zdraví, práce, rodina, přátelství, vzdělání, peníze apod.
- **Ideály** - určité představy něčeho subjektivně velmi žádoucího a pozitivně hodnoceného, co člověk v průběhu svého života získává hlavně od lidí, které považuje za svůj vzor, a se kterými se více či méně identifikuje. [27]

1.3 Teorie pracovní motivace

V minulém století byla vyvinuta celá řada **teorií pracovní motivace**, které se snaží podávat odpověď na otázku jak a proč se chovají lidé v různých podmínkách pracovního procesu a jak tuto skutečnost ovlivňuje individualita jedince. Vzhledem k omezenému rozsahu této práce si zde uvedeme pouze některé teorie [4]:

- **Maslowova teorie potřeb** - podstatou je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho chování. Potřeby jsou podle Maslowa uspořádány ve stupních, které odrážejí význam potřeby v celé struktuře potřeb. Např. 1.stupeň tvoří existenční potřeby (hlad, žízeň), 2.stupeň potřeby bezpečnosti, 3.stupeň sociální potřeby (láska, sounáležitost). Tato teorie bývá kritizována za svou nepružnost a nekompromisnost (různí lidé mohou mít různé priority).
- **Základní motivační typy zaměstnanců podle Heckhausena** – Heckhausen zjistil, že je možné rozlišit dva základní typy osobností z hlediska charakteru jejich motivace k výkonu. První typ - ve výkonové motivaci u něj převažuje potřeba dosažení úspěchu. Vytyčuje si realistické a dlouhodobé cíle, je pružný ve změně cíle a staví se aktivně k budoucnosti. Druhý typ - v motivaci k výkonu převažuje potřeba vyhnout se neúspěchu. Klade si extrémně vysoké (nízké) cíle, které neradi mění a k budoucnosti přistupují s obavami. Při motivaci zaměstnanců obou typů je důležité brát v úvahu charakter základního typu jejich motivace. Jejich nadřazení mohou např. u zaměstnanců 2. typu obavu z neúspěchu snižovat do značné míry častějším zprostředkováním "zážitku z úspěchu" (pochvalou, snížením pocitu nejistoty při zadávání pracovního úkolu).
- **Herzbergova teorie dvou dimenzí pracovní motivace** - Herzberg dělí faktory motivace na dvě skupiny s rozdílným postavením a funkcí v procesu motivace:

1. Faktory vnější - faktory hygieny (dissatisfactory) - jsou-li v negativním stavu či kvalitě, vyvolávají v zaměstnancích pracovní nespokojenost a na motivaci působí negativně, jsou-li v dobrém stavu, nevyvolávají pracovní nespokojenost, avšak na motivaci k práci nemají vliv. Zahrnují: plat, firemní politika a řízení, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky, jistota pracovního místa.

2. Faktory vnitřní - motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory) - jsou-li v nežádoucím stavu, způsobují, že pracovník není spokojen, ani přiměřeně motivován k práci, jsou-li pozitivně laděny a působí-li, dostavuje se pracovní spokojenost, příznivá pracovní motivace a vedou přímo ke zvýšení výkonu zaměstnance. Zahrnují: výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost, vzestup. Pozitivně utvářené faktory hygieny tedy nestačí samy o sobě podněcovat zaměstnance k vyššímu a kvalitnějšímu výkonu, tvoří však nezbytnou základu pro působení motivátorů.

1.4 Vztah mezi motivací a pracovním výkonem

Pokud si položíme otázku, jaký vztah je mezi motivací a pracovním výkonem, na první pohled se může zdát, že výkon je přímo závislý na velikosti motivace. Motivace však není jediným faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon. Pracovní výkon jedince (jeho kvantita a kvalita) je ovlivňován těmito faktory [4]:

- **vnitřní (subjektivní) podmínky člověka** - pracovní motivace = CHTÍT, schopnosti, znalosti, dovednosti = UMĚT
- **vnější podmínky** - podmínky výkonu práce, tj. kvalita technického vybavení, technologie, organizace práce, úroveň fyzických podmínek (hlučnost, osvětlení, prašnost, vlhkost, atd.) = MOCI

Úroveň motivace zaměstnance ovlivňuje jeho ochotu a připravenost k výkonu, což se následně projevuje v jeho úsilí. Pokud je vyvolána příliš silná motivace a chce-li člověk něco příliš, jde o tzv. přemotivovanost, kdy je vyvoláno silné vnitřní napětí, které narušuje normální fungování lidské psychiky a negativně pak ovlivňuje činnost člověka a zeslabuje jeho výkon. Stejný efekt má i nízká případně zcela scházející motivace. Když člověk chce

jen málo, nebo nechce vůbec, věci se zpravidla nedaří a výsledek jeho činnosti bývá neuspokojivý. [12]

1.5 Nástroje motivace, motivační faktory

Mezi základní faktory ovlivňující pracovní motivaci a mezi nástroje motivování pracovníků můžeme dle Tureckiové (2004) zařadit např.: **náplň práce a dohody na výkonových cílech** (obohacování a rozšiřování obsahu práce v souladu se schopnostmi a dovednostmi pracovníka), **participaci pracovníků** (možnost se zapojit do projektu), **delegování pravomoci a odpovědnosti za vlastní výkon, efektivní komunikaci manažera s pracovníky a systém zpětné vazby** (pracovník získává informace o tom, nakolik splňuje očekávání vzhledem ke stanovenému cíli), **možnost kariérního růstu ve firmě, spravedlivý a průhledný systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu**. [14]

Je zřejmé, že každý jedinec bude hodnotit tyto faktory podle svých potřeb. Kromě peněžních odměn, které motivují většinu zaměstnanců, mohou být neméně významným stimulem i např. potřeba vést, rozhodovat, pracovní výsledky, soutěživost, samostatnost, možnost vyvíjet nové věci. Jedním z nejsilnějších nástrojů motivace se může v rukou šikovného vedoucího pracovníka stát i motivující pochvala a výtka.

Stejně důležité je umět rozeznávat, proč a čím bývají lidé často demotivováni. Např. situace, kdy pracovník očekává odměnu a nedostane ji, nebo dlouho na něčem pracoval a zbytečně. V chování člověka pak nastává frustrace, na kterou reaguje např. tím, že zesiluje úsilí, aby překonal překážku (energizace), vzdává se záměru (únik), vybíjí potlačenou energii násilím (agrese), sám sebe přesvědčuje, že cíl, o nějž usiloval za to nestojí (racionalizace). [3]

2 SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

2.1 Obecné pojetí hodnocení pracovníků

Hodnocení práce má mimořádný význam pro řízení odměňování. Poskytuje základnu pro spravedlivou peněžní odměnu a je významným nástrojem naplňování zásady, že za stejnou práci má být stejná odměna.[2] Podle J.Koubka [7] je hodnocení pracovníků velmi důležitá personální činnost, která se zabývá:

- a) Zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku.
- b) Sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi.
- c) Hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají pomoci.

Podle F.Bělohlávka [2] je hodnocení pracovního výkonu jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů a podnik využívá hodnocení pracovníků zejména ke zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců, k využití a rozvoji jejich potenciálu, zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky.

Kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu organizace, dosahování vyššího výkonu, zvyšování kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků. Současně se posuzuje i to, jak zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa a poskytují se mu informace a podněty nutné k zlepšení jeho práce.[22] Přesto, jak uvádí F. Hroník, patří hodnocení v řadě firem k nejméně oblíbeným aktivitám, jak na straně nadřízených, tak i podřízených. Podle nich hodnocení nefunguje a je považováno pouze za nutné zlo. Bez možnosti hodnocení pracovníků však výrazně omezujeme své možnosti ovlivňovat jejich výkon a výkonnost. [6]

Podle J.Koubka [7] můžeme v podstatě rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

- a) Neformální hodnocení – tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce, má příležitostnou povahu a jde o součást každodenního

vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá součástí personálního rozhodnutí.

- b) Formální hodnocení – je většinou racionálnější, standardizované, periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků a slouží jako podklady pro další personální činnosti. Formální hodnocení by se mělo provádět alespoň jednou za rok a je vhodné doplnit ho v průběhu roku dvakrát či třikrát hodnocením neformálním, v podobě diskuzí a porad o pracovních úkolech a problémech jejich plnění.

2.2 Oblasti hodnocení

Podle F.Hroníka [6] existují v zásadě tři oblasti hodnocení pracovníků. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti. Podle povahy funkce bude dán větší důraz na jednu či dvě oblasti hodnocení.

- Výstup – nejčastěji představuje výkony nebo výsledky, které jsou dobře měřitelné (množství, kvalita, náklady).
- Vstup – Pod pojmem vstupy rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá (to mohou být nejen kompetence, ale i zkušenosti, znalosti a dovednosti pracovníka).
- Proces – hodnocení procesu je hodnocením přístupu pracovníka k různým zadáním, úkolům apod. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o střední článek mezi vstupy a výstupy (tedy o to, jak se pracovník chová při práci).

2.3 Kritéria hodnocení

Chceme-li posuzovat výkon pracovníka či nějaké skupiny pracovníků, musíme nejprve zvážit, která kritéria výkonu jsou dané práci přiměřená. Musíme zvážit jejich spolehlivost, citlivost na náhodné vlivy nebo rozdílné podmínky práce. Základními a univerzálními kritérii jsou *kvantita, kvalita a včasnost plnění*, ale zpravidla s nimi při hodnocení pracovního výkonu nevystačíme a snažíme se nalézt a uplatnit kritéria detailnější, jelikož hodnocení pracovního výkonu je zaměřeno nejen na výsledky práce ale také na sociální chování a vlastnosti pracovníka. [7]

Tam, kde je to možné by se měly posuzovat konkrétní výkony (např. u operátora v individuální výrobě počet výrobků). Hodnocení má vycházet z objektivních výkonů, které skutečně nastaly nikoli z potenciálních vlastností zaměstnance. Kritéria mají být co možná nejobjektivnější, nediskriminující, musí být v moci hodnoceného a musí být zaměstnanci včas a předem sděleny. [16]

Některé z možných kritérií pro každou součást pracovního výkonu [7]:

- Výsledky – prodej výrobků či služeb (realizované výsledky práce), množství vyrobených výrobků (množství práce), kvalita výrobků (kvalita práce), zmetkovitost, úrazovost, spokojenost zákazníků
- Chování – pracovní (ochota přijímat úkoly, dodržování instrukcí, úsilí při plnění úkolů, hospodárnost, řádná docházka, vedení potřebných záznamů), sociální (ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, chování k nadřízeným)
- Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti – znalost práce, dovednosti, fyzická síla, vzdělání, podnikavost, cílevědomost, samostatnost, spolehlivost, přizpůsobivost, vytrvalost, čestnost, loajalita, odolnost vůči zatížení a stresu

2.4 Metody hodnocení pracovníků

Pokud si položíme otázku „Jak hodnotit?“, nabízí se celá řada metod hodnocení které mívají i několik variant. J.Koubek [7] uvádí následující metody, které jsou častěji používané:

Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků) – častěji se používá pro hodnocení manažerů a specialistů, aby byla metoda úspěšná, cíle musejí být SMART, tzn. S- specifické, M- měřitelné, A- dosažitelné, R- relevantní, T- termínované

Hodnocení na základě plnění norem – nejčastěji bývá používána pro hodnocení výrobních pracovníků. Jedná se o posuzování výkonu pomocí vysoce objektivních měřítek, aby však byla efektivní, musí být normy považovány pracovníky za spravedlivé a přiměřené.

Volný popis – hodnotitel musí písemně popsat pracovní výkon hodnoceného podle předem daného seznamu položek hodnocení. Nevýhoda – časová náročnost, nemožnost statistického zpracování, subjektivismus názorů.

Hodnocení na základě kritických případů - hodnotitel musí vést písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka. Ty pak na konci období

tvoří základnu pro vyhodnocení výkonu pracovníka. Hlavní nevýhoda je to, že hodnotitel musí pořizovat záznamy pravidelně, což může být časově náročné.

Hodnocení pomocí stupnice – univerzální metoda (také pro sebehodnocení), každé kritérium práce (množství, kvalita, přesnost) se hodnotí zvlášť, označením určitého stupně dosažené úrovně výkonu. Používají se stupnice číselné, grafické, slovní a jejich kombinace. Problémem bývají formulace a interpretace kritérií .

Checklist – je dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomný či ne (zpravidla označujeme odpověď ano či ne).

Metoda BARS tzn. klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování - má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Je určitou variantou checklistu a hodnotící stupnice a je zaměřena na pracovní chování. Vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.

Assessment centre – lze použít k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu pracovníků. Výhodou je určitá komplexnost posouzení, nevýhodou to, že metoda informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách a ten nemusí nutně korespondovat s výkonem v reálu.

2.5 Sebehodnocení

Účelem sebehodnocení je, aby se zaměstnanec zamyslel nad svou prací a svým výkonem, vytvoření podkladů pro pracovní hodnocení a srovnání rozdílů v hodnocení nadřízeného a podřízeného. Proces sebehodnocení zaměstnanci umožňuje, aby si sám uvědomil jaké jsou jeho silné stránky a kde má naopak rezervy a to ho může motivovat ke zlepšení jeho pracovní výkonnosti. Při tomto procesu k sobě však zaměstnanci bývají mírnější a mají tendenci prezentovat se v lepším světle, takže jsou sebehodnocení používána spíše k účelům rozvoje, než jako podklad administrativních rozhodnutí.

Manažer a zaměstnanec vyplňují nezávisle na sobě hodnotící formuláře několik týdnů před formálním hodnocením a před hodnotícím rozhovorem. Poté obě strany během hodnotící diskuze srovnávají svá hodnocení a projednávají sporné body.

To že mají zaměstnanci možnost sami zhodnotit svoji pracovní výkonnost skýtá mnoho výhod: zaměstnanec je připraven na případné dotazy a poskytuje příslušné informace o své pracovní výkonnosti, sebehodnocení může mít na zaměstnance motivační účinek, neboť

mu dává příležitost zamyslet se nad svými silnými a slabými stránkami a stanovit si tak sám příslušné cíle ke zlepšení v jím vnímaných problémových oblastech. [16]

2.6 Zpětná vazba

Zpětná vazba je jedním z hlavních nástrojů zlepšování pracovního výkonu. Poskytuje nám informace týkající se průběhu výsledků nějaké činnosti prostřednictvím nějaké osoby, nebo je obsažená přímo v dané činnosti. Podněcuje k pokračování v dobré práci, nebo k podniknutí kroků potřebných ke zlepšení. Umožňuje tedy pracovníkovi pochopit, jak dobře pracuje a jak účinné je jeho chování a musí v ní být obsažena i cesta k dalšímu zlepšování a rozvoji. [8]

Koncepce řízení pracovního výkonu využívá dvou podob zpětné vazby: zpětnou vazbu poskytovanou pracovníkovi *jinou osobou* a zpětnou vazbu, která je *vložena do práce samé*. V druhém případě pracovník získává informace přímo v průběhu své práce, a to mu umožňuje podniknout určité kroky k nápravě, nebo využít příležitosti ke zlepšení svého pracovního výkonu. Neméně důležité je i poskytování zpětné vazby jinou osobou (manažerem, spolupracovníky, specialisty), protože může pracovníkovi zprostředkovat jiný pohled na jeho pracovní výkon, odhalit jiné příležitosti pro jeho zlepšení, nasměrovat jej a pomoci mu. Má také výraznější dopad na potvrzení úspěchu, a tím i na spokojenost a motivaci pracovníka. [8]

Aby byla zpětná vazba efektivní, měla by se podle J. Koubka [8] řídit těmito zásadami:

- Měla by být poskytována operativně - vložena do práce pracovníka, poskytována v průběhu nebo po ukončení činnosti.
- Měla by se týkat skutečných událostí - skutečných výsledků práce a chování pracovníka, podložena konkrétními důkazy.
- Měla by popisovat a nikoliv posuzovat.
- Měla by se týkat konkrétního chování a nebyť založena na pocitech a dojmech.
- Osoba poskytující zpětnou vazbu by se měla spíše tázat než předkládat nějaká tvrzení.
- Mělo by se vybrat to, co je skutečně důležité a omezit se na to - kritika má pomáhat a podněcovat nikoliv ubíjet a demotivovat.

- Měla by se zaměřovat na to, co daný pracovník může skutečně zlepšit - je zbytečné zaměřovat se na oblasti, v nichž pracovník nemá žádné, nebo malé rezervy.
- Měla by být pozitivní - oceňovat to, co pracovník dělá dobře, neobviňovat z toho, co dělá méně dobře, ale společně hledat příčiny a poučení pro budoucnost.

2.6.1 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Ward ji definoval jako: „*Systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.*“

360° zpětná vazba je známá také jako vícezdrojová zpětná vazba a pohled na pracovní výkon příslušného pracovníka se zpravidla získává od bezprostředního nadřízeného, přímých podřízených, kolegů a od interních zákazníků. Do zpětné vazby je možné zapojit i další strany jako např. vnější zákazníky, s nimiž se pracovník při své práci stýká, o stupeň vyššího nadřízeného, personalistu, externího experta. Tato zpětná vazba se někdy se nazývá 540° zpětná vazba. Naproti tomu zpětná vazba zdola, neboli také 180° zpětná vazba je taková, kde jsou zapojeni pouze podřízení pracovníci. Důležitým doplňkem je i sebehodnocení pracovníka samého.

