

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

Katedra managementu a informatiky

# **Řízení pracovní výkonnosti v organizaci**

*Diplomová práce*

Performance management in the organisation

Master thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

**JUDr. Zdeněk KROPÁČ, Ph.D.**

AUTOR PRÁCE

**Bc. Markéta BOKOVÁ**

PRAHA

2024

## **Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze, dne 1. března 2024

Bc. Markéta Boková

## **Poděkování:**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce JUDr. Zdeňkovi Kropáčovi, Ph.D., za cenné rady a připomínky při jejím zpracování.

## **Anotace:**

Tato diplomová práce se zabývá teoretickými základy problematiky řízení pracovní výkonnosti v organizaci, úlohou managementu v procesu řízení pracovní výkonnosti, a dále pak blíže určuje a rozpracovává specifické faktory pracovní výkonnosti typické pro policejní praxi. Praktická část práce se zabývá analýzou stávajícího systému provádění služebního hodnocení v policejní praxi, identifikuje možné problémy a konečně formuluje doporučení pro jejich odstranění a celkové zlepšení využívání tohoto nástroje v procesu řízení pracovní výkonnosti.

## **Klíčová slova:**

Pracovní výkonnost, pracovní výkon, řízení, motivace, hodnocení.

## **Annotation:**

This diploma thesis deals with the theoretical foundations of the issue of job performance management in the organization, the role of the management in the process of job performance management, and further determines and develops specific job performance factors typical for police practice. The practical part this thesis deals with the analysis of the existing system of service evaluation in police practice, identifies possible problems and finally formulates recommendations for their elimination and the overall improvement of the use of this tool in the process of job performance management.

## **Keywords:**

Job performance, job performance, management, motivation, evaluation.

# OBSAH

ÚVOD	7	
1	DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	8
1.1	Základní pojmy	8
1.2	Vztah pracovní výkonnosti a pracovního výkonu	9
2	ŘÍZENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI	11
2.1	System řízení pracovní výkonnosti	11
2.2	Řízení výkonnosti jako integrační proces	12
2.3	Principy řízení pracovní výkonnosti	14
2.4	Úloha managementu v řízení pracovní výkonnosti	15
2.5	Kritéria efektivního řízení pracovní výkonnosti	16
2.6	Proces řízení pracovní výkonnosti	17
2.6.1	Stanovení cílů	18
2.6.2	Průběžné sledování a zpětná vazba	20
2.6.3	Hodnocení dosažených výsledků	21
2.7	Problémy v řízení pracovní výkonnosti	21
2.8	Pracovní hodnocení	22
3	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKONNOST	28
3.1	Osobní determinanty	28
3.1.1	Schopnosti a dovednosti	29
3.1.2	Intelligence	30
3.1.3	Osobnost	30
3.1.4	Znalosti	31
3.1.5	Postoje	31
3.1.6	Motivace	32
3.1.7	Zjišťování pracovních předpokladů	35
3.2	Technické, ekonomické a organizační podmínky	35
3.3	Společenské podmínky	36
3.4	Situační podmínky	37
4	VYBRANÉ FAKTORY PRACOVNÍ VÝKONNOSTI VE SPECIFICKÝCH PODMÍNKÁCH POLICEJNÍ PRAXE	38

4.1	Představení organizace	38
4.2	System řízení	40
4.3	Charakteristika služebního poměru	41
4.4	Individuální předpoklady, profesní rozvoj a vzdělávání	43
4.5	Podmínky práce, omezení	47
4.6	Benefity a způsob odměňování	48
4.7	Motivace	49
4.8	Společenské klima	50
5	<b>AKTUÁLNÍ PROBLÉMY SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ V POLICII ČESKÉ REPUBLIKY JAKO NÁSTROJE ŘÍZENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI</b>	52
5.1	Hypotéza a cíle prováděné analýzy	52
5.2	Legislativní rámec provádění služebního hodnocení	54
5.3	Proces, formy a účastníci služebního hodnocení	55
5.4	Dotazníkové šetření, analýza zjištěných údajů a závěry	58
5.5	Shrnutí a doporučení pro zlepšení praxe	65
	<b>ZÁVĚR</b>	69
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	70
	<b>PŘÍLOHY</b>	72

# ÚVOD

Problematika řízení pracovní výkonnosti, jež je předmětem této diplomové práce, je jednou z důležitých složek systému řízení organizace. Manažerské řízení pracovní výkonnosti zahrnuje komplexní systém péče o faktory pracovní výkonnosti a zaměřuje se na rozvoj připravenosti zaměstnanců na konkrétní pracovní výkon. Správné a efektivní sledování, hodnocení a usměrňování pracovní výkonnosti přispívá k naplňování cílů organizace, dosahování lepších výsledků a tím i zvyšování úspěšnosti celé organizace.

Hlavním cílem diplomové práce je studie stavu vymezení problematiky řízení pracovní výkonnosti v teoretickém managementu a dále problému, zda charakter organizačního prostředí a charakter policejní činnosti, mohou mít specifický vliv na systém řízení pracovní výkonnosti příslušníků Policie České republiky.

Dílním specifickým cílem praktické části diplomové práce je identifikace problémů spojených s implementací stávajícího systému služebního hodnocení v Policii ČR a využívání jeho závěrů k optimalizaci systému manažerského řízení pracovní výkonnosti.

Se zpracováním tématu diplomové práce je spojen požadavek využívat adekvátní metody vědecké práce. V daném případě byly využívány deskripce, komparace a analýzy.

Studie byla provedena v rámci útvaru Policie České republiky, a to Ředitelství služby cizinecké policie.

Vyústěním diplomové práce je identifikace některých problémů v systému řízení pracovní výkonnosti policistů a formulace námětů a doporučení.

# 1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Ústředním tématem této diplomové práce je řízení pracovní výkonnosti v organizaci. Jedním z předpokladů teoretického zpracování tohoto tématu je vymezení základních pojmů, se kterými budu při řešení daného problému pracovat.

## 1.1 Základní pojmy

**Pracovní výkon** je *výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.*<sup>1</sup>

**Pracovní výkonnost** je *obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztahované k určitému subjektu – jedinci.*<sup>2</sup>

**Pracovní výkonnost** dle Encyklopedie BOZP je *schopnost člověka splnit požadovaný pracovní výkon. Hranice pracovní výkonnosti jsou biologicky a společensky omezené. Jsou podmíněny individuálními dispozicemi člověka (zdravotním stavem, zdatností, kvalifikací apod.), faktory pracovních podmínek (technickou úrovní výroby, organizací práce apod.), a motivací pracovníka na plnění pracovního výkonu. Pracovní výkonnost nebo též způsobilost či funkční kapacita je dána strukturou biologických předpokladů k úspěšnému vykonávání určitého druhu práce.*<sup>3</sup>

**Řízení pracovní výkonnosti:** *Systém řízení pracovní výkonnosti je manažerský nástroj řízení pracovníků. Umožňuje konkretizaci cílů a strategických záměrů*

---

<sup>1</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 12.

<sup>2</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 12.

<sup>3</sup> *Encyklopedie BOZP: Informační portál o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci* [online]. [cit. 2023-10-02]. Dostupné z <http://ebozp.vubp.cz>



společnosti, čímž přispívá k jejich dosažení a spravedlivému ocenění pracovníka a tím působí na jeho motivaci.<sup>4</sup>

**Motivace** je pojem odvozený z latinského slova *movere*, tedy pohyb. Dle Armstronga a Taylora *motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání. Pojem „motivace“ může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob, jakým si lidé své cíle vybrali, i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování.*<sup>5</sup>

**Hodnocení pracovní výkonnosti** je *pravidelné posuzování dosahovaných pracovních výsledků zaměstnanců na základě předem dohodnutých kritérií výkonnosti – cílů.*<sup>6</sup>

**Služební (pracovní) hodnocení** je jedním z nástrojů, jež slouží manažerům k získávání informací potřebných pro rozvoj individuální pracovní výkonnosti zaměstnance a k řízení jeho pracovního výkonu.

## 1.2 Vztah pracovní výkonnosti a pracovního výkonu

Pro další účely této práce je nezbytné blíže vymezit zásadní pojmy pracovní výkon a pracovní výkonnost a rovněž i vztah mezi nimi a to zejména proto, že oba pojmy bývají dosud mnoha autory v mnoha odborných publikacích zaměňovány nebo spíše vůbec nerozlišovány. Tato skutečnost je dána zejména nedokonalým překladem výrazu „performance management“, který ve skutečnosti znamená řízení výkonnosti, nicméně v mnoha překladech publikací je uváděn jako řízení pracovního výkonu. Wagnerová oba pojmy přesně a pro účely této práce vhodně odlišuje a definuje pracovní výkon jako výsledek určité pracovní činnosti člověka

---

<sup>4</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 12.

<sup>5</sup> ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, str. 217-218.

<sup>6</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 12.

dosažený v daném čase a za daných podmínek, kdežto pracovní výkonnost jako obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztažené k určitému subjektu – jedinci, ovlivňovanou subjektivními a objektivními předpoklady.<sup>7</sup> Tureckiová pak výkonnost vykládá jako předpoklad výkonu nebo připravenost k výkonu, tedy jako schopnost podávat výkon, v tomto případě výkon pracovní, přičemž výkon definuje jako výsledek spojení vzájemného poměru úsilí, založeného na motivaci, schopností a způsobilosti pracovníka a pracovních a organizačních podmínek.<sup>8</sup>

Z výše uvedené definice pojmu pracovní výkon dle Wagnerové lze dovodit, že pracovní výkon lze považovat za kvantitativní ukazatel výstupů z pracovní činnosti pracovníka, jedná se o jakési měřítko pracovní úspěšnosti. Pracovní výkon pak odráží určité odvedené množství práce za jednotku času a můžeme jej posuzovat rovněž podle výsledků práce, kvality jejího odvedení nebo objektivních podmínek dosažení výkonu.

Naproti tomu při řízení pracovní výkonnosti se nezaměřujeme pouze na tyto kvantitativní ukazatele, ale rovněž kvalitativní složku pracovní výkonnosti, představovanou mimo jiné určitými vnitřními dispozicemi pracovníka. Pracovní výkonnost lze chápat jako soubor vlastností a dispozic pracovníka podávat pracovní výkony v určitém pracovním tempu, pod vlivem motivace a pracovních podmínek. Řízení pracovní výkonnosti neznamená pouze řízení pracovního výkonu, ale zahrnuje celý systém manažerské péče o faktory pracovní výkonnosti, jako jsou osobní determinanty pracovníka, společenské podmínky (kultura organizace) a technické, ekonomické a organizační (pracovní) podmínky. Jedná se o systém manažerské péče, který je zaměřený na rozvoj připravenosti zaměstnanců na určitý pracovní výkon. Lze tedy uzavřít, že řízení pracovního výkonu je možné chápat jako pouze dílčí součást procesu řízení pracovní výkonnosti.

---

<sup>7</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 11-12.

<sup>8</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6, str. 51.

## 2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI

### 2.1 Systém řízení pracovní výkonnosti

Bacal definuje pojem „performance management“ (tedy řízení výkonnosti) jako *the ongoing communication process, undertaken in partnership between an employee and his or her immediate supervisor, that involves establishing clear expectations and understanding about the jobs to be done. It's a system with a number of components, all of which need to be included if the performance management system is to add value to the organization, managers, and staff,*<sup>9</sup> což v překladu znamená průběžný komunikační proces, prováděný v partnerství mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným, zahrnující stanovení jasných očekávání a porozumění ohledně práce, která má být provedena. Je to systém s řadou komponent, z nichž všechny musí být zahrnuty, pokud má systém řízení výkonnosti přidat hodnotu organizaci, manažerům a zaměstnancům. Do systému řízení výkonnosti zahrnuje následující komponenty, z nichž všechny musí být obsaženy:<sup>10</sup>

- performance planning (plánování výkonnosti),
- ongoing performance communication (průběžná komunikace o výkonnosti),
- data gathering, observation and documentation (sběr dat, pozorování a dokumentace),
- performance appraisal meetings (schůzky k hodnocení výkonnosti),
- performance diagnosis and coaching (diagnostika výkonnosti a koučování),
- back to square one – planning again (zpět na začátek a znovu plánování).

---

<sup>9</sup> BACAL, Robert. *Performance management*. Madison: McGraw-Hill, 2012. ISBN 978-0-07-177225-9, str. 4.

<sup>10</sup> BACAL, Robert. *Performance management*. Madison: McGraw-Hill, 2012. ISBN 978-0-07-177225-9, str. 23-34.

Bacal pak na stejném místě zdůrazňuje, že se nejedná o systém lineární, který by bylo možno zjednodušeně přirovnat například k chůzi po schodišti, kde člověk jde nejprve na schod první, poté druhý, třetí, čtvrtý, pátý, přičemž těžko pak skáče zpět na první. V systému řízení výkonnosti, přeneseně, jde člověk na schod první, poté druhý, ale někdy je třeba se vrátit zpět na ten první a někdy je třeba stát na obou schodech současně.<sup>11</sup>

Jak uvádí Wagnerová<sup>12</sup>, koncepce řízení pracovní výkonnosti je, na rozdíl od dřívějšího přístupu reprezentovaného izolovanými a mnohdy neadekvátními schémata hodnocení pracovního výkonu a hodnocení pracovních výsledků a založeného na vedení formou příkazů, založena na principu vedení na základě souhlasu či jakési smlouvy. V rámci systému řízení výkonnosti jsou pracovníci řízeni a motivováni na základě předem stanovených cílů, na jejichž formulaci se rovněž podílí, což umožňuje vysokou akceptaci následného hodnocení. Systém řízení výkonnosti je založen na integraci zájmů společnosti se zájmy jedince. Řízení výkonnosti v sobě dle Wagnerové zahrnuje následující složky:

- cíl,
- východiska,
- proces řízení výkonnosti,
- dokumentace,
- zavádění,
- zhodnocení.

## 2.2 Řízení výkonnosti jako integrační proces

Koncepce řízení výkonnosti odráží potřebu efektivnějšího přístupu k řízení a odměňování pracovního výkonu. Dle Wagnerové vytváří sdílenou představu o krátkodobých i dlouhodobých cílech, výkonnost je pak chápána jako součást

---

<sup>11</sup> BACAL, Robert. *Performance management*. Madison: McGraw-Hill, 2012. ISBN 978-0-07-177225-9, str. 24.