360° zpětná vazba má v řízení pracovního výkonu mimořádný význam, protože umožňuje pracovníkovi zjistit jakýkoliv rozdíl mezi tím, jak vidí sám sebe a svou práci on a jak jeho práci vidí jiní lidé. Poskytuje nám tak důležité informace pro řízení sebe sama a umožňuje zlepšování pracovního výkonu pracovníka. Je také velmi důležité pro vedoucí pracovníky, kterým pomáhá zlepšit jejich způsob vedení lidí. [8]

2.7 Rozhovor o výsledcích hodnocení

Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a projednány s nimi. Pracovníci mají právo se k těmto výsledkům vyjádřit a společně tak s hodnotitelem nalézt řešení ,nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily, popřípadě zvážit důsledky hodnocení (odměňování, změna zaměření). Ke sdělení výsledků hodnocení nejlépe slouží hodnotící rozhovor, který s hodnoceným pracovníkem vede jeho bezprostřední nadřízený. Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání, což znamená, že musí mít pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. [8]

Mimořádný význam má volba stylu rozhovoru. Může se pohybovat od výrazné dominance hodnotitele až ke stylu, kdy se hodnotitel a hodnocený aktivně podílejí na rozhovoru jako rovnoprávní, vzájemně si naslouchající partneři, kteří společně hledají řešení. Nejvhodnější typ rozhovoru je plně participativní rozhovor, který vytváří z hodnotitele a hodnoceného rovnoprávné partnery. [8]

Účelem hodnotícího rozhovoru je dospět k pevným a dohodnutým závěrům o budoucím rozvoji hodnoceného a o tom, jak tohoto zlepšení dosáhnout. Hodnotící rozhovor by měl především klást důraz na zlepšení výkonu a také na to, aby setkání bylo zaměřeno spíše směrem dopředu než na ohlížení se zpět. [1]

Aby byl rozhovor úspěšný a nemá-li ztratit svůj motivační význam, měl by být veden podle určitých pravidel. Pracovník i vedoucí by měli být na hodnotící pohovor připraveni a je třeba mít pro pohovor zajištěné klidné prostředí. Je důležité začít pozitivními výsledky a teprve potom se zaměřit na negativní informace, opačné pořadí demotivuje. Každá výtka musí být doložena konkrétními fakty, v opačném případě dáváme prostor pro neplodnou diskuzi. Nehodnotíme člověka („jsi nezodpovědný“) ale konkrétní pracovní výsledky („nesplnil jsi termín dodávky“), důraz je kladen na radu, aby pracovník cítil, že je snaha mu pomoci. Hodnocení má být zakončeno konkrétními úkoly ke zlepšení výkonu a odstranění nedostatků, jinak ztrácí smysl. [3]

J.Urban [15] uvádí tyto nejčastější chyby hodnocení:

- Halo efekt- výkon zaměstnance v určité oblasti je natolik dobrý, že jeho hodnotitel ignoruje problémy v oblastech jiných. A naopak, negativní hodnocení v určité oblasti může negativně ovlivnit celkové výkonové hodnocení.
- Stereotypy- hodnotitel se nechává ovlivnit předsudky nebo obecnými soudy.
- Srovnávání- tendence srovnávat dva zaměstnance současně. Je-li výkon jednoho z nich vysoký, druhý dopadne ve srovnání špatně, i když má dobrou výkonnost.
- Efekt zrcadla- tendence hodnotit lépe ty, kteří se hodnotitelům podobají chováním.
- Manažer jako „milý člověk“- manažerům vadí hledat u svých podřízených nedostatky a mluvit o nich, málokdo dává rád nepříjemné zprávy.

3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Systém odměňování je komplikovaná a ne vždy zcela jasná záležitost, a proto je v každé organizaci nutná existence efektivního, přijatelného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Systém by měl být přijatelný pro zaměstnance i pro zaměstnavatele a napomáhat tak harmonickým vztahům v organizaci.[5]

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů není pouze mzda, plat, nebo jiné formy peněžní odměny, ale jeho součástí je také např. povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody. Každá organizace je svým způsobem unikát, a proto by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní organizaci, jejím potřebám a potřebám jejich zaměstnanců.[7]

3.1 Faktory ovlivňující úroveň mezd a platů

Výše mezd je z velké části ovlivněna situací na trhu práce v určitém regionu, zákonnými normami (např. minimální sazba), promítají se do ní požadavky pracovní funkce v podniku (vzdělání, praxe), pracovní chování, mimořádné okolnosti (např. zvláštní pracovní podmínky). Pracovní výkon tedy není vždy možné měřit a tomu pak přizpůsobovat výši odměn. Odměna vázaná na výkon může přinášet výraznou orientaci na množství a úkor kvality práce.[5]

Mezi faktory ovlivňující stanovení mzdy můžeme podle Petry Horváthové a Andreji Čopíkové [5] zařadit následující faktory:

- Vnitřní mzdovotorné faktory: souvisejí s úkoly a požadavky pracovního místa, výsledky práce a pracovní chování zaměstnance, úroveň plnění pracovních úkolů, pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či organizaci jako celku, které mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost zaměstnance apod.
- Vnější mzdovotorné faktory: situace na trhu práce, platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, životní způsob a životní podmínky

Mzdovotorné faktory tvoří spolu s některými dalšími okolnostmi determinanty odměňování pracovníků v organizaci kam patří: relativní hodnota práce na pracovním místě pro organizaci, relativní hodnota (vzácnost) pracovníka, úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, životní náklady v zemi a regionu, životní způsob, objem prostředků které může organizace na odměňování vynaložit apod.[5]

3.2 Složky systému odměňování

Peníze jsou zpravidla považovány za základní pracovní pohnutku zaměstnanců, avšak ve skutečnosti nejsou jejich nejsilnější motivací. Lidé jsou silně motivováni vydělat takové množství peněz, aby uspokojili své základní potřeby, jakmile ale této úrovně dosáhnou, stává se jejich další peněžní motivace méně intenzivní. Většina zaměstnanců považuje peníze za kompenzaci své práce, která je chápána spíše jako nárok či právo, a proto roste význam nefinančních pohnutek, které se vztahují hlavně k obsahu práce, pracovnímu prostředí, možnostem osobního uplatnění, uznání ze strany manažera a spolupracovníků. [15]

Moderní řízení lidských zdrojů strukturuje odměňování do tří hlavních kategorií [5]:

- odměňování hmotné nárokové- mzda, plat
- odměňování hmotné nenárokové- příplatky, bonusy, prémie, zaměstnanecké výhody
- odměňování nehmotné- povýšení, uznání, vybavení pracoviště, rozmanitá práce

Mzda/plat je tvořena [5]:

- pevnou složkou (základní mzda/plat)- roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba
- pohyblivou složkou- výkonnostní odměnou, odměnou podle dovedností, schopností, příplatky (přesčas, směnnost, ztížené p.p.), odměnou podle přínosu
- dotatkovou složkou- třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, odměna u příležitosti odchodu do důchodu

3.3 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka, včetně jeho pracovního chování. Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek (časová mzda nebo plat), a proto se zaměřujeme na pobídkové či výkonové formy, což jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu, nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu. Pobídkové formy se pokoušejí posílit vazbu odměny na výkon a tím pracovníky motivovat.[7]

Mzdových forem a jejich variant je poměrně hodně. J.Koubek [7] uvádí následující mzdové formy:

- Časová mzda a plat - je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Jsou založeny na tarifech vycházejících z relativní hodnoty prá-

ce s přihlédnutím k vnějším faktorům. Může existovat v čisté podobě (podle platných tarifů skutečně odpracovaná doba a odměna není závislá na odvedeném výkonu). Hlavním úkolem je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech a pracovním výkonu.

- Úkolová mzda - je vhodná pro odměňování dělnické práce, pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Může mít *rovnoměrný průběh závislosti mzdy na výkonu* (mzda jedince je tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a sazby za jednotku práce), nebo *diferencovaný průběh závislosti mzdy na výkonu* (existuje jedna sazba za kus až do určité normy, či stanoveného množství, při překročení se používá vyšší sazba za vyrobený kus).
- Podílová (provizní) mzda - odměna pracovníka je zcela závislá na prodaném množství (přímá podílová mzda), nebo z části závislá na prodaném množství (je garantovaný základní plat a k němu provize za prodané množství). Bývá využívána převážně v obchodních činnostech a některých službách.
- Mzdy za očekávané výsledky práce - odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést za dané období a v určité kvalitě. Organizace zná schopnosti a výkonnost pracovníka a předpokládá splnění dohodnutých úkolů a průběžně mu vyplácí jistou pevnou částku zahrnující již určitou výkonnostní složku.
- Dodatkové mzdové formy:
 - *Odměna za úsporu času*- bonifikuje pracovníka za odvedení žádoucího množství práce během kratší doby než stanovuje norma, je vhodná pro dělníky.
 - *Prémie*- bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě, existují periodicky se opakující prémie a jednorázové prémie (bonus), mohou se vázat na kvalitu, úspory, splnění termínů.
 - *Osobní ohodnocení*- ohodnocení dlouhodobě dosahovaných výsledků a náročnosti práce.
 - *Odměňování zlepšovacích návrhů*- může být odvozeno od přírůstků k zisku, nebo poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem.
 - *Podíly na výsledcích hospodaření organizace*- podíl na zisku, na výnosu a na výkonu
 - *Zaměstnanecké akcie*- podnik obvykle nabízí zaměstnancům ke koupi po určité době za určitou cenu v závislosti na době zaměstnání v podniku, platu a zisku organizace.

- *Scanlonův systém*- prémiování založené na prokazatelné úspoře nákladů práce, cílem je stimulovat zaměstnance k navrhování změn, které by přispěly k růstu produktivity práce.

- *Příplatky*- jsou povinné (za práci přes čas, v noci, ve svátek) a nepovinné (na ubytování).

3.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci a nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka, avšak někdy se přihlíží k funkci, době zaměstnání a zásluhám pracovníka v organizaci.

Podle Armstronga [2] lze zaměstnanecké výhody rozdělit do následujících kategorií:

- Penzijní systémy - systémy, podle nichž zaměstnavatelé poskytují penze pracovníkům, když jsou v důchodu, příjmy pro rodiny pracovníků, kteří zemřeli apod.
- Osobní jistoty - nemocenské, úrazové, zdravotní nebo životní pojištění.
- Finanční výpomoc – např. pomoc při koupi domu, stěhování, půjčka.
- Osobní potřeby - např. dovolenou na zotavenou, poradenství při odchodu do důchodu, rekreační zařízení.
- Podnikové automobily a pohonné hmoty
- Jiné výhody - zvýhodněné stravování, mobilní telefony, kreditní karty atd.
- Nehmotné výhody - přispívají ke kvalitě pracovního života a pracovní místo se díky nim stává atraktivní

Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo individualizovaný. V České republice zatím stále převládá jejich plošné přiznávání, ale už i u nás se začínají objevovat firmy (převážně zahraniční), které se snaží poskytování zaměstnaneckých výhod individualizovat. [4]

Aby zaměstnanecké výhody byly pro zaměstnance motivační, měla by se organizace zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.

Plošné poskytování benefitů je nahraditelné **kafetéria systémem** - zaměstnanec, si podle svých přání a v rozsahu předem stanoveného rozpočtu vybírá, jaké výhody mu má zaměstnavatel poskytnout. Důvodem zavedení tohoto systému je především: snížení fluktuace, zvýšení atraktivity firmy, zvýšení pracovní spokojenosti a ochoty k výkonu aj.

Zaměstnanci si mohou z katalogu požitků a služeb obvykle vybrat např. pojištění, příspěvek na rekreaci, věcné požitky (služební byt, vůz), zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele.[4]

3.5 Zásady účinného odměňování

Finanční motivaci bývá připisován největší význam a často tomu tak skutečně je. Je to však velice citlivý motivační prostředek, který nevhodným používáním může vyvolat úplně jiný efekt než bylo původně zamýšleno. Jde vlastně o dvě úrovně působnosti: systém odměňování stanovený organizací a rozhodnutí vedoucího o odměně pro své pracovníky, které je omezeno firemním systémem. Aby bylo odměňování motivující, jsou stanoveny následující principy:

- Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy (platu). Proto je třeba jasně oddělit vysoký výkon od nízkého a vysvětlit, jaké chování bude odměňováno.
- Stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci. To v lidech vyvolává dojem, že je jedno zda pracují, nebo nikoliv, protože to na jejich mzdu stejně nemá vliv.
- Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru. Zatímco pohyblivá složka posiluje výkonnost, pevná složka je nástrojem stability zaměstnanců.
- Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích jako celku, neboť to podporuje to týmového ducha. V opačném případě dochází k soupeření mezi útvary organizace, nebo ke snaze dosáhnout výsledků na úkor ostatních.
- Čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace. Pokud je mzda stanovována na základě příliš mnoha kritérií a pravidel, motivační účinek se ztrácí.
- Včasnost odměny posiluje motivaci. Odměna by měla následovat těsně po splnění úkolu.
- Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi
- Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka. Odměna proti skutečným pracovním výsledkům příliš nadsazena vyvolává v zaměstnanci pocit viny, nízká odměna, která pracovním výsledkům neodpovídá vyvolává hněv. [3]

4 ROZDÍLY SOUKROMÉHO A VEŘEJNÉHO SEKTORU V OBLASTECH ODMĚŇOVÁNÍ, HODNOCENÍ A MOTIVOVÁNÍ

Vzhledem ke skutečnosti, že je tato bakalářská práce ve své praktické části zaměřena na poněkud specifickou organizaci veřejného sektoru a sice Policii ČR, je zde vhodné definovat některé významné rozdíly mezi soukromým a veřejným sektorem v oblastech odměňování, hodnocení a motivování.

VS je specifickou součástí ekonomiky a současně i součástí tzv. terciárního sektoru, neboli sektoru služeb. Jádrem VS je veřejná správa, která je tvořena soustavou úřadů s centrální nebo územní působností. Zbytek VS tvoří další organizace v oblastech veřejných služeb, kde se jedná např. o obranu (armáda), bezpečnost (policie), zákonodárství, soudnictví a poskytování základního vzdělání. VS se od soukromého sektoru liší především tím, že není založen na ziskovém principu a finanční prostředky tak získává z veřejných rozpočtů prostřednictvím daní. [19,21]

Nejvýznamnějším rozdílem mezi veřejným a soukromým sektorem je způsob odměňování. Soukromí zaměstnavatelé jsou při stanovování mzdy omezeni zákony pouze částečně, zatímco státní úředníci a další veřejní pracovníci dostávají plat podle striktně daných pravidel. Odměň v soukromém sektoru tedy říkáme mzda a řídí se zákonem o mzdě (č. 1/1992 sb.), kdy konkrétní způsob odměňování je upraven smluvně a závisí tedy na dohodě zaměstnavatele s pracovníkem. Dolní hranici mzdy stanovuje stát minimální mzdou, která v současnosti činí 8 000 Kč, horní hranici stát nijak neomezuje. Dále stát upravuje mzdu ve specifických podmínkách, jakými jsou např. přesčasy, práce o víkendech a o svátcích. Zaměstnanci ve veřejném sektoru dostávají za vykonanou práci plat v závislosti na platovém tarifu a platí pro ně tedy zákon o platu (č. 143/1992 sb.). Platový tarif je určen platovou třídou a platovým stupněm, přičemž platová třída se určuje podle odpovědnosti, složitosti a namáhavosti povolání a pro jednotlivé pracovní pozice ji určuje zákon. V současnosti máme 16 platových tříd a každá má určité kvalifikační předpoklady. Platový stupeň závisí na délce praxe (např. výkonu povolání a vojenské služby). K základnímu platu či mzdě mohou zaměstnanci získat celou řadu příplatků, které se mnohdy shodují jak v podnikatelské, tak i nepodnikatelské sféře, avšak zejména veřejný sektor poskytuje navíc řadu specifických příplatků, jimiž částečně kompenzuje nižší úroveň platů oproti mzdám v sektoru soukromém. [20,28]

Co se týče systému hodnocení pracovního výkonu v soukromém sektoru, zaměstnavatelé se zde řídí obecnými principy a metodami, které si mohou za spolupráce s odpovídajícími odborníky (např. personalistou) sami zvolit tak, aby jim vyhovoval. Některé vybrané principy a metody jsou v této teoretické části již podrobněji popsány výše, proto se jimi zde už nebudeme více zabývat. Ve veřejném sektoru se z těchto obecných principů a metod také vychází, avšak jsou zde určitá specifika, která jsou dána v závislosti na tom, o jaký úřad nebo organizaci v oblasti veřejných služeb se jedná. Často je zde využíváno (stejně jako v soukromém sektoru) např. formální hodnocení (pochvala), nebo zpětná vazba, která je také velice důležitou součástí i v oblasti soukromého sektoru. Dále je součástí hodnocení ve veřejném sektoru hodnocení práce podle výkonnosti, které by mělo probíhat v návaznosti na popis pracovního místa a musí obsahovat klíčová kritéria výkonnosti.

Neopomenutelnou součástí hodnocení je i motivace. Za nejúčinnější motivaci v rámci firem soukromého sektoru jsou dle ankety ČTK mezi poradenskými agenturami považovány pohyblivé složky mzdy a tzv. systém kafetéria (viz.kapitola 3.4. zaměstnanecké výhody). Z toho např. finanční benefity mají silnější účinek na nižší pozice, zvláště dělnické a u vyšších funkcí jsou účinnější systémy odměn v podobě kafetéria nebo motivace perspektivou osobního či profesního růstu. Z ankety dále vyplynulo, že zhruba pětina českých firem své zaměstnance motivuje efektivně, naproti tomu pouze jedno procento organizací státní správy využívá pro své pracovníky motivační nástroje.[23] Přitom motivování ve veřejné správě je velice důležité, protože v ní nelze použít všechny motivační techniky a prostředky běžně užívané v soukromé sféře, z důvodu neziskového charakteru veřejného sektoru. I když je tedy mzda (ve státní sféře plat) nejčastěji užívaným nástrojem motivace, ve veřejném sektoru je finanční odměna jako motivátor spíše kontraproduktivní. Jako vhodné se v neziskovém sektoru, tedy i veřejném sektoru, jeví morální motivační nástroje (např. pocit potřebnosti, smysluplnosti práce, pochvala či projevená úcta), a proto by se jich mělo využívat co nejvíce, aby pokud možno eliminovali finanční nedostatečnost. Tato morální motivace však nesmí být na úkor hmotné motivace, protože právě i podcenění této hmotné motivace může vyvolat řadu negativních jevů (např. nedostatek kvalifikovaných pracovníků). [27]

Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, práce se dále v praktické části bude zaměřovat na velice specifickou organizaci a tou je Policie ČR. Policie ČR je prvkem bezpečnostního systému ČR, kam také dále patří např. ozbrojené síly ČR, orgány moci zákonodárné,

orgány moci výkonné apod. Policie ČR se řadí do ozbrojených bezpečnostních sborů a společně s Hasičským záchranným sborem ČR, Celní správou ČR, Vězeňskou službou ČR, Bezpečnostní informační službou ČR a Úřadem pro zahraniční styky a informace se řídí Zákonem č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Tento zákon upravuje právní poměry FO, které v bezpečnostním sboru vykonávají službu, jejich odměňování, řízení ve věcech služebního poměru a organizační věci služby. [19,21] Pro oblast hodnocení příslušníků Policie ČR je zpracován a rozkazem vydán ZPPP č. 79/2009, podle kterého se hodnocení policistů skládá z průběžného každoročního hodnocení a služebního hodnocení. Motivace u Policie ČR v současnosti vychází především z jistoty zaměstnání. Dříve byla významným motivátorem i poměrně slušná výše služebního příjmu, to se však nedá konstatovat v současnosti, kdy proběhly v řadách policistů drastické škrty, vlivem celosvětové krize. Proto je vhodné tyto finanční nedostatky, jak už bylo výše zmíněno, alespoň částečně kompenzovat tzv. morálními motivátory. Svůj význam zde mají i různé sociální výhody, které Policie ČR svým příslušníkům nabízí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Policie České republiky

Policie ČR je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem České národní rady č. 283/1991 Sb. Jedná se o represivní složku státu, která je určena pro udržování pořádku uvnitř státu a jeho vnitřní bezpečnosti a slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti. Dále plní úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony a předpisy Evropských společenství nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu České republiky. Zřizovatelem Policie ČR je Ministerstvo vnitra a její činnost vychází především ze zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o Policii ČR“). Tvoří ji policejní prezidium, útvary s celostátní působností, krajská ředitelství policie a útvary zřízené v rámci krajských ředitelství. Zákon zřizuje 14 krajských ředitelství policie a jejich územní obvody kopírují správní členění 14 krajů České republiky. [24]

Policie ČR působí na celém území České republiky a v rámci této působnosti ji dělíme na:

- Pořádková a železniční policie,
- Dopravní policie,
- Cizinecká policie,
- Ochranná služba policie,
- Letecká služba policie,
- Služba kriminální policie a vyšetřování,
- Služba Rychlého nasazení,
- Služba pro zbraně a bezpečnostní materiál,
- Pyrotechnická služba.

Vzhledem k rozsáhlosti této veřejné organizace bude dále blíže zmíněno pouze o pořádkové policii, v rámci které je práce zaměřena na dvě obvodní oddělení Olomouckého kraje, a sice obvodní oddělení Němčice nad Hanou a Prostějov II. Zde byla provedena analýza systému hodnocení, odměňování a motivace. Informace o Policii České republiky, dále pouze o pořádkové policii, na zmíněných odděleních byly čerpány z webových stránek Po-

licie ČR, dále z interních materiálů organizace, závazných pokynů policejního prezidenta, ze zákonů a rovněž z rozhovorů se zaměstnanci, především s vedoucími a zástupci vedoucích těchto oddělení.

Pořádková a železniční policie

Je součástí Krajského ředitelství policie a je zde zaměstnáno přes 16 000 příslušníků policie. Policisté sloužící u pořádkové policie jsou v přímém kontaktu s občany, orgány obce a právníckými a fyzickými osobami.

Služba pořádkové policie je v podstatě univerzální, a proto je jakousi základnou pro výběr policistů do jiných specializovaných služeb policie (např. kriminální policie). Každý začínající policista většinou začíná kariéru u této služby.

Rozsah činnosti pořádkové policie je stanoven zákonem o Policii ČR, případně dalšími zákony, právními normami a resortními předpisy.

Mezi základní úkoly služby pořádkové policie patří hlavně: ochrana bezpečnosti osob a majetku, spolupůsobení při zajišťování veřejného pořádku, boj proti kriminalitě, příjímání, evidování a prošetřování oznámení osob, plnění úkolů v trestním, přestupkovém a správním řízení, dohled nad bezpečností a plynulostí silničního provozu.

Základními výkonnými organizačními články PČR s územně vymezenou působností, které jsou zřízeny k plnění základních úkolů služby pořádkové policie, jsou obvodní oddělení policie a oddělení hlídkové služby.

Obvodní oddělení vykonávají svou činnost především následujícími formami:

- Dozorčí služba – je vykonávána nepřetržitě, zajišťuje akceschopnost oddělení a navazuje na činnost operačního střediska okresního (obvodního či městského) ředitelství policie. Touto službou je zajištěn nepřetržitý styk základních útvarů se státními orgány, organizacemi a občany, současně je tato služba prvním místem, kam se občané obracejí se svými stížnostmi. Dozorčí službu vykonávají nejzkušenější policisté.
- Obchůzková služba – je vykonávána v určených částech území obvodního (místního) oddělení, je zaměřena zejména na dohled dodržování veřejného pořádku, ochranu bezpečnosti osob a majetku, předcházení a zabraňování páchání trestné činnosti, plnění úkolů na úseku přestupkového a správního řízení a administrativní činnosti apod.

- Hlídková služba – je vykonávána v určitých úsecích nebo na stanovištích s cílem chránit bezpečnost osob a jejich majetku, předcházet a zabráňovat porušování veřejného pořádku a páčání trestné činnosti apod. Hlídkovou službu vykonávají většinou nováčci.
- Skupina dokumentace – zajišťují zejména plnění úkolů na úseku trestního řízení (např. výkon spisové služby a vkládání dat do informačních systémů).
- Preventivní činnost – spolupráce a součinnost s dalšími orgány a organizacemi (např. městská policie).

Nejbližším nadřízeným článkem obvodního oddělení je územní odbor (dle polohy se jedná o dřívější okresy), který plně odpovídá za veřejný pořádek a boj proti kriminalitě v daném území, plní úkoly stanovené zákonem a interními normativními instrukcemi (ministerstva vnitra, policejního prezidia a správy kraje). [25]

5.1 Základní charakteristika oddělení, v nichž probíhal výzkum

Obvodní oddělení Němčice nad Hanou

Jedná se o oddělení 3. typu, kde pracuje celkem 15 příslušníků pořádkové policie, 3 zpracovatelé- vykonávající činnost na úseku trestního řízení, 9 okrskářů- vykonávající obchůzkovou službu, 1 hlídkař- vykonává hlídkovou službu, 1 vedoucí a 1 zástupce vedoucího.

Obvodní oddělení Prostějov II

Oddělení 3. typu, celkem zde pracuje 15 příslušníků pořádkové policie, 3 zpracovatelé- vykonávající činnost na úseku trestního řízení, 10 okrskářů- vykonávající obchůzkovou službu, , 1 vedoucí a 1 zástupce vedoucího.

5.2 Systém hodnocení pořádkové policie

K hodnocení příslušníků Policie ČR je zpracován a rozkazem vydán ZPPP č. 79/2009, podle kterého se hodnocení policistů skládá z průběžného každoročního hodnocení a služebního hodnocení. U policisty, který je ve zkušební době (tj. do tří let) se služební hodnocení provádí každý rok (vždy před konáním služební zkoušky) a v případě, že je policista ve služebním poměru již na dobu neurčitou nejméně jednou za 3 roky. V obou případech je příslušník hodnocen svým přímým nadřízeným. Výsledky hodnocení potom slouží např.

pro kariérní postup v rámci práce policie, jako podklad pro finanční odměňování, ale i kázeňské řízení. Služební hodnocení je možné provést i na žádost policisty, který se chce zúčastnit výběrového řízení, což je však možné nejdříve za ½ roku od posledního služebního hodnocení. [18]

Podle ZPPP č. 79/2009 je účel hodnocení vymezen takto:

- Posouzení odbornosti, kvality plnění pracovních povinností a úrovně teoretických znalostí pro rozhodování o pracovním poměru a kariérním růstu.
- Zajištění objektivních podkladů pro řízení a kontrolu pracovní výkonnosti zaměstnanců.
- Motivace zaměstnanců k plnění pracovních úkolů a jejich další rozvoj. [18]

Služební hodnocení

První část služebního hodnocení – dokument služebního hodnocení obsahuje posouzení odbornosti, kvality plnění služebních povinností a aplikace teoretických znalostí při výkonu služby. Hodnotitel oboduje hodnoceného v každé oblasti (je jich celkem 18) na škále 1 až 5, kdy je ke každému bodu stupnice přiřazen slovní popis výkonu. Standart je vyjádřen trojkou, nadstandardní či podstandardní výkon služby je třeba v bodovém ohodnocení doplnit krátkou slovní poznámkou. Hodnocení probíhá ve dvou, relativně samostatných krocích tj. *hodnocení* (viz Příloha č.4) - co si o hodnoceném uvědomuje hodnotitel a *sebehodnocení* (viz Příloha č.5) - co si hodnocený uvědomuje sám o sobě, přičemž sebehodnocení je dobrovolné a je součástí pouze průběžného hodnocení. Syntéza obou kroků potom probíhá v *rozhovoru*. Oblasti, které jsou u policistu hodnoceny jsou definovány ilustrativními popisy profesionálního chování policistů tzv. standardy (viz. Příloha č.6), se kterými je výkon policistu srovnáván.

Druhá část služebního hodnocení – tvoří ji rozhovor, ke kterému hodnotitel přichází s vyplněným dokumentem služebního hodnocení. Hlavní částí je projednání výsledků v jednotlivých oblastech hodnocení a sebehodnocení. Své argumenty hodnotitel opírá o *záznamy významných událostí* (výrazně nedostatečný nebo nadstandardní výkon), jsou-li v hodnoceném období provedeny. Cílem rozhovoru je společné nalezení optimální cesty pro zlepšení a rozvoj kvality výkonu služby a plánování profesního růstu policisty.

Závěr služebního hodnocení – do závěrečné části dokumentu služebního hodnocení hodnotitel zaznamená opět pomocí škály 1 až 5 celkový výsledek kvality výkonu služby hodnoceného za hodnocené období a na základě těchto výsledků mu stanoví úkoly pro další od-

borný rozvoj. Pokud hodnocený s obsahem či výsledkem tohoto hodnocení nesouhlasí, má právo proti nim podat písemné námitky svému hodnotiteli do 15 dnů ode dne jeho obdržení. [18]

Průběžné hodnocení

Při provádění průběžného hodnocení (viz Příloha č.7) postupuje přímý nadřízený obdobně jako při služebním hodnocení, přičemž toto hodnocení, jak jsem se již zmínila probíhá každý rok a je podkladem pro služební hodnocení. Navíc je součástí tohoto hodnocení sebehodnocení, které je dobrovolné.[11]

Informace o tom, jak hodnotit své podřízené získávají vedoucí pracovníci z interních aktů řízení (ZPPP, Pokyny ředitelů krajských ředitelství a pokyny vedoucích územních odborů) a s těmito se potom seznamují pomocí elektronické sbírky interních aktů řízení tzv. eSIAŘ. Dále jsou podrobněji seznamováni na školeních, které v tomto případě provádí vedoucí územního odboru, což je tzv. garant hodnocení.

Co se týče celkové funkčnosti současného systému hodnocení, byl proveden rozhovor s vedoucími oddělení, jak na něj nahlíží, zda vidí nějaké výrazné nedostatky, které by chtěli zlepšit. Jeden z názorů, který zazněl byl, že současný systém není nastaven objektivně a spravedlivě. Nejsou nastavena přesná kritéria výslednosti jednotlivých policistů např. kolik přesně zpracoval policista úředních záznamů, kolik objasnil pachatelů TČ apod. a nemusí vždy objektivně potvrzovat skutečnou pracovní výkonnost a kvalitu policisty. Dalším negativem současného systému hodnocení je možnost jeho zneužití nadřízeným (např. v případě neoblíbeného podřízeného) zejména v závěrečné části hodnocení, neboť při závěrečném „ortelu“ známky 3 a hůře tak může nadřízený znemožnit podřízenému další kariéerní postup.

Kritéria hodnocení

Kritéria, která se u jednotlivých policistů hodnotí, jsou pro všechny pracovní pozice (až na drobné výjimky) stejná. Kritérií je celkem 18: 1.sebevzdělání, 2.organizační schopnosti (pouze u vedoucích), 3.odbornost, 4. řízení, 5. reprezentace policie, 6. odolnost vůči zátěži, 7. služební příprava, 8. odpovědnost za majetek státu svěřený policii (pouze vedoucí), 9. odpovědnost za vykonanou službu, 10. ochota a iniciativa, 11. schopnost týmové služby, 12. komunikace, 13. schopnost rozhodování, 14. sebeovládání, 15. schopnost získat autori-

tu, 16. respekt vůči nadřízeným, 17. splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením, 18. administrativní dovednosti.

Tato oblast byla blíže zkoumána a po hloubkovém rozhovoru s vedoucím a zástupcem vedoucího z jednoho z obvodních odd. bylo dosaženo následujícím poznatků, které je důležité zde zmínit. V současné době je velmi důležitým ukazatelem pro výslednost oddělení tzv. *objasňenost* (čím více objasněných trestných činů, tím úspěšnější útvar policie), což je laicky tzv. „čárkový systém“. Ten byl převzat z minulosti a vedl k soustavnému tlaku na zvyšování výsledkové činnosti policistů i oddělení. Podstata spočívala v prostém porovnání získaných čárek (kolik pokut, tolik čárek) a následném statistickém vyhodnocení a srovnání s minulým rokem. I když se říká, že tento systém již dávno zanikl, je v jakési modifikované podobě využíván dodnes. Dle názorů vedoucích pracovníků je tento způsob „čárkového“ hodnocení důležitý, měl by však být součástí komplexního hodnocení policisty s přihlédnutím ke kvalitativním kritériím jeho práce. Na otázku, **jak je vyhodnocována úspěšnost činnosti policie v rámci vašeho útvaru** odpověděli vedoucí a zástupce odd. XY:

„Toto je možné pozorovat, nejen na našem obvodním oddělení, „hon za levnými čárkami“ (nejčastěji řízení pod vlivem návykové látky). Na našem oddělení „loví“ alkohol především dva policisté, kteří však ve spisové službě dělají velké množství chyb, a proto dostávají méně spisové práce. Ostatní tzv. okrskáři dostávají spisové práce více, protože mají výslednost mnohem horší a tzv. dokumentaristé, zpracovatelé mají mnohem více práce se zpracováním nápadu trestné činnosti. Snažíme se hodnotit podřízené policisty maximálně objektivně, což je možné jen na základě výsledků, které policisté předvedou.“ [29]

„Kontrola řidičů pod vlivem alkoholu je velmi jednoduchá a v případě zjištění podnapilého řidiče trvá veškerá činnost policisty (od kontroly řidiče až po administrativní zpracování) max. 2 hodiny a dle nastavených kritérií získá do pomyslné tabulky 1 bod. Pokud navíc řidič řídil vozidlo pod vlivem s hodnotou vyšší než 1 promile, jedná se o pachatele trestného činu za což policista získá 2 body. Oproti tomu policista zpracovávající trestný čin např. zanedbání povinné výživy stráví nad celým případem i několik dnů vzhledem k náročnosti a celý tento případ pak ukončí tzv. zkráceným přípravným řízením a získá 1 bod. V mnoha případech věc nelze vzhledem k výši trestu pro pachatele ve zkráceném přípravném řízení ani ukončit a tento policista tak nezíská ani bod. [29]

Z výše uvedených důvodů vyplývá nutnost hodnotit práce dokumentaristů a okrskářů zvlášť. Činnost jednotlivých policistů proto musí být velmi pečlivě sledována a nelze se pouze striktně držet nastavených kritérií. Musí docházet k určité korekci hodnocení výkonnosti tak, aby nedocházelo ze strany podřízených k negativnímu vnímání těchto nastavených kritérií. Proto vedoucí pracovníci územního odboru v rámci jejich útvaru vytvořili pomocná kritéria hodnocení útvaru pro dokumentaristy např. počet ukončených spisů, počet objasněných TČ, počet zkrácených přípravných řízení (tj. kompletní zpracování TČ v písemné formě od příjmu trestního oznámení až po předání spisu státnímu zástupci) a pro okrskáře např. počet zadržených řidičů pod vlivem návykových látek, počet zadržených pachatelů TČ, počet daných blokových pokut, počet vyhledaných TČ, počet besed v okrsku (se seniory, na ZŠ).

5.3 Systém odměňování pořádkové policie

Odměňování policistů je upraveno zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361/2003 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

Složky služebního příjmu policisty:

Policista má nárok na služební příjem za výkon služby, který je stanoven s ohledem k případné službě přesčas tj. 150 hodin za rok. Služební příjem příslušníka Policie ČR tvoří:

- Základní tarif – platový stupeň v platové třídě, který je stanoven podle vzdělání, délky praxe a služebního místa, na které je policista ustanoven.
- Zvláštní příplatek – např. činnosti spojené s ochranou státu, kdy může dojít k ohrožení života nebo zdraví ve výši 1000 - 6000 Kč.
- Osobní příplatek – nenárokový, lze jím ocenit výkon služby v mimořádné kvalitě nebo rozsahu.
- Odměna – např. při splnění mimořádného úkolu
- Příplatek za službu v zahraničí
- Příplatek za vedení – přísluší vedoucímu, jeho výše závisí na řídicí úrovni služebního místa a náročnosti řídicí činnosti [17]

Zaměstnanecké výhody:

Příslušník policie ČR má nárok na bezplatnou služební výstroj (uniforma, obuv) a doplňky ke služební výstroji, po odsloužení minimálně 15ti let má policista nárok na tzv. výsluhový příspěvek, který je vyplácen do konce života, odchodné se poskytuje jednorázově po 6 letech trvání služebního poměru, základní doba služby policisty je 37,5 hodiny týdně, 6 týdnů dovolené v kalendářním roce, studijní volno s nárokem na služební příjem, po 15ti letech služby každý rok nárok na 14ti denní rehabilitaci (např. lázeňská péče), bezplatná psychologická péče a provoz anonymní linky pomoci v krizi pro policisty, z FKSP příspěvek na stravenky (z části hradí zaměstnavatel, ale z platu policisty jde do FKSP 1%, z kterého je toto hrazeno), penzijní připojištění, úmrtné. [26]

Jak již bylo výše řečeno, obecně jsou odměny a výše osobního příplatku, jakou lze udělit policistům stanoveny zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Odměna může být kázeňská (nezdanitelná) nebo pracovní (zdanitelná) a spolu s osobním příplatkem a rizikovým příplatkem tvoří jediné pohyblivé složky platu příslušníků Policie ČR.

„Neexistuje žádné oficiální nastavení typu (když policista udělá tolik a tolik práce, dostane takovou a takovou odměnu či osobní příplatek). Vždy se jedná pouze o rozhodnutí nadřízeného, které nemusí být pokaždé objektivní a spravedlivé.“ [29]

Vzhledem k současné situaci snižování platů v řadách Policie ČR bylo dále zkoumáno, zda je současný příjem policistů jimi vnímán jako spravedlivý, a proto byla tato otázka položena nejprve vedoucím pracovníkům oddělení. Na této odpovědi se všichni shodli a považují jej za nespravedlivý.