<sup>12</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 31-33.

odsouhlasených rámců plánovaných cílů, standardů a kompetencí. Řízení výkonnosti se tak stává prostředkem dosahování lepších výsledků organizace a to jak na úrovni jednotlivců, tak na úrovni týmů. Zásadní roli v této koncepci sehrává liniový management, který celý tento proces vede a provádí. Koncepce je založena na klíčových pojmech:<sup>13</sup>

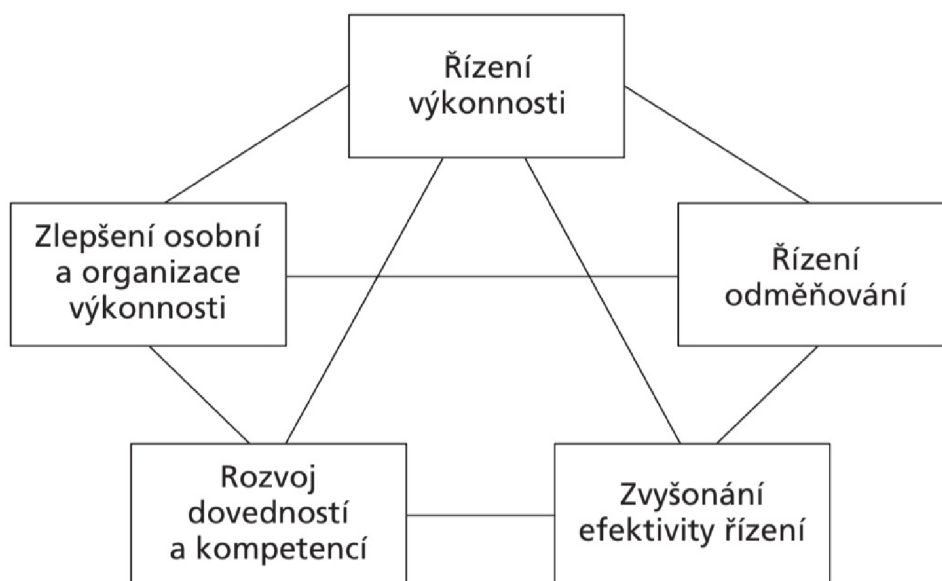
- odsouhlasený rámec plánovaných cílů, standardů a požadavků na kvalifikaci a schopnosti – tedy že řízení výkonnosti probíhá na základě oboustranného souhlasu mezi pracovníkem a jeho nadřízeným manažerem v těchto oblastech,
- postup řízení pracovní výkonnosti – činnosti a výsledky,
- sdílené pochopení,
- přístup k vedení a rozvoji pracovníků – spolupráce manažerů s lidmi a týmy, spolupráce lidí s manažery, rozvoj lidí,
- dosažení výkonu – využití schopností jedince za účelem jeho pracovního úspěchu a ku prospěchu organizace,
- provádění a vedení liniovým managementem – zdůraznění přirozeného procesu řízení, nikoli formální postupy.

Wagnerová považuje řízení výkonnosti za integrující proces systému řízení, propojený zejména s výkonností organizace, ale rovněž s dalšími procesy, jako jsou rozvoj kompetencí a dovedností, rozvoj efektivnosti řízení, řízení odměňování atd.<sup>14</sup> Tento proces je pak znázorněn na obrázku 1.

---

<sup>13</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 33-34.

<sup>14</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 34.



Obr. 1 *Management výkonnosti jako komplexní integrační proces*<sup>15</sup>

### 2.3 Principy řízení pracovní výkonnosti

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, koncepce řízení výkonnosti je založena na vytváření sdílené vize organizace, kterou sdílí všichni zaměstnanci. To jim pomáhá pochopit a přijmout jejich konkrétní roli a význam pro organizaci jako celek, což v důsledku zvyšuje jejich výkonnost a úspěšnost v rámci činnosti organizace.

Efektivní fungování systému řízení výkonnosti pak funguje na čtyřech základních principech, a to:<sup>16</sup>

- systém řízení výkonnosti vede liniový management (nikoli oddělení lidských zdrojů),
- zásadní význam je přikládán sdíleným cílům a hodnotám organizace,
- řízení výkonnosti se vyvíjí a funguje ve specifických a individuálních podmínkách dané organizace, nelze aplikovat soubor univerzálních standardních postupů,

<sup>15</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 34.

<sup>16</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 35.

- je třeba zapojit a aplikovat na všechny pracovníky v rámci organizace, nikoli jen na část manažerů apod.

## 2.4 Úloha managementu v řízení pracovní výkonnosti

V procesu řízení výkonnosti sehrává, jak již bylo výše uvedeno, zcela zásadní roli management, který celý proces vede. Pojem management (neboli řízení) je odvozeno od italského slova *maneggiare*, které v překladu znamená „drezírovat koně“. Ačkoli řízení je často definováno jako zabezpečování určité práce a dosahování určitých výsledků prostřednictvím lidí, definuje jej Armstrong, s ohledem na to, že manažeři mají mimo to odpovědnost za řízení organizace nebo její části, za řízení dalších zdrojů jako jsou finance, systém práce nebo technologie, jako *rozhodování o tom, co je třeba dělat a následně to zabezpečovat prostřednictvím efektivního využívání zdrojů*.<sup>17</sup>

Dle Wagnerové rozlišujeme celkem čtyři hlavní funkce managementu, a to:<sup>18</sup>

- plánování, které zahrnuje stanovování cílů, vizí, rozvrhů činností, rozpočtu a vytváření postupů a směrnic,
- organizace, zahrnující vytváření organizační struktury, delegování a vztahy,
- vedení, které zahrnuje rozhodovací procesy, komunikaci, motivaci, výběr a rozvoj pracovníků, a
- kontrola, která znamená stanovování výkonnostních standardů, měření výkonnosti, hodnocení a korekci výkonnosti.

Stát se dobrým manažerem nemůže rozhodně každý, nejedná se o disciplínu, která by se dala pouze teoreticky naučit. Mimo to je nepochybně třeba kombinace určitých vnitřních dispozic manažera, jeho zkušeností, znalosti

<sup>17</sup> ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, str. 378.

<sup>18</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 29.

prostředí a podřízených pracovníků a schopnosti využívat jejich konkrétních specifik, určitého citu a umění řídit lidi. Bacal pak předkládá několik bodů, které jsou pro manažera zásadní k tomu, aby uspěl:<sup>19</sup>

- potřeba maxima informací o tom, co se děje v organizaci,
- pomoc zaměstnancům zlepšovat se,
- směřování zaměstnanců, využití jejich schopností a energie, a koordinace jejich úsilí k dosažení cílů,
- pomoc zaměstnancům, aby se cítili motivovaní, cenění a úspěšní,
- komunikace jejich očekávání směrem k zaměstnancům, aby věděli jak uspět,
- potřeba řádné dokumentace problémů výkonnosti jednak z důvodu pomoci zaměstnancům ke zlepšení a jednak (v závažných případech) pro účely případných disciplinárních řízení.

## 2.5 Kritéria efektivního řízení pracovní výkonnosti

Aby celý systém řízení pracovní výkonnosti fungoval správně a efektivně a dopomáhal k úspěšnosti organizace, je třeba, aby byly úspěšní i manažeři a rovněž pracovníci. Bacal proto shrnul kritéria úspěšnosti organizace, manažerů i zaměstnanců a následně formuloval následující kritéria úspěšného a efektivního fungování systému řízení pracovní výkonnosti. Systém řízení výkonnosti by měl dle Bacala poskytovat:<sup>20</sup>

- prostředek pro koordinaci práce tak, aby cíle a záměry organizace, jejich součástí a zaměstnanců byly shodné, tedy zaměřené na stejný cíl,
- způsob identifikace problémů a procesů, která organizaci brání, aby se stala efektivnější,

---

<sup>19</sup> BACAL, Robert. *Performance management*. Madison: McGraw-Hill, 2012. ISBN 978-0-07-177225-9, str. 17-18.

<sup>20</sup> BACAL, Robert. *Performance management*. Madison: McGraw-Hill, 2012. ISBN 978-0-07-177225-9, str. 19-20.



- způsob zdokumentování problémů výkonnosti tak, aby byly dodrženy zákony a směrnice, a odradilo se tak od neopodstatněných soudních sporů a stížností, a v případě potřeby k využití jako důkazu,
- informace pro rozhodování o povyšování, strategii rozvoje zaměstnanců a školení,
- informace, aby manažeři a nadřízení mohli předcházet problémům, aby mohli pomáhat zaměstnancům dělat jejich práci, koordinovat ji a zpravovat své nadřízené,
- způsob spolupráce manažerů se zaměstnanci, identifikace problémových oblastí, diagnostiky příčin a přijímání opatření k odstraňování problémů,
- prostředek pro koordinaci práce všech zaměstnanců, podřízených jednomu vedoucímu,
- způsob poskytování pravidelné průběžné zpětné vazby zaměstnancům motivujícím způsobem,
- prostředky k předcházení chybám vyjasněním očekávání, vytvořením sdíleného porozumění tomu, co zaměstnanci mohou dělat a co ne, a ukázáním toho, že práce každého jednotlivce zapadá do celkové činnosti celku,
- prostředky plánování rozvoje zaměstnanců a vzdělávacích aktivit.

Bacal zde dále zdůrazňuje, že systém řízení výkonnosti musí být praktický a co nejjednodušší, obsahovat co nejméně papírování a byrokracie, být co nejméně časově náročný, co možná nejkomfortnější a musí sloužit potřebám nejen organizace, ale i manažerů a zaměstnanců. Pokud by tomu tak nebylo a kdokoli jej v tomto „řetězci“ bude vnímat jako ztrátu času nebo nesmysl, nebude systém řízení výkonnosti efektivně fungovat.

## **2.6 Proces řízení pracovní výkonnosti**

Řízení pracovní výkonnosti, jak již zaznělo, není založeno na principu pouhých izolovaných hodnocení, ale jedná se komplexní kontinuální a pružný proces, zahrnující jak činnost manažerů i hodnocených pracovníků, tak i komunikaci mezi nimi při spolupráci na dosahování společně sdílených cílů a vizí

organizace. V důsledku toho dochází k efektivnímu směřování pracovního úsilí a schopností pracovníků ve prospěch činnosti organizace.

Cyklus řízení výkonnosti bývá zpravidla roční a lze jej rozdělit celkem do třech fází:

- stanovení cílů,
- průběžné sledování a poskytování zpětné vazby o dosaženém výkonu,
- vyhodnocení dosažených výsledků.

### **2.6.1 Stanovení cílů**

V rámci první fáze dochází ke stanovování cílů a to jak individuálních, tak kolektivních. Správné určení cílů je pro celý proces naprosto klíčové. Proces stanovování cílů je tzv. kaskádový, což znamená, že první se stanovují cíle kolektivní a poté individuální. Stanovení kolektivních cílů zpravidla vyplývá z dlouhodobých strategických záměrů organizace, nicméně ovlivňuje je i konkrétní situace, v jaké se organizace v daném období aktuálně nachází. Stanovení těchto cílů je svěřeno zpravidla vrcholovému managementu organizace.

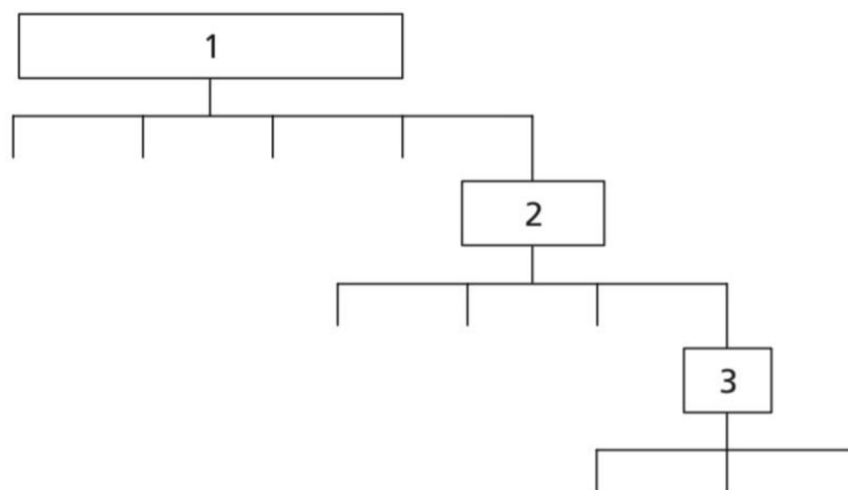
Poté se stanoví dílčí cíle nižších organizačních článků v rámci organizace, a to v rámci priorit těchto nižších článků, reflektující cíle kolektivní.

Až poté se stanoví individuální cíle, a to formou dohody v rámci rozhovoru mezi nadřízeným (hodnotitel) a podřízeným (hodnocený), neboť právě otevřená komunikace mezi nimi je základem pro úspěšné řízení pracovní výkonnosti. Zmiňovaná dohoda podřízenému určuje, jaký výkon je od něj očekáván a rovněž jakým způsobem jej má být dosaženo. Nadřízenému dohoda naopak stanoví, jaké podmínky pro dosažení požadovaného pracovního výkonu mají být pracovníkovi vytvořeny. Právě dohoda o stanovení individuálních cílů má pozitivní vliv na splynutí pracovníka s těmito cíli a dlouhodobě tuto formu psychicky přijímá prokazatelně pozitivněji než formu příkazů apod. Zde je nezbytné zmínit, že

rozhovor ke stanovení individuálních cílů předpokládá dle Wagnerové dodržovat určitá následující pravidla:<sup>21</sup>

- důkladná příprava obou stran na rozhovor (stanovení termínu s předstihem a vyhrazení dostatku času na jeho průběh),
- zajištění všech relevantních informací a podkladů sloužících pro stanovení cílů,
- oboustranná příprava návrhů individuálních cílů,
- stanovení dostatečně vysokých, reálných cílů pro dané období a stanovení kvalitativních a kvantitativních kritérií k následnému vyhodnocení dosažených výsledků,
- zpravení hodnoceného o kolektivních cílech, které byly stanoveny,
- shrnutí a společné oboustranné odsouhlasení všech návrhů,
- následně vyplněný a podepsaný formulář pro obě strany.

Na obrázku 2 je naznačeno schéma kaskádového stanovování cílů v organizaci, od vrcholného managementu přes nižší úrovně až k cílům individuálním.



Obr. 2 Postup stanovování cílů v organizační hierarchii<sup>22</sup>

<sup>21</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 37-38.

<sup>22</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 37-38.

Při formulaci cílů platí, že by tyto cíle měly nést určité charakteristické znaky. Setkáváme se v této souvislosti s označením anglickým slovem *SMART*, tedy v překladu chytrý nebo inteligentní, kdy jednotlivá písmena tohoto anglického výrazu značí:<sup>23</sup>

- S (specific/stretching), tedy konkrétní a náročný,
- M (measurable), tedy měřitelný,
- A (achievable), tedy dosažitelný,
- R (relevant), tedy relevantní,
- T (time-framed), tedy termínovaný, časově určený.

Setkat se lze v této souvislosti rovněž s obdobnou zkratkou *KARAT*. Takový cíl má být tedy charakterizován znaky - konkrétní, ambiciózní, reálný, akceptovatelný a termínovaný.

## **2.6.2 Průběžné sledování a zpětná vazba**

Jsou-li stanoveny cíle, následuje další fáze, v rámci které dochází k průběžnému sledování a vyhodnocování pracovní výkonnosti a rovněž i k poskytování zpětné vazby. Smyslem tohoto postupu je přirozeně dosahování vytčených cílů, kdy za tímto účelem je třeba včas a přesně identifikovat jakékoli nedostatky či odchylky jak na straně pracovníka, tak v objektivních podmínkách práce, sledovat plnění dílčích termínů, ale rovněž průběžně podporovat motivaci pracovníka. Je nutné podotknout, že, má-li být proces řízení pracovní výkonnosti skutečně úspěšný, musí být sledování, vyhodnocování i poskytování zpětné vazby realizováno průběžně, kontinuálně během celého cyklu. I během tohoto cyklu se doporučuje provádět průběžně tzv. hodnotící rozhovory.