„U většiny občanů této země je služební příjem policistů bohužel vnímán jako nadstandardní. Přitom nastupující policista ve 3. platové třídě slouží za 14 – 15 000 Kč čistého, což vzhledem k rizikům, jaká podstupuje, s jakými lidmi musí jednat a co si musí na svoji adresu od agresivních osob vyslechnout není rozhodně adekvátní. Nedej bože, kdyby z tohoto platu měl živit rodinu.“ [29]

5.4 Motivace u pořádkové policie

V současné době je styl vedení policistů zaměřen na přesně stanovené interní předpisy, pravidla a postupy, kterými jsou policisté ve své pracovní činnosti značně omezováni. Je-

jich množství je tak rozsáhlé, že se objevují pochybnosti, jestli je policista vůbec schopen tolik informací uchovat v paměti a navíc je ve své službě dodržovat. Přitom se v řadách policistů hovoří o tom, že význam těchto interních předpisů je přeceňován, a naopak se nedoceňují schopnosti při výkonu služby policistů samotných, což má za následek jejich častou demotivaci a nechuť vyvíjet vlastní aktivní činnost. [9]

Motivace jako taková, jak bylo zjištěno, není u policistů vůbec snadnou záležitostí. Tomuto nenahrává ani skutečnost, že vlivem světové finanční krize se snížily tarifní tabulky platů příslušníků Policie ČR o 10 % a dle názorů vedoucích pracovníků tak dojde u většiny policistů opět ke snížení motivace.

„Policisté odvedou pouze takový pracovní výkon, který musí a již nebudou mít zájem dělat něco navíc, což se projeví snížením objasňenosti a tím pádem i snížením bezpečnosti občanů.“ [29]

„Je zde riziko, že koncem roku dojde k další velké vlně odchodu policistů, kteří mají nárok na výsluhu a s nimi odejdou i jejich zkušenosti.“ [29]

Otázkou tedy je, jak vůbec vedoucí pracovníci motivují své podřízené policisty. Za jednu z možných variant motivace je zde možné považovat např. hodnotící pohovor, v rámci kterého se vedoucí pracovníci snaží své podřízené motivovat k lepším pracovním výsledkům tak, že jim sdělí, jaký je jejich přínos pro chod oddělení ale také, kde vidí jejich nedostatky. Současně vedoucí pracovníci motivují policisty samotné, aby podávali návrhy na zlepšení jejich pracovního výkonu. Dále může policisty motivovat např. kladná zpětná vazba (většinou pochvala, odměna, zvýšení osobního příplatku, sepsání záznamu o významné události), nebo záporná zpětná vazba (výtky, sepsání záznamu o významné události tzv. kárný list a snížení či odebrání osobního příplatku). Někdy se udělují i medaile, vyznamenání a obdobná ocenění při slavnostních příležitostech.

Navzdory těmto různým variantám odměn se vedoucí pracovníci shodují, že převažuje spíše motivace finančního charakteru (kázeňské a pracovní odměny, osobní příplatky), i když vzhledem k současné finanční situaci dochází k udělování těchto odměn cca jedenkrát za tři měsíce, kdy dojde ke zhodnocení individuálního výkonu policistů za předemné období.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro dotazníkové šetření byl využit dotazník vlastní konstrukce a jeho plné znění je uvedeno v příloze (viz Příloha č. 1). Zkoumaný soubor respondentů byl tvořen 27 příslušníky policie ČR (bez vedoucích a zástupců vedoucích těchto odd.) z obvodního oddělení pořádkové policie Němčice nad Hanou (dále jen NNH) a z obvodního oddělení pořádkové policie Prostějov II.(dále jen PVII).

6.1 Dotazníky

Dotazník má čtyři části. V úvodu jsou respondenti seznámeni s účelem dotazníku.

První část je zaměřena na získání dat pro popis zkoumané skupiny, tzn. na pohlaví, věkovou kategorii, délku zaměstnání u Policie ČR a dosažené vzdělání.

Druhá část je zaměřena na systém hodnocení pracovního výkonu příslušníků Policie ČR a jejím cílem je získat odpovědi na následující výzkumné otázky:

- 1) **Jaký postoj mají řadoví policisté k současnému systému hodnocení a zpětné vazbě?**
- 2) **Působí na řadové policisty současný systém hodnocení motivačně?**
- 3) **Jak jsou řadoví policisté spokojeni se současným systémem hodnocení?**

Třetí část dotazníku se zaměřuje na systém odměňování u Policie ČR a má odpovědět na další z následujících výzkumných otázek:

- 4) **Jak vnímají řadoví policisté současný systém odměňování a zaměstnanecké výhody?**

Čtvrtá a tedy i poslední část dotazníku je zaměřena na motivaci policistů a jejím účelem je získat odpovědi na poslední z výzkumných otázek, a sice:

- 5) **Co považují řadoví policisté při své práci za největší motivaci?**
- 6) **Jaké faktory působí negativně na motivaci policistů?**

Druhá až čtvrtá část dotazníku je tvořena kombinací otázek uzavřených, polouzavřených a jedné otázky otevřené. Převažují otázky uzavřené, přičemž jsou některé z nich doplněné podotázkami, které respondenti umožňují vyjádřit svůj vlastní názor. V uzavřených otázkách, kromě otázek 8,11 a 16, je využita čtyřbodová škála. Sudý počet stupňů byl zvolen, aby respondenti, kteří nejsou rozhodnutí pro krajní varianty museli rozhodnout pro spíše pozitivní nebo spíše negativní odpověď, což lépe odhalí jejich postoj k dané věci.

V uvedených výjimkách uzavřených otázek byla použita škála pětibodová, neboť vzhledem k povaze otázky bylo vhodné nabídnout respondentovi i tzv. zlatou střední cestu. Menší část tvoří polouzavřené otázky, kde měl respondent možnost vybrat odpověď z několika nabízených kategorií, nebo zvolit kategorii jiné a tam jej blíže specifikovat. Jak již bylo zmíněno, v dotazníku je obsažena jedna otázka otevřená, která měla ověřit, jaký přehled mají řadoví policisté o nabízených zaměstnaneckých výhodách.

6.2 Výsledky dotazníkového šetření

Část 1 - Popis zkoumané skupiny respondentů

Dříve než se pustíme do vyhodnocování výsledků dotazníkového šetření, je třeba si alespoň v krátkosti charakterizovat respondenty vybraných oddělení.

Oddělení NNH má celkem 13 policistů. Na oddělení pracuje pouze jedna žena, zbytek jsou muži a z toho 6 respondentů je ve věku mezi 31- 40 lety, 3 ve věku mezi 41-50 lety, mezi 21-30 lety mají 2 respondenti stejně jako ti, kterým je již více jak 51 let. Nejvíce, tedy 8 respondentů pracuje u Policie ČR více než 10 let, 2 zde pracují méně než 3 roky, 2 respondenti 3-5 let a pouze 1 zde pracuje 5-10 let. 10 respondentů má středoškolské vzdělání, 3 respondenti vysokoškolské a žádný z nich nemá vyšší odborné vzdělání.

Druhým oddělením, kde probíhal výzkum je oddělení PVII. Pracuje zde celkem 14 policistů, z toho 12 jsou muži a 2 jsou ženy. Respondenti, kteří mají mezi 21-30 lety jsou 4, mezi 31-40 lety má 6 respondentů, 41-50 let 2 respondenti a více než 51 let mají taktéž 2 respondenti. 5 respondentů zde pracuje více jak 10 let, 4 respondenti méně než 3 roky, 3 respondenti 5-10 let a 2 respondenti 3-5 let. Nejvíce tzn. 9 respondentů dosáhlo středoškolského vzdělání, 2 respondenti mají vyšší odborné vzdělání a 3 vysokoškolské vzdělání.

Část 2 - Systém hodnocení policistů

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů, který podnik využívá zejména ke zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců, k využití a rozvoji jejich potenciálu, zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky. (viz. podkapitola 3.1.). Důležitou součástí hodnocení je i zpětná vazba (viz. podkapitola 3.5.), a proto se v této části dotazníku budu zabývat tím, jak jsou policisté se současným systémem hodnocení na jednotlivých odděleních spokojeni, jestli zde vidí nějaké výrazné nedo-

statky, jestli hodnocení působí na policisty opravdu motivačně a také zda je jim poskytována zpětná vazba.

Tabulka 1: Četnosti odpovědí na otázku číslo 1

1) Jak byste zhodnotil/a současný systém hodnocení nadřazeným na Vašem útvaru?	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
pozitivně	2	15,4	0	0
spíše pozitivně	4	30,8	9	64,3
spíše negativně	4	30,8	4	28,6
negativně	3	23,1	1	7,1
	N_{resp}: 13 N_{odp}: 13		N_{resp}: 14 N_{odp}: 14	

Zdroj: autorka

Na **otázku č. 1, Tabulka 1**, odpovědělo 15,4 % respondentů oddělení NNH, že současný systém hodnocení hodnotí pozitivně, 30,8 % spíše pozitivně, avšak 30,8 % pracovníků hodnotí tento systém spíše negativně a 23,1 % nejsou se současným systémem hodnocení spokojeni vůbec. Respondenti oddělení PVII hodnotí současný systém hodnocení o něco lépe. Nikdo z nich sice nezvolil variantu pozitivně, avšak 64,3 % respondentů zvolilo variantu spíše pozitivně, 28,6 % respondentů zvolilo spíše negativně a pouze jeden respondent tzn. 7,1 % systém zhodnotil negativně.

Tabulka 2: Četnosti odpovědí na otázku číslo 2

2) Co byste na současném systému hodnocení změnil/a?	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Vůbec nic, jsem spokojená	1	7,1	1	7,1
Zjednodušení systému hodnocení	4	28,6	1	7,1
Více upřednostňovat kvalitativní kritéria	4	28,6	9	64,3
Zavedení kontroly provádění hodnocení	1	7,1	0	0
Nehodnotit vůbec, je to ztráta času	2	14,3	3	21,4
jiné	2	14,3	0	0
	N_{resp}: 13 N_{odp}: 14		N_{resp}: 14 N_{odp}: 14	

Zdroj: autorka

V **otázce č. 2, Tabulce 2** hodnotilo oddělení NNH současný systém hodnocení spíše záporně, a patrně proto zde pouze 1 respondent tzn. 7,1 % uvádí, že by na systému hodnocení nezměnil nic a je s ním spokojen. Zjednodušení tohoto systému a více se zaměřit na kvalitativní kritéria zvolilo shodně 28,6 % respondentů, se zavedením kontroly provádění hodnocení souhlasí pouze 7,1 % respondentů a za ztrátu času tento systém hodnocení považuje

14,3 % respondentů. Dále zbývající respondenti uváděli, že by si přáli, aby hodnocení bylo objektivnější, opravdu se dle něj hodnotilo a nedocházelo k jeho zneužívání. Na oddělení PVII považují respondenti za nejdůležitější, aby se více užívala kvalitativní kritéria tzn. 64,3 %, opět pouze 7,1 % respondentů uvedlo, že jsou spokojeni, stejný počet respondentů zvolil variantu zjednodušení systému hodnocení a 21,4 % respondentů považují systém hodnocení za zbytečný.

Tabulka 3: Četnosti odpovědí na otázku číslo 3

3) Jaký problém současného systému hodnocení vnímáte jako nejzávažnější?	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Přílišná byrokracie	5	23,8	4	23,5
Upřednostňování kvantitativních kritérií	6	28,6	8	47,1
Zneužívání systému hodnocení hodnotiteli	2	9,5	3	17,6
Subjektivní, nespravedlivé hodnocení	3	14,3	0	0
Nechuť hodnotitelů	0	0	0	0
Absence kontroly kvality hodnocení	2	9,5	1	5,9
Nevidím žádný problém	1	4,8	1	5,9
Jiné	2	9,5	0	0
	N_{resp}: 13 N_{odp}: 21		N_{resp}: 14 N_{odp}: 17	

Zdroj: autorka

V **otázce č. 3, Tabulce 3**, jako nejzávažnější problém systému hodnocení respondenti shodně na obou odd. vnímají upřednostňování kvantitativních kritérií. Za druhý nejzávažnější problém zvolili respondenti odd.NNH přílišnou byrokracii tzn. 23,8 %, subjektivní a nespravedlivé hodnocení zde zvolilo 14,3 % respondentů, 9,5 % respondentů zvolilo shodně zneužívání systému hodnotiteli a absenci kontroly kvality hodnocení, nikdo neuvedl nechuť hodnotitelů. Dále respondenti uváděli, že současný systém hodnocení dbá především na výslednost, ale kvalita odvedené práce zůstává často opomíjena, což se dá označit za jeden z hlavních důvodů jejich nespokojenosti. Na odd. PVII 23,5 % respondentů vadí přílišná byrokracie, 17,6 % uvedlo zneužívání systému hodnotiteli, 5,9 % uvádí absenci kontroly kvality a pouze 5,9 % respondentů je spokojeno a nevidí v systému hodnocení žádný problém.

Tabulka 4: Četnosti odpovědí na otázku číslo 4

4) Změnu současného systému hodnocení na našem útvaru bych uvítal/a. Pokud ano, proč?	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Souhlasím	2	15,4	3	21,4
Spíše souhlasím	6	46,2	5	35,7
Spíše nesouhlasím	1	7,7	5	35,7
Rozhodně nesouhlasím	1	7,7	0	0
Je mi to jedno	3	23,1	1	7,1
	N_{resp}: 13 N_{odp}: 13		N_{resp}: 14 N_{odp}: 14	

Zdroj: autorka

V **otázce č. 4, Tabulce 4**, by změnu současného systému hodnocení na odd. NNH uvítala většina respondentů z toho 15,4 % zvolilo variantu souhlasím a 46,2 % spíše souhlasím. 23,1 % respondentů označilo variantu je mi to jedno, a shodně, tedy 7,7 % respondentů zvolilo varianty spíše souhlasím a rozhodně souhlasím. Na odd. PVII se většina respondentů taktéž přiklání ke změně systému hodnocení, 35,5 % uvedlo, že s tím spíše nesouhlasí a jeden respondent tzn. 7,1 % uvedl, že je mu to jedno. Jako důvod změny respondenti nejčastěji uváděli, že by se zlepšila jak celková atmosféra mezi zaměstnanci, tak i pracovní výsledky a opět zde uvádí, že kvantita převládá v hodnocení nad kvalitou, s čímž nejsou spokojeni.

Tabulka 5: Četnosti odpovědí na otázku číslo 5

5) Současný systém hodnocení mě motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu.	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Rozhodně ano	0	0	0	0
Spíše ano	3	23,1	3	21,4
Spíše ne	8	61,5	7	50
Rozhodně ne	2	15,4	4	28,6
	N_{resp}: 13 N_{odp}: 13		N_{resp}: 14 N_{odp}: 14	

Zdroj: autorka

Protože je nedílnou součástí hodnocení zaměstnanců by měla být i jejich motivace k lepšímu pracovnímu výkonu, zajímalo mne, zda je pro zaměstnance současný systém hodnocení dostatečně motivující. V **otázce č. 5, Tabulce 5**, na odd. NNH značně převažuje opačná skutečnost, protože 61,5 % respondentů uvedlo variantu spíše ne a 15,4 % rozhodně ne. Variantu rozhodně ano nezvolil nikdo a spíše ano zvolilo 23,1 % respondentů. Na odd. PVII jsou respondenti téhož názoru, nejvíce z nich, tedy 50 % opovědělo spíše ne,

28,6 % rozhodně ne, 21,4 % zvolilo variantu spíše ano a nikdo nezvolil variantu rozhodně ano.

Tabulka 6: Četnosti odpovědí na otázku číslo 6

6) Můj přímý nadřízený hodnotí můj pracovní výkon spravedlivě a objektivně.	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
souhlasím	1	7,7	5	35,7
Spíše souhlasím	8	61,5	6	42,9
Spíše nesouhlasím	2	15,4	2	14,3
nesouhlasím	2	15,4	1	7,1
	N_{resp}: 13 N_{odp}: 13		N_{resp}: 14 N_{odp}: 14	

Zdroj: autorka

Tvrzení č. 6, Tabulka 6, bylo uvedeno v souvislosti s možností zneužívání hodnotícího systému hodnotiteli. Respondenti z odd. NNH nejčastěji volili odpověď spíše souhlasím tzn. 61,5 %, souhlasím uvedlo 7,7 % respondentů, 15,4 % respondentů pak zvolilo možnost spíše nesouhlasím a nesouhlasím. Na odd. PVII s tímto tvrzením souhlasí taktéž většina respondentů, 14,3 % spíše nesouhlasí a 7,1 % nesouhlasí. Z výsledků je patrné, že zaměstnanci jsou se svým hodnotitelem (vedoucím) převážně spokojeni a nedochází zde tedy pravděpodobně ke zneužívání systému ze strany hodnotitele.

Tabulka 7: Četnosti odpovědí na otázku číslo 7

7) Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu?	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Ano	3	23,1	3	21,4
Spíše ano	4	30,8	7	50
Spíše ne	3	23,1	2	14,3
ne	2	15,4	1	7,1
občas	1	7,7	1	7,1
	N_{resp}: 13 N_{odp}: 13		N_{resp}: 14 N_{odp}: 14	

Zdroj: autorka

Na **otázku č. 7, Tabulku 7,** odpověděla většina (53,9 %) respondentů na odd. NNH kladně. Na odd. PVII dopadly výsledky ještě lépe, protože 21,4 % respondentů uvádí variantu ano a 50 % pak zvolilo variantu spíše ano. 14,3 % o tom není zcela přesvědčeno a 7,1 % si myslí že ne. Tyto výsledky jsou dobré především proto, že zpětná vazba je velice důležitá ke zlepšování pracovního výkonu (podkapitola 3.5.).

Tabulka 8: Četnosti odpovědí na otázku číslo 8

8) Pravidelnou zpětnou vazbu považují za:	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Velmi důležitou	5	38,5	5	35,7
Spíše důležitou	7	53,8	8	57,1
Spíše nedůležitou	1	7,7	1	7,1
Zcela nedůležitou	0	0	0	0
	N_{resp}: 13 N_{odp}: 13		N_{resp}: 14 N_{odp}: 14	

Zdroj: autorka

V **otázce č. 8, Tabulce 8**, považuje většina respondentů odd. NNH (92,3 %) i odd. PVII (87,4 %) pravidelnou zpětnou vazbu za důležitou, což je dobrým předpokladem pro její přijetí a zpětná vazba se tak stává efektivnější.

Tabulka 9: Četnosti odpovědí na otázku číslo 9

9) Pokud mě můj nadřízený v rámci hodnocení kritizuje, tuto kritiku vnímám zpravidla jako:	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Objektivní a spravedlivou	1	7,7	4	28,6
Spíše objektivní a spravedlivou	8	61,5	7	50
Spíše subjektivní a nespravedlivou	3	23,1	2	14,3
Subjektivní a nespravedlivou	1	7,7	1	7,1
	N_{resp}: 13 N_{odp}: 13		N_{resp}: 14 N_{odp}: 14	

Zdroj: autorka

V **otázce č. 9, Tabulce 9**, na odd. NNH tuto skutečnost vnímají respondenti převážně (61,5 %) jako spíše objektivní a spravedlivou, 7,7 % jako objektivní a spravedlivou, 23,1 % se přiklání k variantě spíše subjektivní a nespravedlivou a 7,7 % vnímá tuto kritiku jako subjektivní a nespravedlivou. Také na odd. PVII se většina (50 %) shodla, že je kritika jejich nadřízeným spíše objektivní a spravedlivá, 28,6 % ji hodnotí jako objektivní a spravedlivou, 14,3% jako spíše subjektivní a nespravedlivou a 7,1 % jako subjektivní a nespravedlivou.