---

<sup>23</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X, str. 58.

### 2.6.3 Hodnocení dosažených výsledků

V rámci poslední fáze je pak realizováno hodnocení dosažených výsledků. Je-li hodnocení provedeno správně, přináší prospěch všem zúčastněným, tedy hodnocenému, manažerovi (hodnotiteli), ale rovněž i organizaci.

Hlavní přínos pro hodnoceného spočívá v možnosti orientovat se v prioritách, možnosti vyjádřit se k hodnocení samému či stran vlastních ambicí, očekávání nebo ohledně svého profesního rozvoje.

Přínosem provedeného hodnocení výkonnosti je pro manažera možnost upevnění a rozvoje vztahu s podřízeným a společné diskuze nad plánováním aktivit pro další období, poskytování zpětné vazby podřízenému, rozvoj vlastních manažerských dovedností, příležitost k motivování a uznání kvalitních výsledků a rovněž přínos relevantních podkladů pro další manažerské procesy (například odměňování).

Samotná organizace hodnocením výkonnosti získává účinný nástroj komunikace napříč celou vlastní strukturou, jeho prostřednictvím navíc dokáže směřovat potenciál lidských zdrojů konkrétním, žádoucím a předem definovatelným směrem, a zvyšuje tak své šance dosahování vlastních dlouhodobých strategickým záměrů a cílů.

## 2.7 Problémy v řízení pracovní výkonnosti

Poměrně častým jevem v procesu řízení pracovní výkonnosti je zjištění stavu, kdy nejsou plněny cíle v souladu s dohodou, očekáváním nebo s náplní práce, nebo jsou v tomto ohledu zjišťovány jakékoli nedostatky. Postup při řešení problémů výkonnosti uvádí Wagnerová:<sup>24</sup>

- 1) Je třeba identifikovat problém a shodnout se na něm (manažer – zaměstnanec).
- 2) Určit příčiny zjištěného problému, nedostatku.

---

<sup>24</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 56-57.

- 3) Rozhodnout, případně se dohodnout na potřebných krocích k odstranění problému.
- 4) Zajistit, provést konkrétní opatření (koučování, vzdělávání, podpora apod.).
- 5) Následně monitorovat další pracovní výkon a poskytovat zpětnou vazbu).

Nejde však o konstatování, že problémy v řízení výkonnosti lze hledat prvoplánově v nedostatečném výkonu pracovníka. Zásadní roli zde sehrává management a jeho role při průběžném sledování a hodnocení výkonnosti a poskytování zpětné vazby, ale rovněž i v oblasti vedení lidí a jejich motivace. Ze strany manažera je nutné podřízené pracovníky vést se zájmem, neustále s nimi komunikovat, správně stanovit cíle a vytvářet takové podmínky, aby pracovníci byli pozitivně motivováni k co nejkvalitnějšímu výkonu práce a dosahování vytčených cílů. Je třeba dbát rozvoje pracovníků, správného obsazení pracovních míst, spravedlivého hodnocení a odměňování, odstraňování pocitů křivdy, negativních nálad či pocitů na pracovišti atd. Nedostatky v činnosti manažera mohou vést naopak k poklesu motivace pracovníka a tím i jeho výkonnosti.

## **2.8 Pracovní hodnocení**

Pracovní hodnocení je jedním z nástrojů zpětné vazby, který slouží manažerům k získávání informací potřebných pro rozvoj individuální pracovní výkonnosti pracovníka a k řízení jeho pracovního výkonu.

Rozdílnost pojmů pracovní výkon a pracovní výkonnost byla vysvětlena již v předešlých kapitolách a pracovní výkonnosti coby významově širšímu pojmu je věnována tato práce jako celek. Na tomto místě tedy pro účely této kapitoly, resp. k vysvětlení výše uvedené definice pracovního hodnocení, je třeba blíže uvést řízení pracovního výkonu. Podstatou řízení pracovního výkonu je pravidelný a častý dialog manažera s pracovníkem o potřebách jeho rozvoje. Proces řízení pracovního výkonu pak zahrnuje následující fáze:

- posouzení a vyhodnocení pracovního výkonu,

- definování očekávaného výkonu, zahrnující jednak direktivní stanovení úkolů a jednak stanovení úkolů formou dohody či smlouvy o pracovním výkonu,
- podporování výkonu, zahrnující sestavení plánu osobního rozvoje, sledování a řízení pracovního výkonu,
- standardizace výkonu.

Dohoda či smlouva o pracovním výkonu stanoví očekávání, kterých by měl pracovník dosáhnout. Rovněž ale vymezuje schopnosti pracovníka, jež je třeba rozvíjet za účelem zvyšování pracovní výkonnosti, tedy k dosahování očekávaného pracovního výkonu. Součástí dohody pak může být i plán osobního rozvoje pracovníka, tedy plán kroků, které by měl pracovník za účelem vlastního rozvoje realizovat.

Koubek<sup>25</sup> v souvislosti s pracovním hodnocením hovoří o tzv. závěrečném formálním setkání manažera s pracovníkem, jehož hlavním účelem je prozkoumání pracovního výkonu. Rozlišuje zde pak dva hlavní úkoly tohoto setkání:

- společně prozkoumat pracovní výkon pracovníka za celé období, včetně všeho, co jej ovlivňovalo, a zvážit, co a jak by obě strany mohly nadále dělat lépe,
- projednat a uzavřít dohodu (smlouvu) o pracovním výkonu a rozvoji a rovněž stanovit adekvátní plán na další období.

Přístup k pracovnímu hodnocení zaznamenává v průběhu času a zejména posledních desetiletí významné změny. Jeho pojetí v rámci systému řízení pracovní výkonnosti tak, jak byl tento systém popsán v předešlých kapitolách, je značně odlišné od starších modelů hodnocení, pojímaných jako izolovaný personální proces. Ty byly a jsou zpravidla založeny na hodnocení striktně pravidelném, na jednostranně direktivně stanovených standardech hodnocení, trpí

---

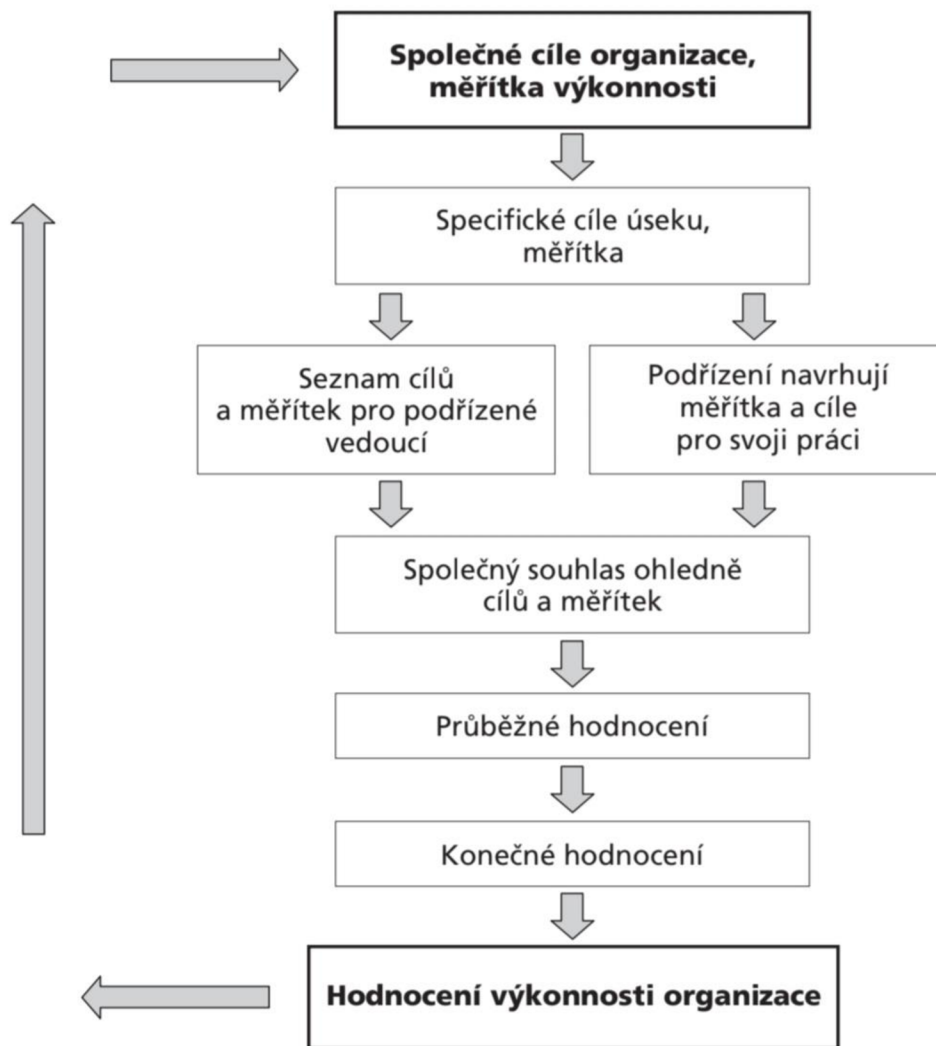
<sup>25</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X, str. 128.

přehnanou formálností, jsou zaměřena zpravidla pouze na jedince a nikoli týmy, provádí se v daných, většinou dlouhých časových intervalech, nereflktují odlišnosti v zastávaných pozicích (jsou zpravidla velice univerzální a obecná), probíhají neosobně, neposkytují zpětnou vazbu hodnocenému, neodráží se v odměňování atd. Takové hodnocení zpravidla vede k pocitům nespravedlnosti a demotivace na straně hodnocených, a k pocitům zbytečnosti a neefektivnosti procesu na straně hodnotitelů.

Naproti tomu v systému pracovního hodnocení v rámci procesu řízení pracovní výkonnosti, jehož je nedílnou součástí, je naopak kladen důraz na častou vzájemnou komunikaci hodnotitele a hodnoceného (výše manažera a zaměstnance či pracovníka), průběžné poskytování zpětné vazby, společný rozvoj a iniciaci pracovních plánů a splnutí zájmů a cílů zaměstnance se zájmy a cíli organizace. V důsledku toho je hodnocení v rámci takového systému hodnoceným mnohem častěji akceptováno a přijímáno jako smysluplné a motivující, což vede ku prospěchu celého procesu řízení pracovní výkonnosti v organizaci. Pracovní hodnocení v systému řízení pracovní výkonnosti tedy nelze vnímat jako odtržený, izolovaný personální proces, existující někde stranou od systému řízení pracovní výkonnosti, ale jako nástroj tohoto systému, zaměřený na rozvoj individuální pracovní výkonnosti pracovníka a řízení jeho pracovního výkonu.

Na obrázku 3 je graficky znázorněno postavení pracovního hodnocení v systému řízení výkonnosti tak, jak jej předkládá Wagnerová s odkazem na Belmonta.





Obr. 3 Pracovní hodnocení v řízení výkonnosti<sup>26</sup>

Také Urban zdůrazňuje důležitost okamžité a konkrétní zpětné vazby dávané zaměstnanci, zejména pak pro jeho motivaci, a vyzdvihuje ji nad pravidelné hodnocení. Konstatuje však, že i pravidelné hodnocení má svůj smysl, neboť by mělo shrnovat průběžná hodnocení a zaměřovat se na dlouhodobější pracovní výkon zaměstnance, jeho dlouhodobou motivaci, stanovovat cíle na další období a odhalovat příčiny jeho možné nespokojenosti.<sup>27</sup> Z podstaty existence průběžných hodnocení, která by během pravidelného hodnoceného období měla pravidelné hodnocení doplňovat optimálně ve čtvrtletních intervalech,

<sup>26</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 32.

<sup>27</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3, str. 67-70.

a poskytovaných zpětných vazeb v rámci systému řízení pracovní výkonnosti je evidentní, že by se zaměstnanec v rámci pravidelného hodnocení neměl dozvědět žádné podstatné nové skutečnosti, tím spíše ne negativního charakteru. I to jistě odbourává možný stres panující z provádění pravidelného hodnocení a v kombinaci s využíváním spíše pozitivních hodnotících kritérií přispívá k pozitivnímu motivování zaměstnanců.

Při provádění pravidelného hodnocení je kladen důraz na důkladnou přípravu, která by měla obsahovat rekapitulaci pracovních výsledků hodnoceného, jeho chování, postojů i motivace, dále pak oblasti ke zlepšení, konkrétní cíle na další období a plán rozvoje. Urban konstatuje, že při samotném vedení hodnotícího rozhovoru je ze strany nadřízeného nezbytné:<sup>28</sup>

- otevřená a přátelská atmosféra,
- jasně stanovené body,
- věcná, nikoli osobní rovina jednání,
- povzbuzování hodnoceného k hovoru a naslouchání hodnocenému,
- uznání stanoviska hodnoceného, je-li správné,
- upozornění na chyby hodnoceného v sebehodnocení,
- přístupnost námětům na zlepšení schopností a výkonu hodnoceného,
- pochvala za dosažené výsledky,
- stanovení konkrétních cílů ke zlepšení práce hodnoceného,
- zakončení rozhovoru v pozitivním duchu.

Celý postup zavádění pracovního hodnocení zahrnuje řadu kroků. Podle Wagnerové můžeme tyto kroky stanovit takto:<sup>29</sup>

- cíle pracovního hodnocení (funkce poznávací, motivační, personální, zlepšení výkonu, stanovení odměny, rozhodování o pracovním zařazení, potřeby odborného školení a přípravy, mentální hygiena),

---

<sup>28</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3, str. 67-70.

<sup>29</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 60-98.

- kompetence (pracovní způsobilost, kvalifikace a kompetence),
- kritéria hodnocení (objektivní údaje o produktivitě, údaje vycházející z posuzování),
- metody hodnocení (měření vlastností, měření chování, měření výsledků),
- zavádění pracovního hodnocení v organizaci (každý systém by měl být validní, reliabilní, praktický a s minimem chyb a zaujatosti),
- samotné hodnocení pracovníka,
- závěry z hodnocení a jejich další využití.

Dle zdroje hodnocení můžeme rozeznávat následující typy hodnocení:

- hodnocení přímým nadřízeným (v našich podmínkách nejobvyklejší),
- hodnocení spolupracovníků,
- hodnocení podřízenými,
- sebehodnocení,
- třistašedesátistupňová zpětná vazba (hodnocení nadřízenými, kolegy, zákazníky i podřízenými).

V České republice nejčastěji využívané hodnocení je hodnocení přímým nadřízeným, mnohdy doplňováno o poskytnutý prostor k sebehodnocení. Setkat se lze nezdědká i s hodnocením o stupeň vyšším nadřízeným. Ostatní typy jsou v našich podmínkách spíše výjimečné.

## 3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKONNOST

Jak již bylo shora uváděno, řízení pracovní výkonnosti se nezaměřuje pouze na řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení. Řízení pracovní výkonnosti zahrnuje manažerské utváření komplexního, uceleného systému směřovaného k rozvoji připravenosti pracovníka pro určitý pracovní výkon. Pracovní výkonnost není stálá a je ovlivňována individuálními schopnostmi pracovníka, faktory pracovních a společenských podmínek a rovněž motivací pracovníka. Ovlivňuje ji tedy celá řada faktorů. Při řízení pracovní výkonnosti pak manažer věnuje pozornost a zaměřuje se na péči právě o tyto faktory.

Faktory pracovní výkonnosti lze rozdělit podle směru jejich působení na pracovníka na:

- vnitřní (subjektivní),
- vnější (objektivní).

Dále lze tyto faktory, nebo též determinanty, dělit následujícím způsobem, podle něhož bude dále členěna i tato kapitola diplomové práce. Rozlišujeme následující skupiny faktorů:

- osobní determinanty pracovníka,
- technické, ekonomické a organizační podmínky,
- společenské podmínky (kultura organizace),
- situační podmínky.

### 3.1 Osobní determinanty pracovníka

Osobní determinanty pracovníka reprezentují vnitřní faktory pracovní výkonnosti. Jedná se o celou škálu individuálních předpokladů, kterými pracovník disponuje nebo by měl disponovat pro výkon práce. Řadíme sem následující faktory či spíše oblasti:

- tělesné a duševní předpoklady,
- odborná připravenost a kvalifikace,
- osobnostní a morální vlastnosti,
- motivace k práci,
- zdravotní stav.

V následujících podkapitolách pak budou blíže rozpracovány některé konkrétní významné faktory pracovní výkonnosti, spadající do výše vyjmenovaných oblastí, a to například schopnosti a dovednosti, inteligence, osobnost, postoje nebo motivace.

### 3.1.1 Schopnosti a dovednosti

Schopnost lze chápat jako určitou individuální kvalitu, umožňující člověku vykonávat nějakou činnost. Štikar a kol. schopnosti charakterizují jako získané dispozice k určitým druhům činnosti, které se vytváří osvojováním činnosti, školením nebo výcvikem a projevují se tím, jak rychle, jak snadno a s jakými výsledky si člověk vykonávání a organizaci takové činnosti osvojí.<sup>30</sup>

Armstrong a Taylor uvádí dělení schopností, s odkazem na výzkum Burta (1954) a Vernona (1961), do dvou skupin:<sup>31</sup>

- verbální, numerické, paměťové a logické,
- prostorové, mechanické, percepční, paměťové a motorické.

S existencí schopností pak úzce souvisí i dovednosti. Štikar a kol. definují dovednosti jako způsobilost převést vědomosti k praktickému použití prostřednictvím nácviku, přičemž vzájemný vztah schopností a dovedností

---

<sup>30</sup> ŠTIKAR, Jiří, a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5, str. 96.

<sup>31</sup> ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, str. 172.

vysvětlují tak, že schopnosti se vývojově utvářejí postupným zvládním a napojováním jednotlivých dovedností.<sup>32</sup>

### 3.1.2 Intelligence

Existuje mnoho různých pojetí definice pojmu intelligence. Armstrong a Taylor uvádí definici intelligence jako „schopnost řešit problémy, uplatňovat principy, vyvozovat závěry a uvědomovat si vztahy“ nebo „schopnost abstraktního myšlení a uvažování o řadě různých skutečností a souvislostí“.<sup>33</sup>

Štikar a kol. inteligenci považují za obecnou schopnost, která jedinci umožňuje řešit nové situace a úkoly na základě zobecnění jeho dosavadních znalostí a zkušeností.<sup>34</sup>

Intelligence je schopnost vrozená, kterou se sice nelze naučit, ale lze ji procvičovat a rozvíjet.

V souvislosti s pojmem intelligence je třeba zmínit a odlišit pojem sociální intelligence, který označuje schopnost či schopnosti jedince jednat v rámci mezilidských vztahů.

Setkat se lze rovněž s pojmem emoční intelligence, který znamená schopnost vyznat se ve vlastních pocitech, pocitech ostatních, motivovat sám sebe a řídit vlastní emoce i emoce ostatních, přičemž je založena na čtyřech základních složkách a to sebeovládání, sebeuvědomění, sociální uvědomění a sociální dovednosti.<sup>35</sup>

### 3.1.3 Osobnost

Podle Armstronga a Taylora, kteří odkazují na Ivanceviche a kol. (2008), lze při zkoumání pojmu osobnost dospět k závěru, že každá osobnost je

---

<sup>32</sup> ŠTIKAR, Jiří, a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5, str. 96-97.

<sup>33</sup> ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, str. 172.

<sup>34</sup> ŠTIKAR, Jiří, a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5, str. 98.

<sup>35</sup> ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, str. 174-175.

organizována do určitých vzorců, které jsou do jisté míry pozorovatelné a měřitelné a zahrnují jak jedinečné charakteristiky (individuální pro daného jedince) tak společné charakteristiky (jimiž se jiným lidem podobá).<sup>36</sup> Osobnost zde Armstrong a Taylor pokládají jak za dílo přírody (dědičnost), tak za vrozenou (životní zkušenosti). Každou osobnost lze podle nich charakterizovat pomocí:

- rysů (otevřenost, svědomitost, extroverze, přívětivost a neurotičnost),
- typů (na základě vztahu k ostatním lidem, získávání informací, využívání informací a rozhodování).

### 3.1.4 Znalosti

Znalosti získáváme během života a to studiem nebo praxí. Charakterizovat je lze jako souhrn vzájemně souvisejících poznatků, které pochází z určité oblasti nebo slouží k určitému účelu. Znalosti hrají v oblasti řízení pracovní výkonnosti zásadní roli, neboť jsou zpravidla významným předpokladem pro výkon práce a dosahování očekávaného pracovního výkonu na určité pracovní pozici.

Znalosti obecně hrají v současné době při řízení podniků (organizací) klíčovou roli, proto se setkáváme běžně s pojmy jako znalostní pracovníci, znalostní management, znalostní strategie a lze se rovněž setkat s mnoha způsoby kvalifikace znalostí, a jejich využívání.

### 3.1.5 Postoje

Postoj lze podle Armstronga a Taylora definovat jak ustálený způsob myšlení, mající hodnotící povahu a utvářený na základě zkušeností.<sup>37</sup> Postoje nemusí být zcela stabilní, utváří se postupně během života jedince vlivem různých zkušeností nebo událostí. Z hlediska výkonu práce v konkrétní organizaci mohou

---

<sup>36</sup> ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, str. 173-174.

<sup>37</sup> ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, str. 174-175.

být postoje podle Armstronga a Taylora ovlivňovány zejména následujícími faktory:<sup>38</sup>

- kultura organizace, hodnoty, normy,
- styl řízení a chování managementu,
- politika (způsob odměňování, uznání, povyšování, kvalita pracovního života atd.),
- skupiny lidí, s nimiž se pracovník identifikuje.

### 3.1.6 Motivace

Motivace byla definována již v úvodu této práce jako jeden z klíčových pojmů souvisejících s řízením pracovní výkonnosti. Z mnoha různých pojetí jsem vybrala definici motivace dle Armstronga a Taylora, podle nichž je vyjádřením síly a směru chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Armstrong a Taylor rovněž uvádí tři složky motivace:<sup>39</sup>

- směr (čeho se člověk snaží dosáhnout),
- úsilí (míra snahy),
- vytrvalost (jak dlouho se snaží).

Co se týče motivace, rozlišujeme dva typy:

- vnitřní (vycházející z vlastních pocitů, potřeb a schopností daného člověka),
- vnější (působící na člověka zvenčí, v případě pracovní motivace se bude jednat o souhrn kroků či opatření směřovaných k motivaci pracovníka).

---

<sup>38</sup> ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, str. 173-174.

<sup>39</sup> ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, str. 218.



Je nepochybné, že maximálního výkonu pracovníka lze dosáhnout optimální motivací.<sup>40</sup> Odborná literatura nabízí veliké množství teorií a přístupů věnovaných problematice pracovní motivace. Níže se pokusím stručně přiblížit ty nejvýznamnější z nich.

**Maslowovo** pojetí hierarchie potřeb je podle Wagnerové<sup>41</sup> postaveno na rozlišování:

- 1) fyziologických potřeb,
- 2) potřeby bezpečí,
- 3) potřeby sounáležitosti,
- 4) potřeby úcty, prestiže, respektu, úspěchu, postavení, funkce,
- 5) potřeby seberealizace,

přičemž právě v tomto pořadí (hierarchii) dochází k jejich naplňování a uspokojování. Wagnerová pak uvedenou hierarchii, převedenou do motivace pracovní, prezentuje takto:<sup>42</sup>

- 1) mzda (ve výši pokrývající fyziologické potřeby),
- 2) pracovní jistota, sociální a důchodové zabezpečení, odbory,
- 3) přijetí v rámci pracovní skupiny na formální i neformální úrovni,
- 4) tituly, status, povýšení, respekt, pocit úspěchu,
- 5) pracovní seberealizace, profesní růst, rozvoj, plné využití schopností.

**Herzbergova** teorie je založena na existenci dvou skupin faktorů. První skupina jsou faktory, jejichž existence vyvolává spokojenost (samotná práce, úspěch, uznání, zodpovědnost, profesní růst či povýšení). Druhou skupinu tvoří

---

<sup>40</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 18.

<sup>41</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 14.

<sup>42</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 14.

faktory, jejichž nepříznivý vliv vyvolává nespokojenost, a patří do ní pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat a bezpečí, dozor nebo firemní politika.<sup>43</sup>

**Vroomova** teorie vychází z toho, že čím je cíl přitažlivější, atraktivnější nebo hodnotnější, tím vyšší úsilí bude vynaloženo člověkem (pracovníkem) k jeho dosažení.

**McClellandova** teorie vychází ze studia činnosti manažerů a identifikuje tři hlavní potřeby, jimiž jsou potřeba úspěchu jakožto potřeba nejvyšší, a dále potřeba sounáležitosti a potřeba moci.<sup>44</sup>

**Alderferova** teorie vychází z existence tří základních skupin potřeb a to existence, sounáležitosti a růstu.<sup>45</sup>

**Adamsova** teorie je založena na určitém subjektivním srovnávání se pracovníka se svým okolím v kontextu vnímání sociální spravedlnosti.

**McGregorova** teorie pracovní motivace X a Y rozlišuje dva typy pracovníků, jeden, který nechce pracovat a vymýšlí důvody jak se práci vyhnout a ošidit ji, druhý, který je pracovitý, aktivní, tvořivý a vynalézavý. Podle tohoto rozlišení jsou pak voleny nástroje a postupy k vnější motivaci pracovníků.<sup>46</sup>

Wagnerová předkládá výčet funkcí, které pro člověka práce plní:<sup>47</sup>

- zabezpečení prostředků na bydlení a stravu (jedná se o primární funkci),
- uspořádání času, řád,
- pravidelná sociální interakce,
- zážitky tvořivosti, dovednosti, smyslu života,
- zdroj osobního statutu a identity,
- zdroj aktivity.

---

<sup>43</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 15.

<sup>44</sup> ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, str. 221.

<sup>45</sup> ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, str. 221.

<sup>46</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 16.

<sup>47</sup> WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7, str. 16.

### 3.1.7 Zjišťování pracovních předpokladů

Zjišťování pracovních předpokladů úzce souvisí s termínem pracovní způsobilost, který Štikar a kol. definují jako poměr nároků nebo požadavků na straně pracovní činnosti a odpovídajících kapacit či vlastností osobnosti na straně pracovníka, přičemž pracovní způsobilost pak klasifikují podle míry jejich souladu na:<sup>48</sup>

- optimální (vysoký soulad),
- přiměřené (pracovník může danou práci vykonávat vcelku dobře),
- nízké (nedostatečné či pouze částečné plnění nároků).

Pracovní způsobilost v širším pojetí zahrnuje podle Štikara a kol. následující složky:<sup>49</sup>

- odbornou pracovní způsobilost,
- psychickou způsobilost k práci,
- fyzickou způsobilost k práci,
- morální a občanskou bezúhonnost.

Právě tato zkoumání pracovní způsobilosti a splňování některých specifických nároků na vlastnosti pracovníka bude věnována bližší pozornost v dalších kapitolách této práce stran procesu přijetí a výkonu služby ve služebním poměru příslušníka Policie České republiky.

### 3.2 Technické, ekonomické a organizační podmínky

Technické, ekonomické a organizační podmínky jsou vnějšími, objektivními determinanty pracovní výkonnosti. V závislosti na vlastní kvalitě těchto podmínek

---

<sup>48</sup> ŠTIKAR, Jiří, a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5, str. 100.

<sup>49</sup> ŠTIKAR, Jiří, a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5, str. 100.

a individualitě pracovníka pak, v kombinaci s ostatními faktory, významně ovlivňují pracovní výkonnost. I v této oblasti se jedná o celý komplex faktorů, jež je obtížné beze zbytku všechny vyjmenovat. Za technické, ekonomické a organizační podmínky však považujeme zejména:

- technickou úroveň vybavení konkrétního pracoviště, strojů, výrobních zařízení,
- celkovou úpravu pracoviště, jeho uspořádání, nábytek,
- uspořádání ovládacích prvků, sdělovačů a ovladačů u strojů a strojních zařízení,
- používané technologické postupy,
- konkrétní fyzické podmínky práce,
- způsob a míru dodržování hygieny a rovněž bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- organizaci práce a způsoby jejího delegování,
- aplikovaný způsob odměňování a mzdového ohodnocení práce a další benefity,
- rozvržení pracovní doby (pravidelný a nepravidelný režim, směnnost, pohotovosti a přesčasy atd.),
- způsob, jakým jsou v organizaci zaváděny, či realizovány výrobní, technické nebo organizační změny.

### **3.3 Společenské podmínky**

Společenské podmínky jsou vnějšími faktory pracovní výkonnosti. Na pracovníka tyto faktory působí jakožto soubor pravidel, norem a tradic, reflektující širší celospolečenské podmínky a to s odkazem na platné právní, morální a politické aspekty a názory. Do oblasti společenských podmínek, determinujících pracovní výkonnost, řadíme:

- konkrétní způsob práce s lidmi, který je uplatňovaný v dané organizaci,
- úroveň a kvalitu vedení lidí uplatňovaného jednotlivými manažery (vedoucími pracovníky),

- pozici a postavení pracovníka zastávané v dané profesi a organizaci, a vnímanou prestiž a spokojenost pracovníka na takové pozici nebo v takové profesi,
- úroveň a kvalitu sociálních vztahů na pracovišti,
- podmínky a kvalitu osobního a rodinného života pracovníka,
- kvalitu komunikace a celkové interakce mezi spolupracovníky na daném pracovišti i v rámci organizace,
- úroveň osobních aspirací pracovníka a možnost jejich uplatnění jak v práci, tak mimo ni,
- širší celospolečenské podmínky a dění a jejich promítání do názorů, postojů a jednání pracovníka.