Tabulka 10: Četnosti odpovědí na otázku číslo 10

10) Dobře odvedený pracovní výkon je mým nadřazeným vnímán a dostatečně oceňován.	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Souhlasím	0	0	0	0
Spíše souhlasím	6	46,2	6	42,9
Spíše nesouhlasím	4	30,8	7	50
nesouhlasím	3	23,1	1	7,1
	N_{resp}: 13 N_{odp}: 13		N_{resp}: 14 N_{odp}: 14	

Zdroj: autorka

V **otázce č. 10, Tabulce 10**, dopadly výsledky poněkud hůře, protože na odd. NNH 46,2 % respondentů s tímto výrokiem spíše souhlasí, ale současně 30,8 % spíše nesouhlasí a 23,1 % nesouhlasí. Obdobně dopadlo také odd. PVII, kde většina respondentů (50 %) spíše nesouhlasí, 7,1 % nesouhlasí a 42,9 % respondentů spíše souhlasí. Výše uvedené tvrzení je tedy z nemalé části vnímáno zaměstnanci negativně. Na odd. se tak může stát, že dojde u některých zaměstnanců k frustraci, protože tak mohou nabývat dojmu, že i když v práci vynakládají značné úsilí, zůstává nepovšimnuto a tudíž je zbytečné. To může negativně působit i na motivaci těchto zaměstnanců.

Část 3- Systém odměňování policistů

Tato část je zaměřena, jak už název napovídá, na systém odměňování policistů. V každé organizaci je nutná existence efektivního, přijatelného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Systém by měl být přijatelný jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele a napomáhat tak harmonickým vztahům v organizaci. V moderním řízení lidských zdrojů jsou součástí odměňování také např. zaměstnanecké výhody, na které je tato část dotazníku také zaměřena. Otázky v této části jsou konstruovány tak, aby nám napověděli o tom, jak je současný systém odměňování vnímán řadovými policisty, co považují v systému odměňování za největší překážky, jaké mají policisté povědomí o zaměstnaneckých výhodách a které se jim nejvíce zamlouvají a zda jim současný systém hodnocení vyhovuje.

Tabulka 11: Četnosti odpovědí na otázku číslo 11

11) Současný systém odměňování vnímám jako spravedlivý a odpovídající potřebám policie. Pokud ne, proč?	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Rozhodně souhlasím	0	0	0	0
Spíše souhlasím	3	23,1	1	7,1
Spíše nesouhlasím	5	38,5	10	71,4
Rozhodně nesouhlasím	5	38,5	3	21,4
	N_{resp}: 13 N_{odp}: 13		N_{resp}: 14 N_{odp}: 14	

Zdroj: autorka

V **otázce č. 11, Tabulce 11**, na odd. NNH 23,1 % respondentů spíše souhlasí s tím že je systém odměňování spravedlivý a odpovídající potřebám policie, většina respondentů však spokojena není, neboť 38,5 % s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a stejné procento respondentů rozhodně nesouhlasí. Na odd. PVII je situaci podobná, kdy žádný s respondentů ne zvolil variantu rozhodně souhlasím, pouze 7,1 % s tímto tvrzením spíše souhlasí, avšak 71,4 % spíše nesouhlasí a 21,4 % rozhodně nesouhlasí.

Na tomto negativním vnímání systému odměňování se zcela jistě podepsala i skutečnost, že v současné době byly platy policistů, z důvodu finanční krize a odlehčení státnímu rozpočtu, sníženy až o 10 % a také celkově se výdaje na provoz policie musely snížit. To má za následek, že chybí finanční prostředky na vyplácení odměn a tím pádem skomírá i motivace policistů. Často policisté jako důvod jejich nespokojenosti uváděli také to, že pohyblivé součásti platu jsou zneužívány k nátlakům na ně.

Tabulka 12: Četnosti odpovědí na otázku číslo 12

12) Jak hodnotíte současný podíl pohyblivých složek platu policie?	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Vysoký	0	0	0	0
Spíše vysoký	1	7,7	0	0
Spíše nízký	2	15,4	6	42,9
Velmi nízký	8	61,5	6	42,9
Je akorát	2	15,4	2	14,3
	N_{resp}: 13 N_{odp}: 13		N_{resp}: 14 N_{odp}: 14	

Zdroj: autorka

V **otázce č. 12, Tabulce 12**, ani jedno odd. nezvolilo možnost, že podíl pohyblivých složek je vysoký, 7,7 % respondentů z odd. NNH si myslí, že je spíše vysoký a většina (61, 5%) ho považuje za velmi nízký a 15,4 % zvolilo variantu akorát. Na odd. PVII považuje

42,9 % podíl pohyblivých složek za spíše nízký, stejné procento pak za velmi nízký a 14,3 % si myslí, že je akorát.

Tabulka 13: Četnosti odpovědí na otázku číslo 13

13) Považujete současné nastavení odměňování policistů podle náročnosti služební činnosti za dostatečně motivující a spravedlivé? Pokud ne, proč?	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Rozhodně ano	1	7,7	0	0
Spíše ano	2	15,4	1	7,1
Spíše ne	5	38,5	8	57,1
Rozhodně ne	5	38,5	5	35,7
	N_{resp}: 13 N_{odp}: 13		N_{resp}: 14 N_{odp}: 14	

Zdroj: autorka

K **otázce č. 13, Tabulce 13**, je nutné dodat, že odměňování u příslušníku policie ČR je dáno zejména zákonem č. 361/2003 Sb., a proto jediné pohyblivé složky platu, které mohou vedoucí funkcionáři ovlivnit, jsou osobní příplatek, rizikový příplatek a odměny, které jsou však v současnosti dosti tristní (vzhledem ke státním škrtům), a také je zde riziko, že rozhodnutí vedoucích funkcionářů o přidělení těchto pohyblivých složek platu nemusí být vždy objektivní a spravedlivé. Proto mne zajímal názor řadových policistů, jak se na tuto problematiku dívají oni sami. Na odd. NNH s tím většina (38,5 %) respondentů spíše nesouhlasí, stejně jako 38,5 % těch, kteří si rozhodně nesouhlasí. Rozhodně ano zvolilo pouze 7,7 % respondentů a zbytek (15,4 %) zvolil variantu spíše ano. Na odd. PVII většina respondentů (57,1 %) zvolila spíše ne, 35,7 % rozhodně ne a pouze 1,7 % zvolilo spíše ano. Respondenti, kteří se přikláněli spíše k negativním odpovědím jako důvody nejčastěji uváděli, že mají více práce, ale méně peněz a také uvádějí nevyváženost mezi jednotlivými složkami policie, kde je větší náročnost na znalosti a měla by za to být tedy i větší odměna.

Tabulka 14: Četnosti odpovědí na otázku číslo 14

14) Co v současnosti vnímáte jako největší problém a překážku systému odměňování?	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Snížení platu policie o 10 %	10	50	12	50
150 hodin neplacených přesčasů	4	20	8	33,3
Nízký podíl pohyblivých složek	3	15	1	4,2
Vnímání policistů	1	5	2	8,3
Vysoký podíl pohyblivých složek	0	0	0	0
jiné	2	10	1	4,2
	N _{resp} : 13 N _{odp} : 20		N _{resp} : 14 N _{odp} : 24	

Zdroj: autorka

V **otázce č. 14, Tabulce 14**, považují respondenti na obou odd. shodně za největší problém snížení platu policie o 10 %, druhá věc, se kterou jsou respondenti obou odd. nejvíce nespokojeni je 150 hodin neplacených přesčasů, dále na odd. NNH jsou policisté nejméně (15 %) spokojeni s nízkým podílem pohyblivých složek a 10 % respondentů uvádělo jako významné překážky nedostatek financí na odměny a skutečnost, že odměňování nekoresponduje s výsledností. Na odd. PPV přikládají respondenti větší význam (8,3 %) vnímání policistů veřejností a dále zde jako závažný problém uvedli výši pohyblivých složek a jejich flexibilitu.

15) Jaké zaměstnanecké výhody Policie ČR podle vás příslušníkům policie nabízí?

Otázka č.15, pro mne byla spíše orientační, abych zjistila, do jaké míry jsou řadoví policisté obeznámeni se zaměstnaneckými výhodami a jaký v nich mají přehled. Zaměstnanecké výhody mohou být významným motivačním nástrojem, ale pokud zaměstnanci neví, jaké výhody jsou jim poskytovány, těžko to na jejich pracovní výkon může mít nějaký vliv. Nejčastěji respondenti uváděli jako zaměstnanecké výhody *příspěvek na stravenky a rehabilitace*, jen minimum z nich pak uvedlo jako zaměstnanecké výhody *příspěvek na penzijní připojištění, ozdravný pobyt a výsluhu*. Často však respondenti uváděli, že zaměstnanecké výhody nemají žádné a objevili se i tací, kteří za jedinou „zaměstnaneckou výhodu“ považují pravidelnou výplatu.

Tabulka 16: Četnosti odpovědí na otázku číslo 16

16) Považujete výhody, které vyplývají z právní úpravy jako výhody vyplývající ze služebního poměru, nebo jako svůj nárok?	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Jako výhody	2	15,4	1	7,1
Spíše jako výhody	7	53,8	10	71,4
Spíše jako nároky	3	23,1	2	14,3
Jako nároky	1	7,7	1	7,1
	N_{resp}: 13 N_{odp}: 13		N_{resp}: 14 N_{odp}: 14	

Zdroj: autorka

Na **otázku č. 16, Tabulku 16**, odpověděla většina respondentů z odd. NNH (53,8 %) i většina respondentů odd. PVII (71,4 %), že zaměstnanecké výhody považují spíše jako výhody než nároky. Spíše jako nároky vidí zaměstnanecké výhody na odd. NNH 23,1 % a na odd. PVII pouze 14,3 %.

Tabulka 17: Četnosti odpovědí na otázku číslo 17

17) Všichni policisté mají rovný přístup k zaměstnaneckým výhodám z fondu kulturních a sociálních potřeb.	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Rozhodně souhlasím	0	0	0	0
Spíše souhlasím	7	53,8	8	57,1
Spíše nesouhlasím	6	46,2	3	21,4
Rozhodně nesouhlasím	0	0	3	21,4
	N_{resp}: 13 N_{odp}: 13		N_{resp}: 14 N_{odp}: 14	

Zdroj: autorka

V **otázce č. 17, Tabulce 17**, ani jeden respondent na obou odd. nezvolil možnost rozhodně souhlasím, většina (53,8 %) respondentů na odd. NNH s tímto tvrzením spíše souhlasí, stejně jako na odd. PVII (57,1 %), na odd. NNH spíše nesouhlasí 46,2 % a na odd. PVII spíše nesouhlasí 21,4 % a rozhodně nesouhlasí taktéž 21,4 %.

Tabulka 18: Četnosti odpovědí na otázku číslo 18

18) Uved'te, kterou formu následujících zaměstnaneckých výhod nejvíce preferujete:	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Doba služby 37,5 hodin týdně	3	11,1	6	20,7
6 týdnů dovolené v kalendářním roce	11	40,7	12	41,4
Studijní volno s nárokem na služební příjem	2	7,4	1	3,4
Ozdravný pobyt (lázeňská péče, tělesné rehabilitační aktivity)	0	0	1	3,4
Zdravotní péče	0	0	0	0
Příspěvky na dovolenou	3	11,1	5	17,2
Příspěvky na kulturní akce	1	3,7	0	0
Příspěvky na stravování	4	14,8	2	6,9
Příspěvky na penzijní připojištění	3	11,1	2	6,9
Dětské tábory pro děti policistů	0	0	0	0
jiné	0	0	0	0
	N _{resp} : 13 N _{odp} : 27		N _{resp} : 14 N _{odp} : 29	

Zdroj: autorka

Z odpovědí na **otázku č. 18, Tabulku 18**, vyplynulo, že nejvíce preferovanou zaměstnaneckou výhodou je na obou odd. 6 týdnů dovolené, dále se jednotlivé výsledky na jednotlivých odd. liší. Druhou nejpreferovanější kategorií na odd. NNH jsou příspěvky na stravování (14,8 %), dále kategorie doba služby 37,5 hod. týdně, příspěvek na dovolenou a příspěvek na penzijní připojištění získaly shodně 11,1 %. Mezi nejméně preferované zaměstnanecké výhody pak patří studijní volno (7,4 %) a příspěvek na kulturní akce (3,7 %). Druhou nejpreferovanější kategorií na odd. PVII je doba služby 37,5 hod. týdně (20,7 %), dále příspěvky na dovolenou (17,2 %) a mezi nejméně preferované kategorie se řadí studijní volno, ozdravný pobyt, příspěvky na stravování a příspěvky na penzijní připojištění.

Část 4- Motivace policistů

V této části dotazníku jsou obsaženy otázky týkající se úrovně motivace a současně i překážek motivace. Při jejich sestavování jsem vycházela i z Herzbergovy teorie dvou dimenzí pracovní motivace. Jejich výsledky získám představu o tom, jak policisté na odd. NNH a odd. PVII vnímají oceňování jejich individuálního výkonu, co je pro ně nejvýznamnějším motivátorem, co je pro ně naopak nejvíce demotivující a z jakých faktorů pociťují ve svém zaměstnání největší obavu.

Tabulka 19: Četnosti odpovědí na otázku číslo 19

19) V mé práci mě nejvíce motivuje:	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Peníze	7	28	11	50
pochvala	1	4	1	4,5
Dobré pracovní podmínky	2	8	4	18,2
Možnost kariérního růstu	4	16	0	0
Jistota stabilního zaměstnání	7	28	2	9,1
Zaměstnanecké výhody	0	0	0	0
Možnost naučit se něco nového	2	8	3	13,6
jiné	2	8	1	4,5
	N_{resp}: 13 N_{odp}: 25		N_{resp}: 14 N_{odp}: 22	

Zdroj: autorka

V **otázce č. 19, Tabulce 19**, odpověděla většina respondentů (28 %) odd. NNH, že jsou pro ně největším motivátorem peníze, kterým však přiřkládají stejný význam, jako jistotě stabilního zaměstnání (28%). Další nejvýznamnější kategorií je pro ně možnost kariérního růstu (16 %), po 8 % pak získali kategorie dobré pracovní podmínky, možnost naučit se něco nového a dále respondenti uvedli, že je pro jejich motivace důležité poděkování člověka, kterému mohou pomoci, rozmanitost práce a široký záběr činností. Na odd. PVII významně vede kategorie peníze (50 %), druhým důležitým motivátorem jsou pak dobré pracovní podmínky (18,2 %), možnost naučit se něco nového zvolilo 13,6 % respondentů, 4,5 % měla pochvala a bezpečné ulice.

Tabulka 20: Četnosti odpovědí na otázku číslo 20

20) Jak policie oceňuje individuální výkon policistů na Vašem útvaru?	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Medaile	0	0	0	0
Věcný dar	0	0	0	0
Služební hodnocení	2	15,4	2	14,3
Finančně	5	38,5	8	57,1
Čestné uznání	0	0	0	0
Neoceňuje	6	46,2	3	21,4
jinak	0	0	1	7,1
	N_{resp}: 13 N_{odp}: 13		N_{resp}: 14 N_{odp}: 14	

Zdroj: autorka

V **otázce č. 20, Tabulce 20**, je nejvíce respondentů (46,2 %) na odd. NNH toho názoru, že policie jejich individuální výkony neoceňuje, 38,5 % pak uvedlo že jsou oceňováni finančně a 15,4 % uvedlo služební hodnocení. Odd. PVII nejvíce volilo variantu finančně (57,1 %), 21,4 % si myslí že za svůj individuální výkon oceňováni nejsou, 14,3 % uvedlo služební hodnocení a 7,1 % uvedlo ústní pochvalu.

Tabulka 21: Četnosti odpovědí na otázku číslo 21

21) Myslíte si že za svou práci u Policie ČR máte dostatečný finanční příjem?	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Ano	0	0	0	0
Spíše ano	1	7,7	0	0
Spíše ne	10	76,9	8	57,1
ne	2	15,4	6	42,9
	N _{resp} : 13 N _{odp} : 13		N _{resp} : 14 N _{odp} : 14	

Zdroj: autorka

V **otázce č. 21, Tabulce 21**, většina respondentů (76,9 %) na odd. NNH uvádí, že za svoji práci u Policie ČR dostatečný příjem spíše nedostávají, stejně jako na odd. PVII (57,1 %). 15,4 % na odd. NNH pak uvádí že dostatečný finanční příjem nedostávají a pouze 7,7 % si myslí, že spíše ano. 42,9 % respondentů na odd. PVII je s finančním příjmem úplně nespokojená. Výsledky jsou zcela jistě ovlivněny faktem, jak již bylo řečeno, že se platy policistů snížily o 10 %.

Tabulka 22: Četnosti odpovědí na otázku číslo 22

22) Pocitujete v současné době ve svém zaměstnání obavu z některého z následujících faktorů?	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
Ztráta zaměstnaneckých výhod	6	18,8	6	19,4
Zhoršení vztahů na pracovišti	6	18,8	5	16,1
Ztráta zaměstnání	5	15,6	5	16,1
Snížení platu	9	28,1	13	41,9
Zvětšení objemu pracovních povinností	6	18,8	2	6,5
Nepocitují žádnou obavu	0	0	0	0
jiné	0	0	0	0
	N _{resp} : 13 N _{odp} : 32		N _{resp} : 14 N _{odp} : 31	

Zdroj: autorka

V **otázce č. 22, Tabulce 22**, nejvíce respondentů Na odd. NNH i na odd. PVII označilo kategorii snížení platu (což již nastalo), dále se respondenti na odd. NNH nejvíce obávají

ztráty zaměstnaneckých výhod, zhoršení vztahů na pracovišti a zvětšení objemu pracovních povinností (18,8 %) a 15,6 % respondentů se obává ztráty zaměstnání. Na odd.PVII pocítují dále největší obavu ze ztráty zaměstnaneckých výhod (19,4 %) a 16,1 % se pak nejvíce obává zhoršení vztahů na pracovišti a ztráty zaměstnání.

Tabulka 23: Četnosti odpovědí na otázku číslo 23

23) Co v současnosti považujete za nejvíce demotivující v práci u Policie ČR?	Počet NNH	Procento NNH	Počet PV II	Procento PV II
150 hodin neplacených přesčasů	6	15,4	6	17,1
přílišné papírování	12	30,8	7	20
praxe vedoucích	1	2,6	0	0
snížení platu	11	28,2	14	40
Špatné vybavení	3	7,7	3	8,6
Systém právních a vnitřních předpisů	2	5,1	1	2,9
Negativní vnímání Policie ČR veřejností	2	5,1	4	11,4
Malá diference mezi tarifními třídami	0	0	0	0
Doba určitá pro začínající policisty	0	0	0	0
Zklamání v praxi	2	5,1	0	0
nic	0	0	0	0
jiné	0	0	0	0
	N_{resp}: 13 N_{odp}: 39		N_{resp}: 14 N_{odp}: 35	

Zdroj: autorka

V **otázce č. 23, Tabulce 23**, většinu respondentů v současnosti nejvíce trápí snížení platů a dále pak přílišné papírování. 150 hodin neplacených přesčasů označilo jako nejvíce ne-motivující na odd. NNH 15,4 % respondentů, 7,7 % respondentů není spokojeno s pracovním vybavením, 5,1 % respondentů označilo za demotivující kategorie systém právních a vnitřních předpisů, negativní vnímání Policie ČR veřejností a zklamání v praxi a 2,6 % respondentů demotivuje praxe vedoucích. Na odd. PVII 17,1 % respondentům vadí 150 hodin neplacených přesčasů, 11,4 % negativním vnímáním Policie ČR, 8,6 % není spokojeno s pracovním vybavením a 2,9 % označilo systém právních a vnitřních předpisů.

7 SHRNUÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A NÁVRH DOPORUČENÍ

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na **6 základních výzkumných otázek**, které se vztahovaly k problematice současného systému hodnocení policistů a zpětnou vazbu, systém odměňování policistů a zaměstnanecké výhody, poslední kategorii tvořila motivace policistů:

- 1) **Jaký postoj mají řadoví policisté k současnému systému hodnocení a zpětné vazbě?**
- 2) **Působí na řadové policisty současný systém hodnocení motivačně?**
- 3) **Jak jsou řadoví policisté spokojeni se současným systémem hodnocení?**
- 4) **Jak vnímají řadoví policisté současný systém odměňování a zaměstnanecké výhody?**
- 5) **Co považují řadoví policisté při své práci za největší motivaci?**
- 6) **Jaké faktory působí negativně na motivaci policistů?**

Druhá část dotazníkového šetření - systém hodnocení policistů (viz str. 35) se skládala z okruhu otázek číslo **1-10**, cílem této části dotazníku bylo získat odpovědi na **výzkumné otázky č. 1, 2 a 3**.

Otázka **č. 1** se týkala toho, jak policisté vnímají současný systém hodnocení nadřízeným na jejich útvaru. Na tuto otázku reagovala většina (53,9 %) na odd. NNH spíše negativně, zatímco většina na odd. PVII (64,3%) vnímá systém hodnocení svým nadřízeným spíše pozitivně. Na otázku **č. 2**, která se týkala toho, co by respondenti na současném systému hodnocení změnili odpovědělo nejvíce respondentů (28,6 %) na odd. NNH že by systém hodnocení zjednodušili a více upřednostňovali kvalitativní kritéria a stejně tak na odd. PVII vzbudilo největší ohlas (64,3 %), aby se více upřednostňovala kvalitativní kritéria. Otázka **č. 3** ověřovala, jaký problém současného systému hodnocení vnímají respondenti jako nejzávažnější, načež obě odd. shodně zvolila, že za nejzávažnější problém považují upřednostňování kvantitativních kritérií. 61,6 % respondentů na odd. NNH stejně jako více než polovina (57,1 %) odd. PVII, odpověděli na otázku **č. 4**, zda by uvítali změnu současného systému hodnocení, že by s tímto souhlasili. Otázkou **č. 5** bylo zjišťováno, zda současný systém hodnocení motivuje policisty k lepšímu pracovnímu výkonu, s čímž většina

(76,9 %) na odd. NNH nesouhlasila, stejně jako většina (78,6 %) na odd. PVII. Otázka č. 6 měla zjistit, zda je policistům poskytována jejich nadřízeným zpětná vazba, na což odpověděla opět většina (61,6 %) odd. NNH kladně a většina (78,5 %) odd. PVII taktéž kladně. S otázkou č. 7, můj nadřízený hodnotí můj pracovní výkon spravedlivě a objektivně souhlasí 69,2 % odd. NNH a 78,6 % PVII. Pravidelnou zpětnou vazbu pak v otázce č. 8 považuje 92,3 % odd. NNH za důležitou, stejně jako 92,8 % odd. PVII. 69,2 % respondentů odd. NNH a 78,6 % respondentů odd. PVII odpovědělo na otázku č. 9, že pokud jsou v rámci hodnocení svým nadřízeným kritizováni, tuto kritiku vnímají převážně jako objektivní a spravedlivou. Větší polovina (53,9 %) respondentů odd. NNH si v otázce č. 10 nemyslí, že jejich dobře odvedený pracovní výkon jejich nadřízený vnímá a dostatečně oceňuje a nesouhlasí s tím ani většina (57,1 %) odd. PVII.

Na základě výše uvedených výsledků si nyní můžeme opovědět na **první 3 výzkumné otázky**.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 1: V současném systému hodnocení by policisté obou odd. zavedli především větší důraz na kvalitativní kritéria a současně by uvítali jeho zjednodušení. Za největší problém tohoto systému hodnocení pak považují právě upřednostňování kvantitativních kritérií a dochází pak k tomu, že se hodnocení nezaměřuje na kvalitu odvedené práce, ale pouze na výslednost. Hodnocení vedoucími funkcionáři policisté považují převážně za objektivní a spravedlivé, takže zde nejsou patrné obavy ze zneužívání tohoto systému hodnotiteli. Zpětnou vazbu policisté dostávají a současně ji považují převážně za důležitou.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 2: Současný systém hodnocení tak, jak je nastaven nyní, převážná většina obou odd. za motivační nepovažuje. Napovídá tomu i skutečnost, že i když policisté uváděli, že považují hodnocení ze strany jejich vedoucího za objektivní a spravedlivé, tak pokud odvedou z jejich pohledu dobrý pracovní výkon, ten podle nich není vedoucími funkcionáři dostatečně vnímán a oceňován, což pro mnohé z nich může být značně demotivující.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 3: Zde byly odpovědi na jednom z oddělení poněkud rozporuplné. Odd. NNH současný systém hodnocení hodnotili převážně negativně, a proto by také většina z nich uvítala, kdyby byl tento systém změněn, nebo alespoň upraven. Na odd. PVII však současný systém hodnocení hodnotili převážně kladně, ale pak se taktéž většina respondentů shodla, že by uvítali změnu tohoto systému. Tento fakt tedy přisuzují

tomu, že i většina respondentů odd. PVII nepovažuje současný systém hodnocení za dostatečně motivující, a proto s ním tedy zcela spokojeni nejsou a uvítali by jeho změnu.

Návrh doporučení: Mělo by dojít k redukci množství interních aktů a předpisů, kterými jsou policisté při své práci vázáni, a které jsou příliš rozsáhlé na to, aby si je policista všechny pamatoval a zároveň je i dodržoval, čímž by se současně vytvořil i větší prostor pro jejich vlastní iniciativní jednání i motivaci. Dále by se měl současný systém hodnocení zpružnit, aby byl např. zohledněn výkonnostní propad v 1 měsíci, který může potkat každého, ale špatné výkony po delší dobu by se měli v hodnocení okamžitě projevit.

Každý pracovní výkon lze posuzovat z hlediska množství práce tj. hodnocení kvantity a z hlediska toho, v jaké kvalitě bylo toto množství práce odvedeno tj. hodnocení kvality.

Policie ČR je velmi specifickou organizací z hlediska odváděné práce, je velmi obtížné zde hodnotit kvalitu odvedené práce, vedoucí pracovníky zajímají dosažené výsledky ve službě a hodnotí podřízené policisty především za kvantitu, kvalita jejich práce je ukazatel, který je v některých případech obtížné zhodnotit.

Základním principem metody hodnocení kvality a kvantity by mělo být porovnání jednotlivých výkonů všech hodnocených mezi sebou. Hodnotitel by měl vytvořit a zavést evidenci počítatelných a měřitelných výkonů, která by měla být stejná pro všechny příslušníky zařazené na stejné funkci, aby dosažené výkony bylo možné vzájemně porovnávat. Hodnotitel každý měsíc zaznamená a vyhodnotí počítatelné výkony ve sledovaných činnostech, a pro zvýšení motivace policistů je možné tuto metodu pojmout formou soutěže v rámci hodnoceného kolektivu.

Jak již bylo řečeno, kvantitativní kritéria se budou v nějaké modifikované podobě v práci policie používat vždy. Existují totiž aspekty, které se zde kvantifikovat prostě musí a jde tedy především o to je správně nastavit.

Třetí část dotazníkového šetření - systém odměňování policistů (viz str. 41) se skládala z okruhu otázek číslo **11-18**, cílem této části dotazníku bylo získat odpovědi na **výzkumnou otázku č. 4**.

Otázka č. **11** se orientovala na zjištění, zda je současný systém odměňování vnímán policisty jako spravedlivý a odpovídá potřebám policie. Na odd. NNH jej považuje 77 % za nespravedlivý a shodují se tak s odd. PVII, kde je převážnou většinou (92,8 %) považuje také za nespravedlivý. Ve otázce č. **12** byli respondenti dotazováni na to, jak hodnotí sou-

časný podíl pohyblivých složek platu, na což 76,9 % odd. NNH jej považuje za nízký a stejně tak 85,8 % respondentů odd. PVII. Na otázku č. 13 většina (77 %) odd. NNH reagovala negativně, protože současný systém odměňován dle náročnosti služební činnosti nepovažují za motivující ani spravedlivé a 92,8 % na odd. PVII tuto skutečnost hodnotí taktéž negativně. Dále měli respondenti v otázce č. 14 zvolit, co vnímají jako největší problém systému odměňování, kdy na obou odd. shodně nejvíce označovali kategorii snížení platu policie o 10 % a za druhý největší problém respondenti obou odd. vnímají 150 hodin neplacených přesčasů. Otázka č. 15 měla sloužit spíše orientačně, aby ukázala, jestli policisté znají své zaměstnanecké výhody a jaký o nich mají přehled. Nejvíce však respondenti odpovídali, že již žádné, a mezi další nejčastěji zaznamenané odpovědi pak patřily příspěvky na stravenky, rehabilitace, méně časté odpovědi pak byly příspěvek na penzijní připojištění, ozdravný pobyt a výsluha. V otázce č. 16 pak odpovědělo 69,2 % odd. NNH a 78,5 % odd. PVII, že výhody, které pro ně vyplývají z právní úpravy považují spíše jako výhody než nároky. 53,8 % odd. NNH souhlasilo s tvrzením v otázce č. 17, že všichni policisté mají rovný přístup k zaměstnaneckým výhodám z FKSP podobně jako 57,1 % odd. PVII. V otázce č. 18 bylo nejvíce preferovanou formou zaměstnaneckých výhod na odd. NNH i odd. PVII 6 týdnů dovolené v kalendářním roce druhé místo na odd. NNH zaujaly příspěvky na stravování. Na odd. PVII byla druhou nejpreferovanější formou doba služby 37,5 hod. týdně a významně se umístily i příspěvky na dovolenou.

Na základě těchto výsledků, můžeme dojít k závěru u **výzkumných otázek 4 a 5**.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 4: Současný systém odměňování je policisty převážně považován za nespravedlivý. Z jejich pohledu udělování odměn závisí především na oblíbenosti a dochází tak k zneužívání pohyblivých složek platu ze strany vedoucích k nátlakům na policisty. Dále také chybí peníze na odměny, které však i tak snížení platu policie o 10 % nekompensují a tím pádem i motivace policistů značně skomírá. Za největší problém v rámci systému odměňování policisté v současnosti považují nedostatek financí na odměny (kvůli celkovému snížení finančního objemu ministerstva vnitra z veřejných zdrojů), dále skutečnost, že odměny nekorrespondují s výsledností a 150 hod. neplacených přesčasů. Převážná většina policistů vnímá zaměstnanecké výhody, které vyplývají z právní úpravy skutečně jako výhody a ne nároky, avšak v kontrolní otázce o přehledu těchto výhod se značná část přiklání k názoru, že již žádné výhody nevnímá. Z různých kategorií

výhod pak jako nejpreferovanější vyšly 6 týdnů dovolené, stravenky, příspěvky na dovolenou a 37,5 hodin týdně.

Návrh doporučení: Odměňovací systém u policie a jeho koncepce v současné době po snížení tarifních tabulek o výši 10 % (pevné složky služebního příjmu) je nastavena tak, že příslušníky policie by měly motivovat pohyblivé složky služebního příjmu, kdy policisté, kteří budou dosahovat nadstandardních individuálních výkonů, budou odměňováni z prostředků uspořené z neobsazených tabulkových míst, které vznikají přirozenou fluktuací odcházejících policistů a ti pak nejsou nahrazováni náborem nových policistů. Vize současného bezpečnostního sboru je jeho zeštíhlení a zefektivnění jeho fungování. Jak tato koncepce bude účinná ukáží nejbližší roky, kdy bude i zřejmé, zda skutečně policisté, kteří plní svoji službu státu v nadstandardním výkonu budou patřičně odměněni a nepocítí tak plošné snižování služebního příjmu. Návrh se tedy přiklání k tomuto řešení, které je považováno při současném objemu finančních prostředků za jediné možné východisko.

System zaměstnaneckých výhod by bylo dobré v budoucnu lépe prezentovat, aby skutečně posiloval spokojenost zaměstnanců a jejich pracovní motivaci. Zde by proto bylo vhodné zavedení CAFETERIA systému, díky kterému by došlo jak k lepšímu přizpůsobení preferencím zaměstnanců tak zvýšení pracovní spokojenosti a motivační účinnosti. Bylo by tak překonáno jejich plošné poskytování, které už tak motivační není, neboť každý zaměstnanec preferuje jiné hodnoty.

Čtvrtá část dotazníkového šetření - motivace policistů (viz str. 46) se skládala z okruhu otázek číslo **19-23**, cílem této části dotazníku bylo získat odpovědi na **výzkumné otázky č. 5 a 6**.

V otázce **č. 19** respondenti na odd. NNH uváděli, že největší motivací jsou pro ně peníze (28 %), ovšem stejný význam přiřadili i jistotě stabilního zaměstnání. Dále je pro ně nejvíce motivující i možnost kariérního růstu (16 %). Pro odd. PVII jsou jednoznačně největší motivací peníze (50 %), dále pak dobré pracovní podmínky (18,2 %) a možnost naučit se něco nového (13,6 %). 46, 2 % odd. NNH odpovědělo na otázku **č. 20**, že policie jejich individuální výkon neoceňuje, 38,5 % uvedlo, že je oceňuje finančně. Většina (57,1 %) odd. PVII uvedla finančně. V otázce **č. 21** si naprostá většina obou odd. nemyslí, že má za svou práci pro Policii ČR dostatečný příjem. Nejvíce se respondenti v otázce **č. 22** obávají snížení platu, 18,3 % odd. NNH se dále nejvíce obává ztráty zam. výhod, zhoršení vztahů na pracovišti

a zvětšení objemu pracovních povinností, pro odd. PVII je druhá největší obava (19,4 %) ztráta zam.výhod. Na otázku č. 23 odpovídali respondenti, že nejvíce demotivující je pro ně na odd. NNH přílišné papírování (30,8 %), dále snížení platu (28,2 %) a pro 15,4 % 150 hod. přesčas, pro odd. PVII je to snížení platu (40 %), přílišné papírování (20 %) a 150 hod.přesčas (17,1 %).

Odpověď na výzkumnou otázku č. 5: Největší motivací jsou pro řadové policisty na odd.NNH peníze společně s jistotou stabilního zaměstnání a možnost kariérního růstu. Pro odd. PVII jsou jednoznačnou motivací peníze, ale současně jsou pro jejich motivaci důležité také dobré pracovní podmínky a možnost naučit se něco nového.

Odpověď na výzkumnou otázku č. 6: V současnosti je pro policisty zkoumaných odd. nejvíce demotivující přílišné papírování, snížení platu a 150 hodin přesčasů. Zde tedy můžeme vidět, že plat a 150 hod. přesčasů jako faktory hygieny, jsou tedy v negativním stavu, z čehož jak uvádí Herzberg, pramení nespokojenost a demotivace zaměstnanců. Přílišné papírování bych zařadila do motivátorů jako obsah práce, které v současnosti působí na policisty pro nadměrnou byrokracii také negativně.

Návrh doporučení: Práce policisty je do značné míry spíše posláním, což si však mnozí neuvědomují. Policie ČR, jak již bylo zmíněno, je organizace neziskového charakteru a proto jsou zde finanční prostředky jako motivátor spíše kontraproduktivní. Zde tedy platí obzvlášť, že by měl být kladen větší důraz na tzv. satisfaktory, jakými jsou např. pocit potřebnosti, projevená úcta, pochvala, větší podpora individuálních kariér apod. Pokud budou tyto motivátory fungovat tak, jak mají, mělo by se to odrazit i na větší pracovní spokojenosti, příznivější pracovní motivaci a tím pádem i zvýšení výkonu zaměstnance. Tím zde není myšleno, že peníze zde nehrají důležitou roli, protože jako jeden z faktorů hygieny tvoří důležitý základ pro působení motivátorů, ale jak již bylo uvedeno v doporučení k systému odměňování, nyní závisí především na policistech samotných, jaké budou podávat individuální výkony. Podle nové koncepce systému odměňování by měl být nadstandardní výkon patřičně odměněn, což by pro policisty mělo být také motivací. Účinnost této koncepce však prokáží až nejbližší roky.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou základních částí – části teoretické a části praktické. Cílem této práce bylo provést analýzu současného systému hodnocení, odměňování a motivování u Policie ČR a na základě provedené analýzy formulovat doporučení. Analýza byla zaměřena na dvě vybrané obvodní oddělení (obvodní oddělení Němčice nad Hanou a obvodní oddělení Prostějov II).

V teoretické části byly shrnuty obecné poznatky, jež se týkají motivace, hodnocení, řízení pracovního výkonu a odměňování.