### **3.4 Situační podmínky**

Pracovní výkonnost může být ovlivňována rovněž vlivem různých situací nebo událostí, ať už subjektivního nebo objektivního charakteru. Zde se může jednat o:

- celospolečensky významné události,
- změny v rámci organizace (inovace výroby, reorganizace, nutnost rekvalifikace apod.),
- mimořádné osobní události (onemocnění, úraz nebo nehoda vlastní nebo v rodině, úmrtí v rodině, rozvod atd.),
- konflikty a neshody na pracovišti.

## 4 VYBRANÉ FAKTORY PRACOVNÍ VÝKONNOSTI VE SPECIFICKÝCH PODMÍNKÁCH POLICEJNÍ PRAXE

V předešlé kapitole byla věnována pozornost obecně problematice faktorů ovlivňujících pracovní výkonnost. V následující kapitole se zaměřím na bližší charakteristiku některých faktorů specifických pro policejní praxi, a to zejména s ohledem na směřování této práce k její praktické části. Tyto specifické faktory, jejich ovlivnění, přístup k nim a práce s nimi vyplývají zejména z výkonu práce v rámci služebního poměru příslušníka bezpečnostního sboru. Než však přistoupím k charakteristice těchto faktorů, je nepochybně třeba blíže představit organizaci resp. konkrétní útvar Policie České republiky, z jehož činnosti budou další části této práce vycházet především, a rovněž stručně charakterizují samotnou podstatu služebního poměru a jeho legislativní rámec.

### 4.1 Představení organizace

Ředitelství služby cizinecké policie je útvarem Policie České republiky s celostátní působností a je přímo podřízeno Policejnímu prezidiu České republiky. Ředitelství služby cizinecké policie je řídicím, metodickým a kontrolním pracovištěm za policejní úsek služby cizinecké policie. Služba cizinecké policie je specializovaná složka policie, plnící úkoly:

- na úseku odhalování nelegální migrace,
- při uplatňování represivních opatření vůči cizincům vyskytujícím se nelegálně na území České republiky,
- vyplývající z mezinárodních smluv a právních předpisů Evropského společenství,
- při řešení trestné činnosti páchané v souvislosti s nedovoleným překračováním státních hranic a přeshraniční trestnou činností.

Kromě vlastních organizačních součástí Ředitelství služby cizinecké policie se na plnění úkolů na úseku služby cizinecké policie podílí rovněž odbory

cizinecké policie zřizované v rámci krajských policejních ředitelství a jejich nižší organizační součásti. Úkoly Ředitelství služby cizinecké policie se vymezují primárně v rámci plnění základních úkolů při ochraně vnějších hranic České republiky a jsou jimi zejména:

- zabezpečení plnění závazků, které vyplývají z mezinárodních smluv,
- provádění pobytových kontrol,
- řízení a kontrola činnosti odborů cizinecké policie a jejich dislokovaných pracovišť,
- provoz zařízení pro zajištění cizinců,
- zajištění eskortní činnosti (vyhošťování a průvoz cizinců),
- úkoly na úseku správního vyhoštění, zjišťování totožnosti a plnění závazků z mezinárodních smluv,
- rozhodování v roli odvolacího orgánu ve správním řízení,
- rozhodování o označení osoby za nežádoucí,
- provoz informačních systémů v rozsahu svěřené působnosti,
- zabezpečení cestovních a přepravních dokladů a udělování výjezdních víz pro cizince vyhošťované z území,
- rozhodování o udělení víza nebo povolení vstupu v případech o odstranění tvrdosti správního vyhoštění.

Historicky po vzniku samostatné České republiky byla problematika cizinecké (a pohraniční) policie opakovaně přehodnocena, což vedlo k řadě reforem, reorganizací a přejmenování. Nejvýznamnější změny v tomto ohledu proběhly v souvislosti se vstupem České republiky do Schengenského prostoru a s tím souvisejícím zrušením pravidelné ostrahy státních hranic. V posledních letech však problematika cizinecké policie nabrala prudce na významu a dochází k jejímu postupnému personálnímu a technickému posilování zejména v souvislosti s nelegální migrací v rámci tzv. migračních krizí.

Ředitelství služby cizinecké policie v současné době disponuje celkem 1486 systemizovanými služebními (policejními) místy, z nichž celkem 1285 je aktuálně obsazeno, a dále pak 99 systemizovanými občanskými místy, z nichž 91 je obsazeno (údaje platné k 1. říjnu 2023). Stejně, jako jiné organizační součásti

policie, i Ředitelství služby cizinecké policie dlouhodobě bojuje s podstaty a obtížemi v oblasti nábory dostatečně kvalitních uchazečů o přijetí do služebního poměru.

## 4.2 Systém řízení

Ředitelství služby cizinecké policie je přímo podřízeno prvnímu náměstkovi (dříve náměstkovi pro vnější službu) policejního prezidenta. V čele útvaru stojí ředitel, kterému jsou přímo podřízeny organizační články, mající na starost organizaci a chod celého útvaru (kancelář ředitele, personální odbor, oddělení vnitřní kontroly, oddělení mezinárodních vztahů a evropských fondů a národní situační centrum ochrany hranic), a dále pak má tři náměstky:

- pro vnitřní hranici (sem spadají například jednotlivá zařízení pro zajištění cizinců, přijímací středisko cizinců, mobilní jednotka, odbor šetření a dokumentace trestných činů, odbor správních činností atd.),
- pro vnější hranici (inspektoráty cizinecké policie na jednotlivých letištích, oddělení ochrany hranic a oddělení doprovodu letadel),
- pro ekonomiku a informační systémy.

Jak je pro policii typické, celý útvar je tedy členěn na úseky přímo řízené ředitelem a jeho jednotlivými náměstky, přičemž tyto úseky jsou dále členěny na jednotlivé odbory, jednotky, oddělení a případně skupiny, přičemž většina těchto organizačních součástí má svoje vedoucí, případně dle velikosti dané součásti i zástupce vedoucího. V rámci celého útvaru je pak poměr přibližně patnáct řízených pracovníků na jednoho řídicího (jedná se o vedoucího příslušníka s odpovídajícím příplatkem za vedení).

K samotnému řízení podřízených, k organizaci a kontrole jejich činnosti slouží vedoucím příslušníkům celá řada elektronických nástrojů a pomůcek, zejména pak systém evidence trestního řízení (ETR) včetně všech navázaných aplikací (personální kniha), aplikace pro seznamování s interními akty řízení (eSIAŘ), ekonomický informační systém MV ČR (EKIS) atd.



### 4.3 Charakteristika služebního poměru

Služební poměr lze charakterizovat jako druh právního vztahu mezi Českou republikou a příslušníkem daného sboru, v němž příslušník pro stát službu vykonává. A právě tento vztah, upravený odlišnými právními předpisy, se významně odlišuje od běžných pracovněprávních vztahů, zejména pak od pracovního poměru.<sup>50</sup> Rozlišujeme několik druhů služebních poměrů:

- služební poměr civilních zaměstnanců,
- služební poměr vojáků z povolání,
- služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů.

Služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů je upraven zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (dále jen „služební zákon“), který byl poměrně složitě přijat a nabyl účinnosti k 1. lednu 2007. Jedná se o právní předpis, který velice komplexně řeší specifickou problematiku zaměstnaneckého vztahu příslušníků bezpečnostních sborů a významně a důsledně jej tak odlišuje od běžných zaměstnaneckých vztahů upravovaných zákoníkem práce. Existuje tak velmi malý okruh případů či problematik tímto předpisem neřešených, kdy je třeba ve věcech týkajících služebního poměru postupovat dle právních předpisů obecnějšího charakteru (týká se zejména zákoníku práce či správního řádu). Služební zákon byl za dobu své účinnosti průběžně opakovaně novelizován tak, aby vždy odrážel aktuální právní i společenský vývoj.

Služební zákon tak, jak byl shora popsán, upravuje problematiku následujících bezpečnostních sborů České republiky:

- Policie České republiky (dále jen „policie“),
- Hasičský záchranný sbor České republiky,
- Celní správa České republiky,

---

<sup>50</sup> TOMEK, Petr. *Slovník služebního poměru*. Olomouc: Anag, 2009. ISBN 978-80-7263-541-2, str. 205-206.

- Vězeňská služba České republiky,
- Generální inspekce bezpečnostních sborů,
- Bezpečnostní informační služba,
- Úřad pro zahraniční styky a informace.

Služební zákon upravuje právní poměry fyzických osob vykonávajících službu v bezpečnostním sboru, jejich odměňování, organizační záležitosti související s výkonem služby a rovněž řízení ve věcech služebního poměru.

Podle článků 1 a 3 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, plní bezpečnostní sbory, společně s ozbrojenými silami, záchrannými sbory a havarijními službami, základní povinnosti státu, konkrétně pak plní úkoly při zajišťování bezpečnosti České republiky, její svrchovanosti, územní celistvosti, demokratických základů a rovněž úkoly při ochraně života a zdraví občanů a majetkových hodnot. Aby mohli příslušníci bezpečnostních sborů úkoly při ochraně nejzákladnějších a nejdůležitějších společenských hodnot efektivně plnit, jsou jim legislativně svěřovány mnohé mocenské nástroje, které pak aplikují dle vlastního uvážení, znalostí, zkušeností a svědomí. Proto jsou na příslušníky bezpečnostních sborů kladeny zvýšené nároky v oblastech jejich fyzických, zdravotních, morálních a dalších osobnostních vlastností a rovněž jsou vystaveni určitým omezením a krácením na výkonu některých práv v jejich běžném občanském životě. Oproti tomu jsou však tato omezení a zvýšené požadavky kompenzovány celým systémem přiznávaných výhod a benefitů, jejichž úkolem je motivovat příslušníky ke vstupu do bezpečnostních sborů, splynout s posláním plynoucím ze zařazení v takovém bezpečnostním sboru a co nejdéle v jeho řadách setrvat. Za takové výhody lze považovat rozsáhlé sociální a právní jistoty, garanci kariérního a platového růstu nebo výsluhové nároky dosažitelné po určité délce služby u daného bezpečnostního sboru.

Tomek zdůrazňuje, že pro služební poměr je charakteristické výrazné potlačení rovnosti obou subjektů tohoto zaměstnaneckého právního vztahu charakterizovaného vztahy striktní nadřízenosti na straně jedné a podřízenosti na straně druhé.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> TOMEK, Petr. *Slovník služebního poměru*. Olomouc: Anag, 2009. ISBN 978-80-7263-541-2, str. 206.

Činnost policie je upravena zákonem č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, který ve svých úvodních ustanoveních § 1 a § 2 policii definuje jako jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor, který slouží veřejnosti. Jako hlavní úkoly policie stanoví chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti, svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu.

Kromě uvedených zákonů se pak policisté při výkonu služby řídí i ostatními právními předpisy České republiky a rovněž jejich chování a vystupování je formálně upraveno jednak Etickým kodexem příslušníka policie a jednak textem služebního slibu.

Závěrem této kapitoly je třeba pouze připomenout, že v rámci policie působí nejen policisté, tedy příslušníci policie podle zákona o služebním poměru, ale rovněž významné množství občanských zaměstnanců, jejichž pracovní poměr je však upravován standardně obecnějším předpisem, tedy zákoníkem práce.

#### **4.4 Individuální předpoklady a požadavky, profesní rozvoj a vzdělávání**

Jedním z charakteristických znaků, odlišujících služební poměr od běžného pracovně právního vztahu, jsou zákonem stanovené podmínky pro přijetí do služebního poměru. V rámci nich klade zákonodárce poměrně rozsáhlé individuální nároky na kvality a vlastnosti každého uchazeče tak, aby byl schopen následného výkonu služby. K podmínkám přijetí patří:

- státní občanství České republiky,
- minimální věk 18 let,
- bezúhonnost,
- dosažení stupně vzdělání požadovaného pro služební místo, na nějž má být uchazeč po svém přijetí ustanoven,
- plná svéprávnost,

- oprávnění seznamovat se s utajovanými informacemi příslušného stupně utajení, má-li být uchazeč ustanoven na služební místo, kde je toto oprávnění vyžadováno,
- nebýt členem politické strany (u příslušníků zpravodajských služeb ani odborových organizací),
- nevykonávat živnostenskou ani jinou výdělečnou činnost, nebýt členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost,
- zdravotní, osobnostní a fyzická způsobilost.

Těžiště přijímacího řízení, jakkoli nechci bagatelizovat ostatní podmínky, jejichž splnění se ale dokládá spíše pasivně formou příslušných dokumentů, čestných prohlášení apod., leží ve zjišťování zdravotní, osobnostní a fyzické způsobilosti, tedy jakémsi prvotním posuzování těch nejzákladnějších subjektivních (vnitřních) faktorů pracovní výkonnosti uchazečů. Právě zde by měla být zjištěna vhodnost začlenění takového uchazeče do bezpečnostního sboru, v našem případě konkrétně policie, a měl by být dán základ pro jeho prvotní služební zařazení a směřování jeho dalšího profesního rozvoje tak, aby mohl být naplno využit jeho potenciál. Posuzování těchto způsobilostí neprobíhá pouze v rámci přijetí do služebního poměru, ale rovněž v různých formách a obtížnostech v době jeho trvání, zejména při výběrových řízeních k některým specifickým službám či útvarům, jako jsou například zásahové jednotky nebo specializované útvary služby kriminální policie a vyšetřování.

Zdravotní způsobilost uchazeče posuzuje poskytovatel pracovně lékařských služeb ve smyslu zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách a to na základě výpisu z běžné zdravotnické dokumentace, výsledku konkrétní lékařské prohlídky a dalších potřebných vyšetření.

Fyzicky způsobilým je takový občan, který vyhovuje požadavkům na tělesnou zdatnost, stanoveným pro konkrétní služební místo ředitelem daného bezpečnostního sboru formou interního aktu řízení.

Osobnostní způsobilost je posuzována psychology, zařazenými v rámci bezpečnostního sboru. Způsobilým je pak uchazeč, u něhož jsou zjištěny takové osobnostní charakteristiky, jež jsou předpokladem výkonu služby v daném

bezpečnostním sboru. Tyto charakteristiky podrobně stanoví vyhláška ministerstva vnitra č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru. Uchazeč musí:

- nacházet se intelektově v pásmu průměru nebo vyšším,
- být emočně stabilní,
- být psychosociálně vyzrálý,
- být odolný vůči psychické zátěži,
- disponovat žádoucí motivací, postoji a hodnotami,
- být bez nedostačivosti v oblastech volných procesů, poznávacích procesů a autoregulace,
- být bez znaků nežádoucí agresivity,
- být bez psychopatologické symptomatiky.

V posledních letech se posuzování všech tří uvedených způsobilostí často soustředí do tzv. policejních kempů, v rámci nichž jsou uchazeči vystaveni mnoha modelovým situacím, týmovým i individuálním aktivitám, při nichž jsou posuzovány jejich schopnosti a dovednosti potřebné k výkonu služby, jejich samostatnost, komunikační dovednosti, schopnost pracovat v týmu, schopnost a ochota respektovat autority apod.

Samotný služební poměr je založen, na rozdíl do běžného pracovního poměru, kde se tak děje uzavřením dvoustranné smlouvy, jednostranným právním aktem a to rozhodnutím příslušného služebního funkcionáře.

Po přijetí jsou policisté v drtivé většině ustanoveni na služební místa v nejnižších služebních hodnostech (tarifních třídách). Zákon zakotvuje jakýsi kariérní řád, kdy je pamatováno na to, že po odsloužení určitého počtu let v odpovídající kvalitě je předpokládán postup ve služební hodnosti (tarifní třídě). Na uvolněné vyšší pozice od páté tarifní třídy se pak dá posouvat formou výběrových řízení. Na takové místo může být příslušník ustanoven, umístí-li se jako první v pořadí uchazečů ve výběrovém řízení, a splňuje-li podmínky účasti ve výběrovém řízení (zpravidla velmi dobré služební hodnocení, dosažení

požadované délky trvání služebního poměru, u vyšších tříd dosažené vzdělání, oprávnění přístupu k utajovaným informacím apod.).

Po nástupu k policii příslušník absolvuje základní odbornou přípravu v délce trvání zpravidla devíti měsíců. Policie disponuje rozsáhlým systémem specializačních kurzů. Hlavním garantem za oblast vzdělávání v policii je Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy, nicméně významný díl aktivit provádí také školní policejní střediska zřízená v rámci jednotlivých krajských ředitelství. Na mezinárodní úrovni je pak poskytována rozsáhlá nabídka vzdělávacích aktivit Agenturou Evropské unie pro vzdělávání a výcvik v oblasti prosazování práva. Příslušníci policie jsou rovněž podporováni ve vysokoškolském studiu, kdy primárně se jedná o řadu studijních programů poskytovaných Policejní akademii České republiky v Praze, ale rozsáhlé studijní volno ve smyslu ustanovení § 73 služebního zákona je jim poskytováno i při studiu řady jiných vysokých škol.

Z předešlých odstavců je zřejmé, že v rámci policie funguje systém zaměřený na důsledné zjišťování kvalit a vlastností každého uchazeče s ohledem na vhodnost jeho dalšího působení v rámci tohoto bezpečnostního sboru. Je rovněž nepochybné, že policisté jsou motivováni ke zvyšování kvalifikace a rozvoji jejich pracovních dovedností a ke kariérnímu růstu, přičemž za tímto účelem jim jsou skýtány mnohé výhody služebním zákonem a mají k dispozici rozsáhlý systém vzdělávacích a jiných aktivit, včetně možností působit v zahraničí, například v rámci Evropské agentury pro pohraniční a pobřežní stráž Frontex nebo jako součást zahraničních misí vysílaných na základě bilaterálních smluv s jednotlivými státy. Jednotlivé specializované policejní složky a celorepublikové útvary (včetně Ředitelství služby cizinecké policie) si tipují možné uchazeče v rámci jiných útvarů a následně s nimi pracují za účelem maximálního rozvinutí jejich schopností a využití ve vlastním výkonu služby. Přesto, že celá policie disponuje bezmála čtyřiceti tisíci policisty, domnívám se, že tento systém funguje dobře, přinejmenším v rámci poměrně velkého útvaru Ředitelství služby cizinecké policie, v rámci něhož služebně působím. V tomto ohledu se jedná o jeden z klíčových faktorů (či spíše skupinu faktorů) úspěšného řízení pracovní výkonnosti v rámci policie.

## 4.5 Podmínky práce, omezení

Pracovní podmínky, rozvržení doby práce, omezení v běžném způsobu občanského života, ale i benefity či způsob odměňování náleží k významným vnějším (objektivním) faktorům ovlivňujícím pracovní výkonnost zaměstnanců obecně. Služební poměr se svou speciální zákonnou úpravou disponuje mnoha instituty jak pozitivního, tak negativního charakteru, jejichž účelem je nejen pozitivně motivovat ke vstupu do služebního poměru a setrvání v něm, ale rovněž ovlivňovat a případně usměrňovat následný pracovní výkon (výkonnost) a rozvoj policisty a vytvářet určitý obraz o jeho kvalitách a společnosti garantovat jeho nestrannost, profesionalitu a splynutí s posláním plynoucím z jeho služebního zařazení.

Policisté jsou poměrně významně pokráčeni na výkonu některých svých základních občanských práv. Jedná se zejména o skutečnost, že policista nesmí být členem politických stran ani vykonávat činnost v jejich prospěch. Tento požadavek zcela přirozeně souvisí se zajištěním a garancí nestrannosti a apolitičnosti policie. Dále policista nemůže být členem řídicích nebo kontrolních orgánů subjektů provozujících podnikatelskou činnost a rovněž nesmí vykonávat ani jinou výdělečnou činnost mimo služební poměr, v němž působí, s výjimkou činností, které jsou povoleny interním předpisem nebo schváleny služebním funkcionářem. Z dalších specifických a pro běžného občana omezujících faktorů je pak podstatné přísné dodržování služební kázně nebo povinnost plnění rozkazů anebo hrozba ukládání kázeňských trestů.

Služba bývá rozvrhována na jednotlivých policejních pracovištích individuálně dle potřeb výkonu služby, a to jak pravidelně, tak nepravidelně v jednosměnném, dvousměnném, třisměnném nebo nepřetržitém režimu. Charakteristické pro policejní činnost je veliké množství nařizovaných přesčasů a pohotovostí. Práce ve služebním poměru příslušníka policie znamená téměř permanentní připravenost pro službu. Policista je i v době mimo službu, ve svém osobním volnu, povinen jednat v souladu s Etickým kodexem a textem služebního slibu a v případě nutnosti rovněž zasáhnout. Zcela běžné je pak povolávání policistů do práce v době osobního volna v případě mimořádných událostí, které vyžadují policejní účast či zásah. Jedná se o poměrně specifický faktor, který

policisty dlouhodobě a mnohdy negativně ovlivňuje v osobní sféře, zejména pak jejich rodinný život.

## 4.6 Benefity a způsob odměňování

Zásadním faktorem možného pozitivního ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců je systém odměňování a dalších benefitů, který konkrétní zaměstnavatel, v našem případě policie, může svým zaměstnancům poskytnout. Základem je přirozeně služební příjem, který se v případě policisty skládá z následujících složek:

- základní tarif, tedy tarifní třída dle konkrétního služebního zařazení a dosaženého vzdělání, v odpovídajícím stupni dle délky praxe,
- zvláštní příplatek, spojený s ochranou zájmů státu, při nichž může dojít k ohrožení života nebo zdraví,
- osobní příplatek dle výkonnosti,
- odměna,
- příplatek za službu v zahraničí,
- příplatek za vedení u vedoucích příslušníků.

Základní tarify jsou pravidelně navyšovány tak, aby odrážely růst platů ve veřejné sféře, inflaci apod. Jedná se o jeden z prvků sociálních jistot příslušníků policie.

K dalším benefitům, které jsou policistům přiznávány, patří například:

- náborový příspěvek,
- široká škála poskytovaného služebního volna pro mnohé účely,
- 6 týdnů dovolené v kalendářním roce,
- nárok na ozdravný pobyt 14 dní v každém roce (po 15 letech služby),
- možnost využívat resortní zdravotnická, lázeňská a rekreační zařízení,
- příspěvky na dovolenou, kulturu, penzijní spoření nebo zvýhodněné půjčky z fondu kulturních a sociálních potřeb,
- zvýhodněné závodní stravování,



- nárok na odchodné a výsluhový příspěvek po skončení služebního poměru, který trval alespoň 15 let.

K upevnění pocitu sociální jistoty patří i to, že doba trvání služebního poměru je na dobu neurčitou, s výjimkou prvního přijetí do služebního poměru, které je na tři roky.

## 4.7 Motivace

System odměňování práce a mnoha benefitů a z toho plynoucí určitá sociální jistota policisty nepochybně motivují ke vstupu a setrvání ve služebním poměru. Koneckonců, byť existuje část policistů, kteří jdou tuto práci dělat skutečně z přesvědčení a touhy pomáhat a chránit zájmy společnosti, případně pro určitý druh vzrušení, sebeuplatnění a realizace vlastních snů, zůstávají sociální jistoty hlavním důvodem zejména při dlouhodobém setrvání ve služebním poměru. To je však přirozeným jevem. Již na Maslowově hierarchickém pojetí potřeb totiž mzda a sociální jistoty, tedy pokrytí fyziologických potřeb a potřeb bezpečí, tvoří základnu.

V systému řízení výkonnosti, odhlédneme-li tedy od samotného zájmu vedení na udržení zkušených pracovníků, kde předešlá myšlenka přirozeně sehrává důležitou roli, je významnou práce vedoucích příslušníků a jejich schopnost motivace podřízených. K tomu slouží jednak pohyblivé složky v systému odměňování (odměny, osobní příplatky), ale rovněž další nástroje v přístupu k podřízenému, jako jsou optimalizace pracovních podmínek pro plnění konkrétních úkolů, umožňování dalšího profesního rozvoje a příležitosti k seberealizaci policisty, jeho studia, zkvalitňování systému hodnocení práce, ale i přímá komunikace.

V oblasti motivace k práci u policie a plnění jejich konkrétních pracovních úkolů však nehraje roli jen vnější ovlivňování potřeb policisty. Důležité je zde i určité základní individuální vnitřní nastavení každého policisty, ochota míry splynutí s posláním, které z této služby společnosti plyne. Ta totiž skýtá možnost vlastních výrazně uspokojivých pocitů z práce odváděné ve prospěch lidí, ochrany

jejich životů, zdraví a majetku a rovněž veřejného pořádku, práce, která není jednotvárná a pro mnohé znamená, alespoň na nějaký čas, splnění jakýchsi dětských snů.

## 4.8 Společenské klima

Byť s sebou povolání policisty nepochybně nese společenskou prestiž, doprovázenou vědomím toho, že policista splňuje a dokázal něco, co běžný občan ne, a že vykonává práci prospěšnou společnosti k ochraně jejích základních zájmů a hodnot, a vyrovnává se přitom s mnohými nevýhodami a nebezpečími, jedná se mnohdy o službu velmi nevděčnou, podrobovanou výrazně negativní a ne vždy spravedlivé kritice.

Společenské klima, jako jeden z faktorů ovlivňujících pracovní výkonnost u policie, se projevuje jednak dlouhodobě sehráváním role v rámci přirozeného vývoje situace ve společnosti, ovlivňované politickým i kulturním vývojem, a jednak i krátkodobě vlivem mimořádných událostí, vyžadujících aktuální zásah či významné působení policejních složek. Je zřejmý posun ve vnímání policie od porevolučních dob počátkem devadesátých let minulého století, kdy byla policie vnímána velmi negativně a spíše přetrvávaly obavy z její nestrannosti a pochybnosti o jejích schopnostech. V tomto ohledu je současná policie vnímána mnohem pozitivněji. Spolu s rozvojem médií, internetu a dalších technologií však bývá širokou veřejností podrobována rozborům a hodnocení vlastní činnosti. Významně se zde pak může projevit jakákoliv konkrétní nedostatečnost ve větších policejních postupech, zejména pak při objasňování rozsáhlé trestné činnosti, zvládání akcí typu demonstrací, sportovních a kulturních akcí, anebo migrační krize. Může jít ovšem i individuální selhání jednotlivých policistů jako jsou nepřiměřené zákroky, braní úplatků a jiné případy zneužití moci, nevhodná komunikace směrem k veřejnosti apod.

Ačkoli drtivá většina policejních akcí je zvládnuta bez chyb, nebývá takovým, na rozdíl od výše zmíněných, ze strany veřejnosti příkládán takový akcent. Každý policista si projde obdobím, kdy je vystaven negativnímu vnímání ze strany přinejmenším části společnosti, byť ne vlastní vinou, protože je vnímán jako součást organizace, jejíž činnost občané vnímají jako službu, kterou si platí

ze svých daní, a této ochotně vystavují negativní hodnocení v případě, že nefunguje zcela dle jejich představ.

Při zvládání těchto situací hrají roli jednak osobnostní vlastnosti každého policisty a jednak je zde důležitá role policejního managementu. Vrcholný management má možnost, a zpravidla se tomu tak děje, veškeré kroky směrem k veřejnosti komunikovat a vysvětlovat. Vedoucí příslušníci na nižších organizačních článcích pak mají široké možnosti na své podřízené působit, je však důležitá jejich dobrá znalost prostředí, souvislostí, osobností podřízených a správné nastavení vzájemné a otevřené komunikace.

Pokládám tedy společenské klima za významný vnější faktor ovlivňující činnost policistů a jako nezbytné vidím jeho trvalé vnímání. Je třeba nejen utvářet kvalitní obraz policie v očích veřejnosti, ale rovněž pracovat s důsledky vnímání názorů veřejnosti na straně policistů.

# **5 AKTUÁLNÍ PROBLÉMY SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ V POLICII ČESKÉ REPUBLIKY JAKO NÁSTROJE ŘÍZENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI**

Jak již ze samotného názvu vyplývá, praktická část této diplomové práce bude zaměřena na analýzu možných aktuálních problémů služebního hodnocení, používaného jako nástroj řízení pracovní výkonnosti v Policii České republiky. Sběr dat pro provedení analýzy budu provádět v rámci útvaru, v jehož řadách působím a který byl již podrobně představen v předcházející kapitole, tedy útvaru Ředitelství služby cizinecké policie. Pro upřesnění pojmů uvádím, že, je-li v této kapitole hovořeno o služebním hodnocení (nebo zjednodušeně pouze hodnocení) a je prováděna analýza tohoto nástroje řízení pracovní výkonnosti, pak je tím myšleno služební hodnocení (zpracovávané zpravidla jednou za tři roky) včetně hodnocení průběžného, které je zpracováváno každoročně a služební hodnocení je jím doplňováno. Praktická část je tedy zaměřena na analýzu a identifikaci možných problémů v rámci celého systému provádění služebního a průběžného hodnocení.

## **5.1 Hypotéza a cíle prováděné analýzy**

Na základě vlastních praktických zkušeností, nabytých jak v pozici hodnoceného, tak hodnotícího pracovníka, a v kontextu studia odborné literatury pro účely psaní této diplomové práce a celkového studia problematiky řízení pracovní výkonnosti v organizaci, jsem dospěla k jistým pochybnostem ohledně aktuálního systému hodnocení pracovníků aplikovaného v policejní praxi. Zformulovala jsem proto hypotézu, se kterou budu v této části práce nadále pracovat a již se budu snažit potvrdit či vyvrátit a to, že stávající pojetí hodnocení policistů může vykazovat prvky přílišné formálnosti a obecnosti, neodráží se pak adekvátně v odměňování ani dalších souvisejících oblastech řízení, a nedokáže tak zcela plnit svou motivační roli a působit na rozvoj pracovníků (policistů) a jejich pracovní výkonnosti. K provedení analýzy je třeba nejen studia právní úpravy, dokumentace a vzorů služebních a průběžných hodnocení, ale zejména zajištění

dostatečného množství dat od osob na hodnocení účastných tak, aby bylo možno posuzovat jejich vnímání tohoto nástroje. Pro sběr těchto dat budou využity dva druhy dotazníků:

- dotazník pro hodnotící policisty (příloha 1),
- dotazník pro hodnocené policisty (příloha 2).