Praktická část obsahuje základní charakteristiku Policie ČR jako celku a popis pořádkové policie s přihlédnutím k současné finanční situaci. Dále bylo v této části práce uvedeno, jakým způsobem se provádí hodnocení pracovního výkonu u pořádkové policie, byla popsána struktura současného systému odměňování a jakým způsobem jsou policisté motivováni. Tyto kapitoly byly dále doplněny o názory vedoucích pracovníků oddělení, na kterých probíhalo dotazníkové šetření a se kterými jsem vedla hloubkový rozhovor. Na závěr zde byla provedena analýza systému hodnocení, odměňování a motivování, vyhodnocení výsledků a návrhy doporučení.

Za účelem zpracování této práce byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- 1) **Jaký postoj mají řadoví policisté k současnému systému hodnocení a zpětné vazbě?**
- 2) **Působí na řadové policisty současný systém hodnocení motivačně?**
- 3) **Jak jsou řadoví policisté spokojeni se současným systémem hodnocení?**
- 4) **Jak vnímají řadoví policisté současný systém odměňování a zaměstnanecké výhody?**
- 5) **Co považují řadoví policisté při své práci za největší motivaci?**
- 6) **Jaké faktory působí negativně na motivaci policistů?**

První tři otázky byly zaměřeny na **systém hodnocení policistů**. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že by policisté na obou odd. v současném systému hodnocení zavedli především větší důraz na kvalitativní kritéria a uvítali by jeho zjednodušení. Největší problémem pro ně pak představuje hodnocení převážně na základě kvantitativních kritérií. Zpětnou vazbu podle jejich tvrzení dostávají a současně ji považují za důležitou. Dále se ukáza-

lo, že pro většinu policistů současný systém hodnocení za motivační považován není, je jimi převážně vnímán negativně a uvítali by jeho změnu.

Výzkumná otázka číslo 4 byla zaměřena na **současný systém odměňování**, který jak se ukázalo, je policisty vnímán převážně jako nespravedlivý. Velkou roli zde sehrálo snížení platů policie o 10 % a to, že není dostatek finančních prostředků na odměny. Spokojenost policistů se zaměstnaneckými výhodami také značně skomírá, neboť velká část z nich uvedla, že již žádné zaměstnanecké výhody nemají.

Výzkumné otázky číslo 5 a 6 směřovaly k **motivaci policistů**. Za největší motivaci jsou policisty považovány peníze, ale současně také hojně uváděli, že je pro jejich motivaci rovněž velice důležitá např. jistota stabilního zaměstnání, možnost kariérního růstu a možnost naučit se něco nového. Největší demotivací je pro ně přílišné papírování, snížení platu a 150 hodin přesčas.

Protože výsledky, které vyplynuly z dotazníkového šetření byly ve velké míře spíše negativní, byly v předešlé kapitole této práce doporučeny možné návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců a zlepšení systému hodnocení a systému odměňování, které by měly vést k vytvoření více motivujícímu pracovnímu prostředí a tím i zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců.

Řada opatření, které byly u policie zavedeny z důvodu snížení finančního objemu peněžních prostředků ze státního rozpočtu jsou ve fázi zavádění do praxe a jejich funkčnost na motivaci příslušníků policie se tedy teprve ukáže.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Monografie

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 100 s. ISBN 80-7226-840-6 .
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z. aj. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 458 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] HORVÁTHOVÁ, P. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vydání Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
- [6] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4
- [8] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 143 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [9] Ministerstvo vnitra České republiky. *Reforma Policie České republiky a související problematika vnitřní bezpečnosti: analytické podklady k základním pilířům reformy*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo Vnitra, 2007. 87 s.
- [10] POKORNÝ, J. *Personální management jako tvůrčí činnost*. Vydání neuvedeno. ICB Inženýrské centrum, Brno 1996, 108 s. ISBN neuvedeno.
- [11] Pokyn ředitele ředitelství pro řízení lidských zdrojů policejního prezidenta České republiky č. 18/2009, kterým se stanoví způsob provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky
- [12] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

- [13] STRECKOVÁ, Y. *Teorie veřejného sektoru*. 1. přeprac. Vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1998. 172 s. ISBN 80-210-1737-6.
- [14] TURIECKOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [15] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. 1 vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
- [16] WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení*. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005. 78 s. ISBN 80-903516-4-6.
- [17] zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů
- [18] Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, kterým se stanoví způsob provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky

2. Internetové zdroje:

- [19] Euroekonom [online]. 2008 [cit.2011-02-10]. Veřejný sektor, byrokracie, daně. Zemánek, Josef. Dostupné z WWW:
<<http://www.euroekonom.cz/ekonomie/clanky.php?type=lekce19>>.
- [20] Finanční noviny [online]. 2007 [cit.2011-02-5]. Jaký je rozdíl mezi platem a mzdou. Proxima Sociale. Dostupné z WWW:
<http://www.financninoviny.cz/kariera/index_view.php?id=247189>.
- [21] Managementmania [online]. 2011 [cit.2011-02-5]. Veřejný sektor.
Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/index.php/verejna-sprava>>.
- [22] Ministerstvo vnitra [online]. 2008 [cit. 2010-11-11]. Řízení a hodnocení pracovního výkonu. Dostupné z
WWW: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_rizeni.html>.
- [23] Novinky [online]. 2007 [cit. 2010-11-11]. Firmy v Česku si zatím na motivaci jenom hrají. Dostupné z WWW: <<http://www.novinky.cz/kariera/117324-firmy-v-cesku-si-zatim-na-motivaci-zamestnancu-pouze-hraji.html>>.

- [24] Policie ČR [online]. 2010 [cit. 2011-01-21]. O Policii ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>>.
- [25] Policie ČR [online]. 2010 [cit. 2011-01-21]. Pořádková policie. Dostupné z WWW: <<http://www.policie.cz/clanek/poradcova-policie.aspx>>.
- [26] Policie ČR [online]. 2010 [cit. 2011-01-21]. Služební příjem, výsluhové nároky a další sociální výhody. Dostupné z WWW: <<http://www.policie.cz/clanek/sluzebni-prijem-vysluhove-naroky-a-dalsi-socialni-vyhody.aspx>>.
- [27] Společnost pro návykové nemoci [online]. 2008 [cit. 2010-11-10]. Obecná teorie motivace. Dostupné z WWW: <http://snncls.cz/wp/wp-content/uploads/file/Motivace_Moos.pdf>.
- [28] Superkariera [online]. 2009 [cit. 2010-01-21]. Mzdy a platy aneb práce v soukromém a veřejném sektoru. Pličková, Michaela.
Dostupné z WWW: <<http://www.superkariera.cz/poradna/pracovni-pravo/mzdy-a-platy-aneb-prace-v-soukromem-a-verejnem-sektoru.html>>.

3. Ostatní zdroje:

- [29] Rozhovor se vedoucím a zástupcem vedoucího oddělení XY.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BARS	Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování.
eSIÁŘ	Elektronické sbírky interních aktů řízení.
FKPS	Fond kulturních a sociálních potřeb.
SMART	Metoda užívaná pro stanovení cílů.
TČ	Trestná činnost.
VS	Veřejný sektor.
ZPPP	Závazný pokyn policejního prezidenta.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Pohnutky chování.....	5
----------------------------------	---

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Četnosti odpovědí na otázku číslo 1	36
Tabulka 2: Četnosti odpovědí na otázku číslo 2	36
Tabulka 3: Četnosti odpovědí na otázku číslo 3	37
Tabulka 4: Četnosti odpovědí na otázku číslo 4	38
Tabulka 5: Četnosti odpovědí na otázku číslo 5	38
Tabulka 6: Četnosti odpovědí na otázku číslo 6	39
Tabulka 7: Četnosti odpovědí na otázku číslo 7	39
Tabulka 8: Četnosti odpovědí na otázku číslo 8	40
Tabulka 9: Četnosti odpovědí na otázku číslo 9	40
Tabulka 10: Četnosti odpovědí na otázku číslo 10	41
Tabulka 11: Četnosti odpovědí na otázku číslo 11	42
Tabulka 12: Četnosti odpovědí na otázku číslo 12	42
Tabulka 13: Četnosti odpovědí na otázku číslo 13	43
Tabulka 14: Četnosti odpovědí na otázku číslo 14	44
Tabulka 15: Četnosti odpovědí na otázku číslo 15	44
Tabulka 16: Četnosti odpovědí na otázku číslo 16	45
Tabulka 17: Četnosti odpovědí na otázku číslo 17	45
Tabulka 18: Četnosti odpovědí na otázku číslo 18	46
Tabulka 19: Četnosti odpovědí na otázku číslo 19	47
Tabulka 20: Četnosti odpovědí na otázku číslo 20	47
Tabulka 21: Četnosti odpovědí na otázku číslo 21	48
Tabulka 22: Četnosti odpovědí na otázku číslo 22	48
Tabulka 23: Četnosti odpovědí na otázku číslo 23	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Organizační struktura

Příloha č. 3: Etický kodex

Příloha č. 4: Formulář služební hodnocení

Příloha č. 5: Formulář sebehodnocení

Příloha č. 6: Ilustrativní popisy oblastí

Příloha č. 7: Formulář průběžné hodnocení

PŘÍLOHA Č. 1: DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Barbora Navrátilová a jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty logistiky a krizového řízení. Tímto bych Vás ráda poprosila o vyplnění následujícího dotazníku, jehož smyslem je provést analýzu Vašeho pracovního hodnocení, odměňování a motivace a bude tedy sloužit jako podklad k vypracování mé bakalářské práce. Prosím Vás proto o pravdivé a pečlivé vyplnění tohoto dotazníku a zároveň bych Vás chtěla ujistit, že dotazníky jsou zcela anonymní a data z nich budou zpracována pouze hromadně. Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Vaše pohlaví:

- muž
- žena

Kolik je Vám let?

- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- více než 51 let

Jak dlouho již pracujete u Policie ČR?

- méně než 3 rok
- 3 - 5 let
- 5 - 10 let
- více než 10 let

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

1) Jak byste zhodnotil/a současný systém hodnocení nadřízeným na Vašem útvaru?

- a) pozitivně
- b) spíše pozitivně
- c) spíše negativně
- d) negativně

2) Co byste na současném systému hodnocení změnil/a?

- a) vůbec nic, jsem spokojen/á
- b) zjednodušení systému hodnocení
- c) více upřednostňovat kvalitativní kritéria
- d) zavedení kontroly provádění hodnocení
- e) nehodnotit vůbec, je to ztráta času
- f) jiné:.....
.....
.....

3) Jaký problém současného systému hodnocení vnímáte jako nejzávažnější?

- a) přílišná byrokracie
- b) upřednostňování kvantitativních kritérií
- c) zneužívání systému hodnocení hodnotiteli
- d) subjektivní, nespravedlivé hodnocení
- e) nechuť hodnotitelů
- f) absence kontroly kvality hodnocení
- g) nevidím žádný problém
- h) jiné:.....
.....
.....

4) Změnu současného systému hodnocení na našem útvaru bych uvítal/a. Pokud souhlasíte, proč?

- a) souhlasím
 - b) spíše souhlasím
 - c) spíše nesouhlasím
 - d) rozhodně nesouhlasím, se současným systémem jsem spokojen
 - e) je mi to jedno
-
.....
.....

5) Současný systém hodnocení mě motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu.

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

6) Můj přímý nadřízený hodnotí můj pracovní výkon spravedlivě a objektivně.

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) nesouhlasím

7) Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) občas

8) Pravidelnou zpětnou vazbu považuji za:

- a) velmi důležitou
- b) spíše důležitou
- c) spíše nedůležitou
- d) zcela nedůležitou

9) Pokud mě můj nadřízený v rámci hodnocení kritizuje, tuto kritiku vnímám zpravidla jako:

- a) objektivní a spravedlivou
- b) spíše objektivní a spravedlivou
- c) spíše subjektivní a nespravedlivou
- d) subjektivní a nespravedlivou

10) Dobře odvedený pracovní výkon je mým nadřízeným vnímán a dostatečně oceňován.

- a) souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) nesouhlasím

11) Současný systém odměňování vnímám jako spravedlivý a odpovídající potřebám policie. Pokud ne, proč?

- a) rozhodně souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

.....
.....
.....

12) Jak hodnotíte současný podíl pohyblivých složek platu policie?

- a) vysoký
- b) spíše vysoký
- c) spíše nízký
- d) velmi nízký
- e) je akorát

13) Považujete současné nastavení odměňování policistů podle náročnosti služební činnosti za dostatečně motivující a spravedlivé? Pokud ne proč?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

.....
.....
.....

14) Co v současnosti vnímáte jako největší problém a překážku systému odměňování?

- a) snížení platu policie o 10 %
- b) 150 hodin neplacených přesčasů
- c) nízký podíl pohyblivých složek
- d) vnímání policistů
- e) vysoký podíl pohyblivých složek
- f) Jiné:.....

.....
.....

15) Jaké zaměstnanecké výhody Policie ČR podle vás příslušníkům policie nabízí? Vymenujte:.....

.....
.....

16) Považujete výhody, které vyplývají z právní úpravy jako výhody vyplývající ze služebního poměru, nebo jako svůj nárok?

- a) jako výhody
- b) spíše jako výhody
- c) spíše jako nároky
- d) jako nároky

17) Všichni policisté mají rovný přístup k zaměstnaneckým výhodám z fondu kulturních a sociálních potřeb.

- a) rozhodně souhlasím
- b) spíše souhlasím
- c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

18) Uved'te, kterou formu následujících zaměstnaneckých výhod nejvíce preferujete:

- a) doba služby 37,5 hodin týdně
- b) 6 týdnů dovolené v kalendářním roce
- c) studijní volno s nárokem na služební příjem
- d) ozdravný pobyt (lázeňská péče, tělesné rehabilitační aktivity)
- e) zdravotní péče
- f) příspěvky na dovolenou
- g) příspěvky na kulturní akce
- h) příspěvky na stravování
- i) příspěvek na penzijní připojištění
- j) dětské tábory pro děti policistů
- k) jiné:.....
.....
.....

19) V mé práci mě nejvíce motivuje:

- a) peníze
- b) pochvala
- c) dobré pracovní podmínky
- d) možnost kariérního růstu
- e) jistota stabilního zaměstnání
- f) zaměstnanecké výhody
- g) možnost naučit se něco nového
- h) jiné:.....
.....
.....

20) Jak policie oceňuje individuální výkon policistů na Vašem útvaru?

- a) medaile
- b) věcný dar
- c) služební hodnocení
- d) finančně
- e) čestné uznání
- f) neoceňuje
- g) jinak:.....
.....
.....

21) Myslíte si že za svou práci u Policie ČR máte dostatečný finanční příjem?

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

22) Pociťujete v současné době ve svém zaměstnání obavu z některého z následujících faktorů?

- a) ztráta zaměstnaneckých výhod
- b) zhoršení vztahů na pracovišti
- c) ztráta zaměstnání
- d) snížení platu
- e) zvětšení objemu pracovních povinností
- f) nepociťuji žádnou obavu
- g) jiné:.....
.....
.....

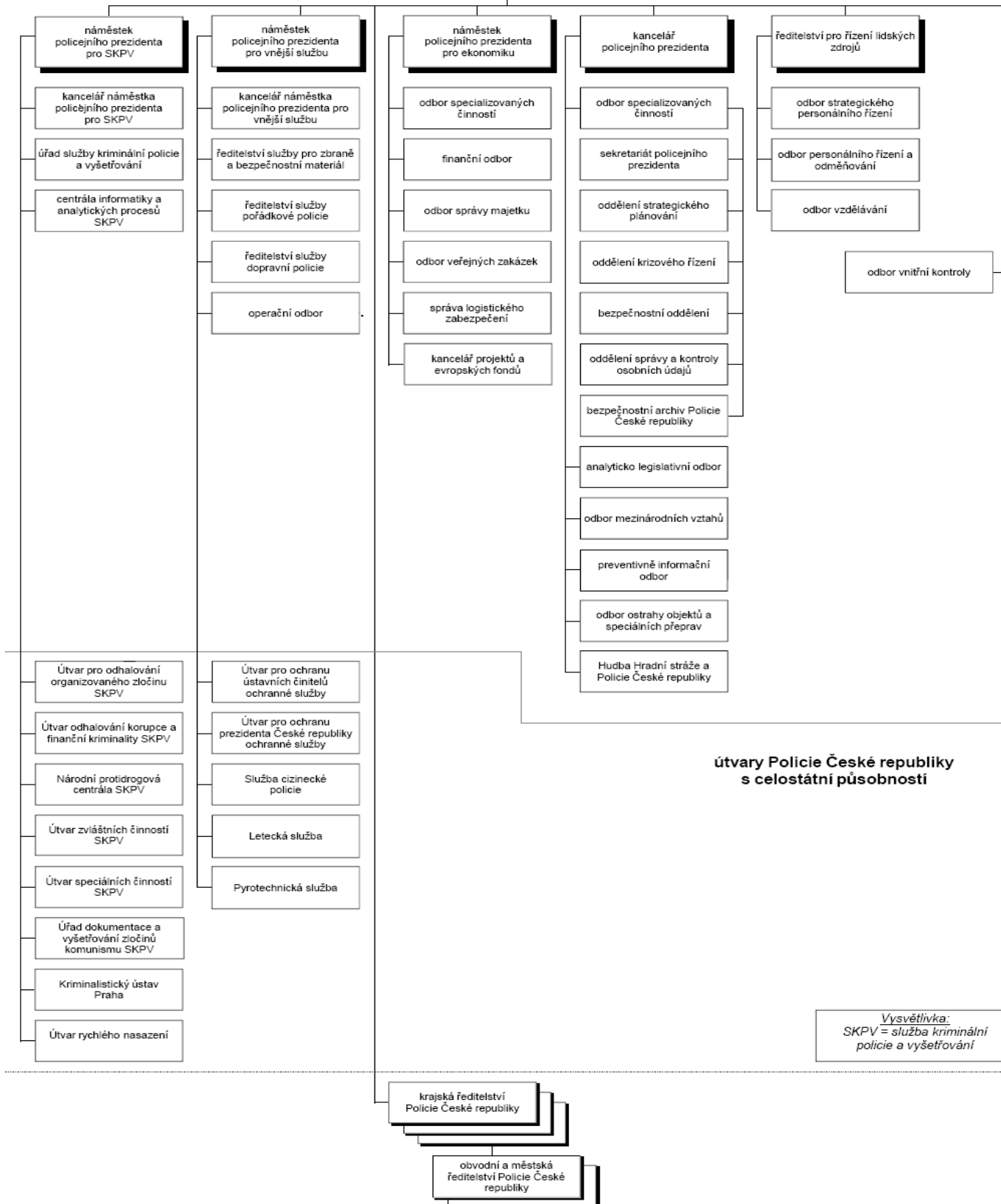
23) Co v současnosti považujete za nejvíce demotivující v práci u Policie ČR?