Jak již samotná hypotéza napovídá, zpracování jednotlivých otázek v dotazníku bude zaměřeno tak, aby v rámci následné analýzy bylo možno posoudit zejména hypotézou akcentované oblasti, tedy zda faktické provádění hodnocení není v praxi pojmáno spíše pouze formálně a poněkud povrchně, ale:

- zda má jeho provádění skutečný, reálný význam jak pro hodnocené, hodnotící, tak pro činnost policie jako celku,
- zda jsou kategorie (kritéria) a standardy hodnocení vhodně zvolené,
- zda se hodnocení odráží v odměňování a dalším rozvoji policistů,
- zda hodnocení působí motivačně a má hodnocení reálný vliv na výkonnost hodnocených,
- zda je hodnocení vnímáno hodnocenými jako spravedlivé.

Jednotlivé otázky budou v obou druzích dotazníků pokládány částečně rozdílně tak, aby reflektovaly odlišnost postavení obou subjektů hodnocení (dotazník pro hodnotící a dotazník pro hodnocené), přičemž však směřování otázek ve vztahu k analyzovaným, výše naznačeným oblastem je v obou případech shodné. Konkrétní znění otázek lze nalézt v přílohách 1 a 2 a rovněž jim bude bližší pozornost věnována v kapitole 5.4.

Cílem praktické části této práce tedy bude potvrdit nebo vyvrátit výše formulovanou hypotézu, případně identifikovat konkrétní problémy v procesu hodnocení či jeho pojetí v policejní praxi, a zformulovat doporučení k odstranění těchto problémů a k celkovému zlepšení využívání tohoto významného nástroje v procesu řízení pracovní výkonnosti.

## 5.2 Legislativní rámec provádění služebního hodnocení

Problematiku provádění služebního a průběžného hodnocení v policejní praxi zakotvuje ustanovení § 203 služebního zákona a § 45 odst. 2 písm. a) služebního zákona a blíže je rozpracovává závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky, který rovněž stanoví vzory formulářů služebního hodnocení, průběžného hodnocení a sebehodnocení. Standardy hodnocení ke konkrétním služebním místům pak vychází z požadavků daných nařízením vlády č. 104/2005 Sb., kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech.

Účelem hodnocení policisty, prováděného v rámci služebního poměru, je získání podkladů pro:

- posouzení kvality plnění služebních úkolů,
- posouzení chování v souladu s Etickým kodexem policie,
- posouzení odbornosti policisty, jeho profesních znalostí a schopností,
- řízení a kontrolu výkonu služby policistů,
- rozhodování ve věcech služebního poměru a ve věcech kázeňských,
- stanovení plánu úkolů pro případný další rozvoj policisty.

Na tomto místě je třeba připomenout odlišné pojetí služebního poměru od běžných pracovně-právních vztahů, charakteristické výrazně nerovným postavením obou subjektů tohoto vztahu. Jen těžko zde lze v souvislosti s hodnocením, hodnotícími rozhovory, sestavováním plánů a stanovováním cílů na další období hovořit o jakýchkoliv dohodách, smlouvách, či obdobných rovnocenně dvoustranných aktech. Ve služebním poměru je jednak vztah hodnotícího a hodnoceného postaven na striktní nadřízenosti na straně jedné a podřízenosti na straně druhé a jednak i základní cíle a hodnoty nejsou otázkou vlastní organizace policie a jejího nastavení, nýbrž korespondují se zájmy a hodnotami celé společnosti. Je však evidentní důležitost splynutí s těmito společenskými zájmy a hodnotami, správného stanovení prioritních oblastí a nastavení mechanismů a cest k naplnění poslání policie. Jde rovněž o nutné

splynutí každého jednotlivého policisty s těmito zájmy a hodnotami, kde svou roli sehrává jak vnitřní nastavení policisty, tak schopnosti policejního managementu, každého konkrétního vedoucího, nastavení kvalitní komunikace a efektivní využívání všech nástrojů k ovlivňování pracovní výkonnosti podřízených, včetně institutu hodnocení.

### **5.3 Proces, formy a účastníci služebního hodnocení**

Shora již bylo naznačeno, že v policejní praxi jsou užívány zpravidla dvě formy hodnocení a to hodnocení služební a hodnocení průběžné. Hodnocení služební je prováděno zpravidla jednou za tři roky (výjimky definuje služební zákon), přičemž je v jednoročních intervalech doplňováno prováděním hodnocení průběžného. Tato hodnocení jsou prováděna nadřízenými, přičemž tomu bude blíže věnována pozornost dále. Jako forma hodnocení je dále využívána průběžná zpětná vazba. V rámci služebních a průběžných hodnocení je rovněž využíváno sebehodnocení, respektive je k němu poskytován prostor, nicméně míra reálného využívání tohoto nástroje je poněkud diskutabilní, a i proto je jedním z předmětů analýzy v této části práce.

Hodnocené kategorie služebních i průběžných hodnocení jsou stanoveny centrálně, jednostranně, a to přílohami výše zmiňovaného interního policejního předpisu. V rámci služebního hodnocení jsou posuzovány následující kategorie:

- sebevzdělávání,
- organizační schopnosti,
- odbornost,
- řízení (u vedoucích policistů),
- reprezentace policie,
- odolnost vůči zátěži,
- služební příprava,
- odpovědnost za majetek státu svěřený policii (u policistů s odpovídajícím druhem odpovědnosti),
- odpovědnost za vykonanou službu,
- ochota a iniciativa,

- schopnost týmové služby,
- komunikace,
- schopnost rozhodování,
- sebeovládání,
- schopnost získat autoritu,
- respekt vůči nadřízeným,
- splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením,
- administrativní dovednosti.

Hodnocené kategorie průběžného hodnocení jsou totožné, doplněné pouze o studijní výsledky u policistů aktuálně zařazených na denním studiu základní odborné přípravy. Stejně oblasti jsou pak posuzovány i v rámci sebehodnocení. Hodnocení jednotlivých oblastí probíhá na základě stanovených standardů hodnocení (požadovaný rozsah plnění v dané kategorii), které jsou dané pro služební místa zejména dle výše zmiňovaného nařízení vlády č. 104/2005 Sb. a s ohledem na konkrétní služební zařazení nebo specifické potřeby dané služby. Se standardy hodnocení je každý policista seznámen při ustanovení na konkrétní služební místo, stejně jako s náplní práce. Jednotlivé kategorie jsou hodnoceny na číselné škále od 1 do 5, kde 1 je nejlepší výsledek a 5 nejhorší.

Hodnocené kategorie lze pokládat za úplné, pokrývající při potřebě vlastní univerzálnosti všechny, pro pracovní hodnocení relevantní oblasti. Zjevná nevýhoda, a to skutečnost, že se jedná o oblasti zpravidla nikterak měřitelné a tedy jen velmi obtížně a toliko subjektivně hodnotitelné, vyplývá ze samotné podstaty plnění úkolů policie při zpravidla obtížně měřitelné či jinak kvantifikovatelné ochraně společenských zájmů a hodnot.

Každé hodnocení obsahuje jednak posouzení jednotlivých vyjmenovaných oblastí ze strany hodnotitele nebo přímého nadřízeného, sebehodnocení policisty (pokud jej tento využije), rozhovor hodnotitele nebo přímého nadřízeného s hodnoceným, hodnocení významných událostí a závěr hodnocení.

Závěr hodnocení by měl reflektovat nejen celé hodnocení, ale zejména klíčové kategorie hodnocení. Závěr hodnocení je možno činit a formulovat na následující škále:



- dosahuje vynikajících výsledků,
- dosahuje velmi dobrých výsledků,
- dosahuje dobrých výsledků,
- dosahuje dobrých výsledků s výhradami,
- dosahuje neuspokojivých výsledků.

Dosahování dobrých výsledků odpovídá standardnímu plnění povinností, tedy plnění služebních úkolů v kvalitě a rozsahu daném standardy hodnocení, zbylé závěry (stupně) jsou tedy logicky více či méně nadstandardní či podstandardní. Závěru hodnocení, zejména služebního, je přikládán mezi policisty zásadní význam, neboť jsou s ním spojeny zejména možnosti dalšího profesního růstu (postupu). Podmínkou účasti ve výběrovém řízení je totiž zpravidla závěr služebního hodnocení alespoň ve stupni „dosahuje velmi dobrých výsledků“. Ze zmiňovaného závazného pokynu policejního prezidenta pak lze vyčíst souvislost hodnocení a odměňování, kdy hodnotiteli je de facto předkládáno, že za standard nelze považovat takovou úroveň výsledků výkonu služby, za něž byla hodnocenému v posledních dvanácti měsících nejméně třikrát udělena kázeňská odměna za účelem ocenění řádného plnění služebních povinností, a je tedy na místě jej v takovém případě hodnotit lépe. Současně je stanoveno, že jako nadstandard nemůže být hodnocena úroveň výsledků výkonu služby, byl-li hodnocenému v posledních šesti měsících uložen kázeňský trest za kázeňský přestupek související s kvalitou plnění služebních úkolů. Pokud hodnocený nesouhlasí se závěrem služebního hodnocení, má právo proti němu podat námitky a to písemně k rukám vedoucího hodnotitele, do 15 dnů od obdržení hodnocení. Ten námitkám může vyhovět a hodnocení změnit, nebo je zamítnout a hodnocení potvrdit.

Účastníky služebního hodnocení jsou hodnocený policista a hodnotitel nebo hodnocením pověřený policista. Účastníky průběžného hodnocení jsou hodnocený policista, jeho přímý nadřízený provádějící průběžné hodnocení, a hodnotitel schvalující průběžné hodnocení. Zatímco hodnocení průběžné tedy provádí přímý nadřízený hodnoceného (zpravidla nejbližší nadřízený vedoucí policista), služební hodnocení provádí zpravidla vedoucí nadřízeného nebo jím pověřený (a proškolený) policista. Setkáváme se rovněž s pojmem garant

hodnocení, kterým je policista nebo zaměstnanec určený služebním funkcionářem k provádění proškolení hodnotitelů, přímých nadřízených či hodnocených policistů.

## **5.4 Dotazníkové šetření, analýza zjištěných údajů a závěry**

Dotazníky byly distribuovány k vyplnění hodnoceným a hodnotícím policistům v rámci útvaru Ředitelství služby cizinecké policie, z důvodu zajištění dostatečně velkého vzorku hodnotících pak byli osloveni i někteří policisté krajských odborů cizinecké policie. Celkem bylo vyplněno 100 dotazníků hodnocenými policisty a 61 dotazníků hodnotícími. Část otázek byla odpovídána zaškrtnutím předvolené odpovědi z možností ano / spíše ano / spíše ne / ne, část otázek pak pouze výběrem z možností ano / ne. Výsledky jsem zpracovala do tabulek vytvořených odděleně pro každou z těchto skupin, a členěných dále dle témat zadaných otázek. Celkem tak vznikly pro každou skupinu respondentů čtyři tabulky. U hodnotících je uváděn v každém poli počet odpovědí a v závorce procentuální podíl na celku. Pro upřesnění je třeba uvést, že procentuální vyjádření je vždy zaokrouhloeno na celá procenta, proto se někde může součet procentuálních podílů o jednotku lišit od 100. Detailnější vyjádření jsem nevolila i s ohledem na velikost zkoumaného vzorku, kdy mi pro účely této diplomové práce šlo spíše o konkretizaci vlastních představ, jež jsem naznačila v rámci hypotézy. Ke zjištění přesných dat a vyvození zodpovědných závěrů, i s ohledem na jisté centrální nastavení systému hodnocení v policii, by bylo třeba zkoumání provést napříč celou policií a to v rozsahu alespoň 10% všech příslušníků. V tabulkách shrnujících odpovědi hodnocených je pak uváděn pouze jeden číselný údaj, neboť počet odpovědí se s ohledem na množství vyplněných dotazníků (právě 100) shoduje s procentuálním vyjádřením podílu na celku.

První čtyři tabulky jsou věnovány odpovědím hodnotících policistů. V tabulce č. 1 jsou shrnuty odpovědi na otázku, zda vnímají kritéria (kategorie) a standardy hodnocení jako správně zvolené a odpovídající konkrétnímu služebnímu zařazení. Většina odpovědí se nachází v nevyhraněném pásmu „spíše ano“ či „spíše ne“, celkem 68%, přičemž obě možnosti jsou rovnoměrně rozloženy. Co se týče vyhraněných odpovědí, 23% je pro „ano“, zbylých 8% pro

„ne“. Lze tedy vysledovat jen velmi mírně pozitivní vnímání nastavení hodnotících kategorií, standardů či priorit.

*Tabulka 1: Zda hodnotící vnímají kritéria (kategorie) a standardy prováděných hodnocení za správně zvolené a odpovídající konkrétnímu služebnímu zařazení.*

Odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Počet (podíl)	14 (23%)	21 (34%)	21 (34%)	5 (8%)

Tabulka č. 2 shrnuje odpovědi hodnotících na celkem tři otázky, konkrétně nakolik se výsledky prováděných hodnocení odráží v oblasti:

- odměňování hodnocených,
- v možnostech profesního růstu hodnocených,
- ve stanovování dalších vzdělávacích či obdobných potřeb hodnocených, jako jsou například kurzy, školení, příprava, vzdělávací nebo zdokonalovací programy.

Jedná se z mého pohledu o velice důležité oblasti navazující na výstupy z prováděného hodnocení. Přesto docházím při pohledu na zajištěná data k poměrně překvapivému zjištění, neboť odpovědi stran vlivu na oblast odměňování jsou velice rovnoměrně rozložené a ve výsledku tedy neutrální. Pozitivně je hodnocen pouze vliv na profesní růst hodnocených, což je pravděpodobně spjato se skutečností, že služební hodnocení s odpovídajícím závěrem je obligatorním podkladem pro účast ve výběrovém řízení. Naopak podle větší (byť ne úplně zásadně větší) části hodnotících hodnocení spíše nemá nebo nemá vliv na stanovování dalších vzdělávacích a obdobných potřeb. To je poměrně zarážející zjištění, neboť právě hodnotitelé (nadřízení) jsou zpravidla těmi, kdo by se na stanovování a zajišťování takových procesů měli významně podílet. Stejně jako v oblasti odměňování zde vlastně tito hodnotící pracovníci z podstatné části otevřeně přiznávají, že s výsledky prováděných hodnocení dále nepracují, nevyvozují z nich další důsledky a nevyužívají je v dalších manažerských procesech. Již ze zjištění takového přístupu k hodnocení jakožto

nástroji řízení pracovní výkonnosti, jakkoli učiněného na poměrně malém vzorku respondentů, lze jen těžko očekávat, že může působit jakkoli motivačně na řadové policisty a být přínosným pro činnost organizace.