- a) 150 hodin neplacených přesčasů
- b) přílišné papírování
- c) praxe vedoucích
- d) snížení platu
- e) špatné vybavení
- f) systém právních a vnitřních předpisů
- g) negativní vnímání Policie ČR veřejností
- h) malá diference mezi tarifními třídami
- i) doba určitá pro začínající policisty
- j) zklamání v praxi
- k) nic
- l) jiné:.....

PŘÍLOHA Č. 2: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační schéma Policie České republiky

**POLICEJNÍ
PREZIDENT**



**útvary Policie České republiky
s celostátní působností**

*Vysvětlivka:
SKPV = služba kriminální
policie a vyšetřování*

PŘÍLOHA Č. 3: ETICKÝ KODEX PČR

Etický kodex Policie České republiky

Příslušníci Policie České republiky, vědomi si svého poslání, spočívajícího ve službě veřejnosti, založeného na úctě a respektu k lidským právům, vyjadřují následující principy, jež chtějí sdílet a dodržovat.

1. Cílem Policie České republiky je

- a. chránit bezpečnost a pořádek ve společnosti,
- b. prosazovat zákonnost,
- c. chránit práva a svobody osob,
- d. preventivně působit proti trestné a jiné protiprávní činnosti a potírat ji,
- e. usilovat o trvalou podporu a důvěru veřejnosti.

2. Základními hodnotami Policie České republiky je

- a. profesionalita,
- b. nestrannost,
- c. odpovědnost,
- d. ohleduplnost,
- e. bezúhonnost.

3. Závazkem Policie České republiky vůči společnosti je

- a. prosazovat zákony přiměřenými prostředky s maximální snahou o spolupráci s veřejností, státními a nestátními institucemi,
- b. chovat se důstojně a důvěryhodně, jednat se všemi lidmi slušně, korektně a s porozuměním a respektovat jejich důstojnost,
- c. uplatňovat rovný a korektní přístup ke každé osobě bez rozdílu, v souladu s respektováním kulturní a hodnotové odlišnosti příslušníků menšinových skupin všude tam, kde nedochází ke střetu se zákony,
- d. při výkonu služby jednat taktně, korektně a vhodně uplatňovat princip volného uvážení,
- e. používat donucovacích prostředků pouze v souladu se zákonem; nikdy nezacházet s žádnou osobou krutě, nehumánně či ponižujícím způsobem,
- f. nést odpovědnost za každou osobu, která byla omezena Policií České republiky na osobní svobodě,
- g. zachovávat mlčenlivost o informacích zjištěných při služební činnosti,
- h. zásadně odmítat jakékoliv korupční jednání, netolerovat tuto protizákonnou činnost u jiných příslušníků Policie České republiky, odmítnout dary nebo jiné výhody, jejichž přijetím by mohlo dojít k ovlivnění výkonu služby,
- i. zásadně se vyhýbat jakémukoliv jednání, které by mohlo být střetem zájmů

4. Závazkem vůči ostatním příslušníkům Policie České republiky je

- a. usilovat o otevřenou a partnerskou spolupráci,
- b. dbát, aby vztahy byly založeny na základě profesní kolegiality, vzájemné úcty, respektování zásad slušného a korektního jednání; jakékoliv formy šikanování a obtěžování ze strany spolupracovníků či nadřízených jsou vyloučeny,
- c. netolerovat ani nekryt podezření z trestné činnosti jiných příslušníků Policie České republiky a trestnou činnost neprodleně oznámit; stejně tak netolerovat ani jiné jejich protiprávní jednání či jednání, které je v rozporu s Etickým kodexem Policie České republiky.

5. Osobním a profesionálním přístupem příslušníků Policie České republiky je

- a. nést osobní odpovědnost za svoji morální úroveň a svůj profesionální výkon,
- b. chovat se bezúhonně ve službě i mimo ni tak, aby důstojně reprezentovali Policii České republiky svým jednáním, vystupováním i zevnějškem.

Každý příslušník Policie České republiky, který jedná v souladu se zákonem a Etickým kodexem Policie České republiky, si plně zaslouží úctu, respekt a podporu společnosti, jejíž bezpečnost chrání i s nasazením vlastního života.

PŘÍLOHA Č. 4: FORMULÁŘ SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ

Č. j.

Hodnocené období od:

do:

Hodnocený

OEČ

Služebně zařazen jako

Služební místo

HODNOCENÍ OBLASTÍ (nadstandardní či podstandardní výkon služby v dané oblasti zaznamenaný na bodovém ohodnocení oblastí vyjádřete slovně a dokumentujte argumenty)

1. sebevzdělávání	1 3 5
-------------------	-------

2. organizační schopnosti	1 2 3 4 5
---------------------------	-----------

3. odbornost	1 2 3 4 5
--------------	-----------

4. řízení	1 2 3 4 5
-----------	-----------

Poznámka: Vypĺňuje se pouze u vedoucích policistů.

5. reprezentace policie	1 2 3 4 5
-------------------------	-----------

6. odolnost vůči zátěži	1 2 3 4 5
-------------------------	-----------

7. služební příprava	1 3 5
----------------------	-------

Poznámka: Hodnocení se neprovádí u policistů, kteří jsou osvobozeni od služební přípravy.

8. odpovědnost za majetek státu svěřený policii 1 2 3 4 5
Poznámka: vyplňuje se pouze u policistů, kteří mají podle funkční náplně odpovědnost za hospodaření s materiálem a rozpočtovými prostředky.

9. odpovědnost za vykonanou službu 1 2 3 4 5

10. ochota a iniciativa 1 2 3 4 5
--

11. schopnost týmové služby 1 2 3 4 5
--

12. komunikace 1 2 3 4 5

13. schopnost rozhodování 1 2 3 4 5
--

14. sebeovládání 1 2 3 4 5

15. schopnost získat autoritu 1 2 3 4 5
--

16. respekt vůči nadřízeným 1 2 3 4 5
--

17. splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením 1 3 5

18. administrativní dovednosti 1 2 3 4 5

Zařazení do závěrů služebního hodnocení:

a) pásma standardu, vyjádřené bodem 3

konstatuje skutečnost, že hodnocený podává výkon služby, který vyžaduje stanovený standard pro služební místo, na kterém je zařazen,

b) pásma nadstandardu, vyjádřená body 1 a 2

bod 2 konstatuje skutečnost, že hodnocený podává lepší výkon služby, než vyžaduje standard služebního místa, na kterém je zařazen,

bod 1 konstatuje skutečnost, že hodnocený má vynikající výsledky a výrazně přesahuje požadavky standardu služebního místa, na kterém je zařazen,

c) pásma podstandardu, vyjádřená body 4 a 5

bod 4 konstatuje skutečnost, že hodnocený mírně nespĺňuje požadované standardy služebního místa, na kterém je zařazen; pro hodnotitele je pak prvořadým úkolem stanovit taková opatření, která hodnoceného přivedou ke standardnímu výkonu služby,

bod 5 konstatuje skutečnost, že hodnocený vykonává službu neuspokojivě pod rámec standardů; pro hodnotitele je pak prvořadým úkolem stanovit taková opatření, která hodnoceného přivedou ke standardnímu výkonu služby.

ZÁVĚR SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ

Hodnocený

OEČ:

Označte celkový výsledek

1 dosahuje vynikajících výsledků	2 dosahuje velmi dobrých výsledků	3 dosahuje dobrých výsledků	4 dosahuje dobrých výsledků s výhradami	5 dosahuje neuspokojivých výsledků
--	---	---	--	--

Poučení:

V případě, že hodnocený s obsahem nebo závěrem služebního hodnocení nesouhlasí, má právo podat proti nim písemné námitky vedoucímu hodnotiteli do 15 dnů ode dne jeho obdržení. Námitky za přítomnosti hodnoceného i hodnotitele budou projednány ve stanovené poradní komisi. Vedoucí hodnotitele námitkám vyhoví a služební hodnocení změní nebo námitky zamítne a služební hodnocení potvrdí do 30 dnů ode dne jejich podání.

V dne

.....
hodnotitel/hodnocením pověřený policista^{*)}
(služební hodnost, titul, jméno a příjmení)

.....
podpis hodnoceného

.....
podpis hodnotitele/hodnocením pověřeného policisty^{*)}

^{*)} Nehodící-se škrtněte

^{**)} U hodnocení pověřeným policistou uveďte ke jménu i číslo jednací pověření

ÚKOLY PRO DALŠÍ ODBORNÝ ROZVOJ POLICISTY

PŘÍLOHA Č. 5: FORMULÁŘ SEBEHODNOCENÍ

SEBEHODNOCENÍ POLICISTY

Záznamový arch pro sebehodnocení – vyplňuje hodnocený

K č. j.

Hodnocený:

OEČ:

Stručné písemné hodnocení včetně uložených úkolů s termínem splnění
--

Bodové ohodnocení oblastí

1. sebevzdělávání()
2. organizační schopnosti()
3. odbornost()
4. řízení()
5. reprezentace policie()
6. odolnost vůči zátěži()
7. služební příprava()
8. odpovědnost za majetek policie()
9. odpovědnost za vykonanou službu()
10. ochota a iniciativa()
11. schopnost týmové služby()
12. komunikace()
13. schopnost rozhodování()

14. sebeovládání
.....()
15. schopnost získat autoritu
.....()
16. respekt vůči nadřízeným
.....()
17. splnění úkolů stanovených posledním služebním hodnocením
.....()
18. administrativní dovednosti
.....()

V dne

.....
podpis hodnoceného

PŘÍLOHA Č. 6: ILUSTRATIVNÍ POPISY OBLASTÍ

Ilustrativní popisy oblastí (popisy profesionálního chování policistů)

Hodnotitel nebo přímý nadřízený konkretizuje popisy chování nebo upravuje jejich obsah podle zaměřenosti služby hodnoceného

O výběru hodnocených oblastí rozhoduje hodnotitel nebo přímý nadřízený, a to podle zařazení na služební místo a funkční náplně hodnoceného; nehodnocené oblasti celé proškrtně.

Oblast se hodnotí pěti stupni, které se obecně stanovují takto:

- 1- je plněna vynikajícím způsobem, výkon služby je vysoko nad rámec standardů, kladených na výkon služby hodnoceného; hodnocený dosahuje vynikajících výsledků
- 2- je plněna velmi dobrým způsobem, výkon služby je nad rámec standardů, kladených na výkon služby hodnoceného; hodnocený dosahuje velmi dobrých výsledků
- 3- je plněna způsobem, kdy výkon služby je v souladu se stanovenými standardy, kladenými na výkon služby hodnoceného; hodnocený dosahuje dobrých výsledků
- 4- je plněna neuspokojivě, výkon služby je již pod rámec standardů, kladených na výkon služby hodnoceného; hodnocený dosahuje dobrých výsledků s výhradami
- 5- je plněna výrazně neuspokojivě; hodnocený dosahuje ve výkonu služby neuspokojivých výsledků

Jednotlivé oblasti

<p>1. Sebevzdělávání Zájem o další sebevzdělávání nad rámec požadovaného vzdělání, přebírání zkušeností od služebně starších kolegů, zájem o znalost cizích jazyků, aplikace získaných vědomostí do praxe a jejich předávání kolegům.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>3</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	1	3	5							
1	3	5									
<p>2. Organizační schopnosti Tvůrčí přístup, schopnost plánování, hodnocení situace, stanovení priorit, volba odpovídajících prostředků, logická posloupnost v plnění úkolů.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>3. Odbornost Prokazovaná odbornost v oblasti služebního zařazení, profesionalita (teoretické a praktické znalosti, dovednosti - zejména odborné a speciální, znalosti a praktické ovládnutí svěřených prostředků, znalost zákonů, nařízení, vyhlášek, závazných pokynů apod.).</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>4. Řízení Schopnost vést podřízené (motivace podřízených, využití jejich schopností, tvořivosti, poskytování přiměřené samostatnosti, umění přesvědčit, získat, objektivnost hodnocení podřízených a jejich diferencované odměňování, zájem o jejich potřeby, individuální přístup, autorita, zavádění a prosazování protikorupčních opatření, apod.). Poznámka: Vyplňuje se pouze u vedoucích policistů.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>5. Reprezentace policie Vystupování navenek (vztahy k nadřízeným, podřízeným a spolupracovníkům, chování a vystupování v soukromém životě, kolegiálnost, ústrojová kázeň, kultivovanost projevu, slušnost apod.), dodržování Etického kodexu Policie České republiky.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							

<p>6. Odolnost vůči zátěži</p> <p>Odolnost vůči stresu (sebeovládání, schopnost plnit úkoly při pracovním přetížení, problémových situacích, konfliktních situacích, pod tlakem času, zvládnutí negativních emocí, odolnost korupčním rizikům apod.).</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>7. Služební příprava</p> <p>Účast na služební přípravě, aktivita při zaměstnáních služební přípravy, výsledky prověrek ze služební přípravy. 1 – překročil požadavky, 3 – splnil požadavky, 5 – nesplnil požadavky).</p> <p>Poznámka: Hodnocení se neprovádí u policistů, kteří jsou osvobozeni od služební přípravy.</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	3	5							
1	3	5									
<p>8. Odpovědnost za majetek státu svěřený policii</p> <p>Hospodaření se svěřeným materiálem, rozpočtovými prostředky a zúčtovatelnými tiskopisy (podkladem jsou výsledky inventarizace, revizí, kontrol, řešení škod apod.).</p> <p>Poznámka: vyplňuje se pouze u policistů, kteří mají dle funkční náplně odpovědnost za hospodaření s materiálem, rozpočtovými prostředky a zúčtovatelnými tiskopisy</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>9. Odpovědnost za vykonanou službu</p> <p>Spolehlivost, samostatnost při plnění úkolů (ochota přijímat odpovědnost, vědomí rozsahu vlastní odpovědnosti, snaha nezklamat, důvěra, že svěřený úkol včas a kvalitně splní, míra potřebného dozoru), ocenění/výtky za vykonanou službu odměnou/trestem, přiznáním, zvýšením/snížením, odejmutím osobního příplatku.</p> <p>Za opakované udělení odměny za příkladné plnění služebních úkolů v hodnoceném období se vyznačí minimálně bod 2. Za jedno udělení odměny za příkladné plnění služebních úkolů v hodnoceném období se vyznačí minimálně bod 3.</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>10. Ochota a iniciativa</p> <p>Aktivní vyhledávání nových skutečností, poznatků, vlastní nápady na zkvalitnění služby, vykonávání služby iniciativně nad rámec svých povinností.</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>11. Schopnost týmové služby</p> <p>Týmová spolupráce, přizpůsobivost povaze úkolu a časovému tempu ostatních, přínos pro tým.</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>12. Komunikace</p> <p>Komunikační schopnosti i v zátěžových situacích, jasné a stručné vyjadřování, respekt k názorům ostatních, jasné formulování závěrů, vstřícné jednání.</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							

<p>13. Schopnost rozhodování Uváživé jednání, zásadně po získání potřebných informací nutných pro kvalitní rozhodnutí, adekvátní rychlost rozhodování, schopnost systémového řešení problému, aplikace prevence.</p>	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>14. Sebeovládání Zdvořilé a taktní chování k ostatním policistům a dalším osobám, ovládání se, řešení konfliktů klidně a s nadhledem, sklony nechat se vyprovokovat, jednání bez arogance.</p>	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>15. Schopnost získat autoritu Autorita u ostatních policistů a dalších osob, neměnný postoj ke svému názoru, který je v souladu se zákonem, čestné, poctivé, nestranné a neúplatné jednání.</p>	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>16. Respekt vůči nadřízeným Akceptace autority nadřízeného, nevyvolávání neúčelných nebo situačně nevhodných diskusí, schopnost při dodržení respektu projevit vlastní názor a upozornit na skutečnosti, které ztěžují výkon služby.</p>	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>17. Splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením 1 – splnil všechny úkoly, 3 – částečně splnil, 5 - nesplnil</p>	<table border="1"> <tr><td>1</td><td></td><td>3</td><td></td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1		3		5					
1		3		5							
<p>18. Administrativní dovednosti Pisemný projev a stylistické schopnosti, základy spisové služby, znalost potřebných programů výpočetní techniky pro svoji práci.</p>	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							

PŘÍLOHA Č. 7: PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ

PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ

Č. j.

Záznamový arch pro hodnocení – vyplňuje přímý nadřízený

Hodnocený:

OEČ:

Stručné písemné hodnocení včetně uložených úkolů s termínem splnění
--

Bodové ohodnocení oblastí

1. sebevzdělávání.....
.....()
2. organizační schopnosti.....
.....()
3. odbornost.....
.....()
4. řízení.....
.....()
5. reprezentace policie.....
.....()
6. odolnost vůči zátěži.....
.....()
7. služební příprava.....
.....()
8. odpovědnost za majetek státu svěřený policii.....
.....()
9. odpovědnost za vykonanou službu.....
.....()
10. ochota a iniciativa.....
.....()
11. schopnost týmové služby.....
.....()
12. komunikace.....
.....()
13. schopnost rozhodování.....
.....()

ZÁVĚR PRŮBĚŽNÉHO HODNOCENÍ

Hodnocené období od do

Označte celkový výsledek

1	2	3	4	5
dosahuje vynikajících výsledků	dosahuje velmi dobrých výsledků	dosahuje dobrých výsledků	dosahuje dobrých výsledků s výhradami	dosahuje neuspokojivých výsledků

Poučení:

V případě, že hodnocený s obsahem nebo závěrem průběžného hodnocení nesouhlasí, má právo podat proti němu písemné námitky přímému nadřízenému do 15 dnů ode dne jeho obdržení. Po projednání námitek za přítomnosti hodnoceného, přímého nadřízeného, hodnotitele a popř. i garanta hodnocení hodnotitel závěr průběžného hodnocení přímo na záznamovém archu změní nebo námitky zamítne a do 30 dnů ode dne jejich podání průběžné hodnocení schválí.

V dne

.....
přímý nadřízený
(služební hodnost, titul, jméno a příjmení)

.....
podpis hodnoceného

.....
podpis přímého nadřízeného

Schvalují:

.....
hodnotitel

.....
vyjádření hodnotitele (v případě námitek hodnoceného)

PROSTOR PRO POZNÁMKY PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO

(za účelem průběžné evidence konkrétního opakovaného či určitou dobu trvajícího jednání hodnoceného (pozitivního i negativního), které může případně zakládat důvod k sepsání záznamu významné události, uvedení plánu úkolů dalšího odborného rozvoje hodnoceného)