*Tabulka 2: Nakolik se dle hodnotících odráží provádění hodnocení v jednotlivých navazujících oblastech.*

Oblast	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Odměňování	14 (23%)	18 (30%)	17 (28%)	12 (20%)
Profesní růst	22 (36%)	15 (25%)	18 (30%)	6 (10%)
Vzdělávání	9 (15%)	17 (28%)	19 (31%)	16 (26%)

Tabulka č. 3 shrnuje odpovědi hodnotících na otázky vnímání významu hodnocení, tedy zda:

- jej vnímají jako účinný motivační nástroj při řízení svých podřízených,
- jej vnímají jako přínosné pro činnost organizace policie jako celku,
- se odráží reálně ve zlepšování následných pracovních výsledků hodnocených.

Zde výsledky pravděpodobně odráží již předcházející zjištění, učiněná při hodnocení dat v tabulce č. 2. Mírně více odpovědí se přiklání k tomu, že se nejedná či spíše nejedná o účinný motivační nástroj. Naopak velice mírně pozitivně je vnímána přínosnost hodnocení pro činnost policie jako celku. Mírně větší část respondentů z řad hodnotících se pak nedomnívá, že má hodnocení reálný vliv na zlepšování pracovních výsledků hodnocených. Nicméně je třeba uvést, že větší část odpovědí je nevyhraněných „spíše ano“ či „spíše ne“, s tím, že v celkové souhrnu se vždy kladné a záporné odpovědi jen velmi mírně vzdalují od 50%. Zde by bylo třeba většího vzorku a možná i dalších konkrétnějších otázek ke zjištění příčin zjištěného přístupu, nicméně s ohledem na velikost útvaru, v rámci něhož bylo šetření provedeno, a pro jeho další potřeby se jedná o informace poměrně vypovídající. I dle struktury vyplnění jednotlivých dotazníků mohu soudit, že existuje určitá, poměrně nemalá skupina pracovníků, kteří se k provádění

hodnocení staví negativně a vnímají jej jako jaksi zbytečný, formální a veskrze administrativní pracovní úkol, který jsou povinni pravidelně provádět.

*Tabulka 3: Vnímání významu provádění hodnocení hodnotícími.*

Význam	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Motivující	11 (18%)	18 (30%)	16 (26%)	16 (26%)
Přínosné	13 (21%)	20 (33%)	18 (30%)	10 (16%)
Zlepšování	8 (13%)	19 (31%)	23 (38%)	11 (18%)

Tabulka č. 4 shrnuje odpovědi hodnotících na zbylé otázky, které se týkají samotného procesu provádění hodnocení, konkrétně zda:

- jsou prováděny hodnotící rozhovory,
- je součástí hodnotícího rozhovoru dostatek prostoru pro dialog,
- je podřízeným poskytován prostor pro sebehodnocení,
- zda podřízení prostor pro sebehodnocení využívají,
- jsou ukládány v rámci hodnocení úkoly pro další zlepšení,
- je využívána zpětná vazba v reakci na aktuální pracovní výkonnost podřízených jako nástroj hodnocení a motivace.

Zde již odpovědi v zásadě naplňují očekávání a to, že proces je z hlediska formálních náležitostí ve většině prováděn v souladu s legislativními a dalšími (například metodickými) požadavky. Hodnotící ve výrazné většině konstatují, že provádí hodnotící rozhovory, poskytují dostatek času pro dialog a prostor pro sebehodnocení hodnocených. Jako součást hodnocení ukládají úkoly ke zlepšení. Mimo to pak jako nástroj hodnocení a motivace průběžně využívají zpětnou vazbu v reakci na aktuální pracovní výkonnost podřízených.

*Tabulka 4: Otázky položené hodnotícím k provádění samotného hodnocení a hodnotících rozhovorů.*

Otázka	Ano	Ne
Hodnotící rozhovory	47 (77%)	14 (23%)
Dostatek času na dialog	48 (79%)	13 (21%)
Možnost sebehodnocení	52 (85%)	9 (15%)
Využívá sebehodnocení	27 (44%)	34 (56%)
Úkoly ke zlepšení	48 (79%)	13 (21%)
Zpětná vazba	45 (74%)	16 (26%)

Tabulka č. 5 shrnuje odpovědi na otázku, zda hodnocení vnímají kritéria (kategorie) a standardy hodnocení jako správně zvolené, odpovídající konkrétnímu služebnímu zařazení. Zde lze vysledovat výrazně pozitivnější vnímání nastavení hodnotících kategorií, standardů či priorit, než tomu bylo policistů hodnotících, konkrétně téměř tři čtvrtiny odpovědí se přiklání k variantě „ano“ či „spíše ano“. Takový rozdíl ve vnímání mezi hodnocenými a hodnotícími si vysvětlují zjištěným možným negativistickým přístupem hodnotících k nástroji, který významná část z nich nepochybně vnímá jako poměrně náročný pracovní úkol, vyžadující nejen samotné posouzení pracovní výkonnosti a následné projednání, ale rovněž objemnou administrativní činnost, formulace hodnocení, posuzování kategorií, kritérií, standardů a priorit a rovněž vzájemné porovnávání jednotlivých podřízených, a to vše tím spíše v situaci, kdy dle předešlých zjištění nevěří v prospěšnost využívání tohoto nástroje v praxi.

*Tabulka 5: Zda hodnocení vnímají kritéria (kategorie) a standardy hodnocení jako správně zvolená a odpovídající konkrétnímu služebnímu zařazení.*

Odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Počet (podíl)	20	54	21	5

Tabulka č. 6 shrnuje odpovědi hodnocených na celkem tři otázky, a to nakolik se výsledky prováděných hodnocení odráží v oblasti:

- jejich odměňování,
- v možnostech jejich profesního růstu,
- ve stanovování jejich dalších vzdělávacích či obdobných potřeb, jako jsou například kurzy, školení, příprava, vzdělávací nebo zdokonalovací programy.

Ve všech třech dotazovaných oblastech, kam by se výsledky hodnocení měly dále projevovat, je vnímání hodnocených ještě kritičtější než v případech hodnotících. V oblasti odměňování a vzdělávání je pak náhled hodnocených již poměrně výrazně negativní (odpověď „ne“ či „spíše ne“ se objevuje v cca dvou třetinách případů). Je ale třeba podotknout, že kritičtější náhled hodnocených je zde očekávaný a přirozený, neboť právě tyto oblasti výraznou měrou determinují jejich profesní úspěšnost a mnohdy se právě v těchto oblastech cítí nedoceňování, přehlížení. Přihlédneme-li k samotnému přístupu hodnotících k využívání hodnocení v těchto procesech (viz. tabulka č. 2) a tím pádem i absentujícímu vedení podřízených ke ztotožnění se s funkcí hodnocení jakožto nástroje řízení pracovní výkonnosti ku prospěchu celé organizace, pak zde prezentovaná čísla na straně hodnocených lze mít již za očekávaná a důvodná.

*Tabulka 6: Nakolik se dle hodnocených odráží provádění hodnocení v jednotlivých navazujících oblastech.*

Oblast	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Odměňování	6	30	47	17
Profesní růst	15	27	38	20
Vzdělávání	9	24	43	24

Tabulka č. 7 shrnuje odpovědi hodnocených na otázky vnímání významu hodnocení, tedy zda:

- je výsledky prováděných hodnocení motivují ke zlepšování následných pracovních výsledků,

- vnímají provádění hodnocení jako přínosné pro činnost organizace policie jako celku,
- vnímají prováděná hodnocení jako spravedlivá.

Z hlediska motivace a spravedlivosti jsou odpovědi víceméně vyrovnané, podíly kladných („ano“ či „spíše ano“) a záporných („ne“ či „spíše ne“) odpovědí u těchto otázek jsou téměř totožné. Pro činnost organizace policie jako celku pak tento nástroj vnímá významná část hodnocených (69%) jako neprospěšný či spíše neprospěšný.

*Tabulka 7: Vnímání významu provádění hodnocení hodnocenými.*

Význam	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Motivující	17	32	28	23
Přínosné	11	20	41	28
Spravedlivé	12	39	40	9

Tabulka č. 8 shrnuje odpovědi hodnocených na otázky týkající samotného procesu provádění hodnocení, konkrétně zda:

- jsou prováděny hodnotící rozhovory,
- je součástí hodnotícího rozhovoru dostatek prostoru pro dialog,
- jim je poskytován prostor pro sebehodnocení,
- zda prostor pro sebehodnocení využívají,
- jim jsou ukládány v rámci hodnocení úkoly pro další zlepšení,
- je ze strany vedoucích využívána zpětná vazba v reakci na jejich aktuální pracovní výkonnost.

Odpovědi zde jsou mírně kritičtější než v případě hodnotících, i zde však výrazně převažují ty kladné, tedy dokladující, že hodnotící rozhovory včetně dostatku času na dialog prováděny jsou, je poskytován prostor k sebehodnocení (ten však dle odpovědí obou skupin respondentů nebývá z velké části využit), ukládány jsou v rámci hodnocení úkoly zlepšení a rovněž je průběžně poskytována zpětná vazba



ze strany nadřízených. Relativně mírný rozdíl v podílu kladných a záporných odpovědí na tyto otázky mezi hodnotícími a hodnocenými je možné zdůvodnit přirozenou rozdílností vnímání pojmů jako „dostatek času“, „dostatek prostoru“, „hodnotící rozhovor“ apod. na obou stranách, event. i obecnou kritičností řadových pracovníků k postupům nadřízených.

*Tabulka 8: Otázky položené hodnoceným k provádění samotného hodnocení a hodnotících rozhovorů.*

Otázka	Ano	Ne
Hodnotící rozhovory	59	41
Dostatek času na dialog	62	38
Možnost sebehodnocení	74	26
Využívá sebehodnocení	48	52
Úkoly ke zlepšení	57	43
Zpětná vazba	73	27

## 5.5 Shrnutí a doporučení pro zlepšení praxe

Lze shrnout, že samotný systém pracovních hodnocení užívaný v policejní praxi, dle mého názoru, nevykazuje významné nedostatky a působí moderním dojmem. Byť se s ohledem na charakter této specifické státní služby obecně nelze vyhnout určité univerzálnosti pojetí, kategorizacím, tabulkám a hodnocení v rámci obtížně kvantifikovatelných kritérií, nepostrádám zde žádná zásadní moderní kritéria (kategorie) hodnocení ani aplikaci hledisek standardů a priorit, nastavených dle individuálních potřeb konkrétních služebních míst či útvarů. Systém hodnocení skýtá podrobná a transparentní pravidla provádění hodnocení, definuje jeho formy, účastníky, postup, kategorie, standardy a hodnotící škálu.

Systém rovněž zahrnuje možnost sebehodnocení policisty v rámci prováděného hodnocení, prováděny jsou hodnotící rozhovory. Samotný výkon služby pak zpravidla stojí na časté a přímé komunikaci vedoucích s řadovými policisty, proto i průběžné hodnocení formou zpětné vazby je přirozenou součástí

řízení pracovní výkonnosti. Jen těžko si lze výkon většiny policejních činností představit bez návazné komunikace s vedoucími.

Nastaven je systém školení hodnotitelů, jichž jsem se sama opakovaně zúčastnila, na útvarech je zřizována funkce garantů hodnocení.

Přes výše zmiňované, z mého pohledu dostatečně kvalitní a moderní pojetí nástroje hodnocení v policejní praxi, jsme na základě sběru dat od respondentů z řad jak hodnocených, tak hodnotících policistů, zjistili zásadní nedostatky v jejich vnímání významu hodnocení a jeho vlivu na oblasti odměňování, dalšího profesního rozvoje policistů a stanovování jejich vzdělávacích potřeb, nebo na jejich motivaci. Nedostatky jsou patrné rovněž v jejich vnímání významu hodnocení pro policii jako organizační celek a dalším podstatným zjištěním je, že nikoli nevýznamnou částí hodnocených je hodnocení vnímáno jako nespravedlivé. Právě s takovým negativistickým vnímáním je třeba nadále intenzivněji pracovat, celou problematiku hodnocení lépe komunikovat směrem k hodnotícím i hodnoceným příslušníkům a lépe vysvětlovat její význam. Podstatnou roli zde musí sehrávat sami hodnotitelé a přímí nadřízení, kteří musí dávat této problematice odpovídající akcent, je třeba, aby se stalo přirozenou součástí vědomí každého policisty, že jeho odměňování a možnosti jeho dalšího profesního rozvoje jsou determinovány výsledky jeho hodnocení, v odrazu jeho pracovní výkonnosti. Pouze tak může tento nástroj působit následně motivačně a reálně pracovní výkonnost ovlivňovat. Je pak nesporné, že celý tento systém působení nemusí být nutně postaven na motivaci negativní, nýbrž pozitivní.

Problémy tedy nespatřuji v systému jako takovém, který dle mého názoru disponuje dostatečnými kvalitami a parametry nástroje sloužícího k efektivnímu řízení pracovní výkonnosti policistů, ale spíše v přístupu k jeho pojetí v individuální rovině. Z vlastního výkonu policejní praxe dokáží posoudit, a provedená analýza tuto skutečnost potvrzuje, že mezi řadovými policisty, a bohužel i podstatnou částí vedoucích, přetrvává postoj k hodnocení jakožto ke zbytečnému a pouze formálnímu, mnohdy ryze administrativnímu aktu. Takové názory a postoje se mezi policisty běžně vedou a předávají. Mezi řadovými, a tedy výhradně hodnocenými policisty se zčásti jedná samozřejmě o vcelku přirozený fenomén související s jakýmsi odporem k hodnocení vlastní práce, který je dán určitými obavami ze selhání a konfrontace s ním, předchozí negativní zkušeností,

přejatými názory anebo jen osobnostními postoji ve vztahu k jednání autorit (v této souvislosti nadřízeného nebo hodnotitele). V tomto ohledu nepochybně neexistuje jiná cesta, než na policisty aktivně a pozitivně působit tak, aby se otevřeli přijetí odlišného, pozitivního náhledu na význam hodnocení. Je tedy evidentní, že v první řadě se s takovými postoji musí ztotožnit vedoucí policisté (přímí nadřízení a hodnotitelé), kteří pak hodnocení nebudou provádět pouze formálně a demonstrativně, ale tak, aby se reálně odráželo ve všech souvisejících oblastech a důsledcích pro hodnocené, a aby celou problematiku odpovídajícím způsobem směrem k hodnoceným komunikovali tak, aby si tito měli šanci všechny souvislosti a význam uvědomit. S ohledem na zjištěné nedostatky v oblasti přístupu hodnotících příslušníků k tomuto nástroji je však zřejmé, že bude třeba širší osvěty směřované od nejvyššího managementu zejména směrem k hodnotitelům na nižších organizačních článcích, ať již v rámci porad, instrukčně metodických zaměstnání, školení či jiných vzdělávacích aktivit, s cílem motivace ke splynutí s myšlenkou reálného a smysluplného využívání tohoto nástroje v policejní praxi včetně jeho efektivního využívání v dalších navazujících procesech řízení.

Z hlediska procesu provádění hodnocení za podstatné považují kvalitní a nikoli jen formální provádění hodnotících rozhovorů, kde je poskytován dostatek času pro dialog a diskuzi, která by měla být věnována nejen hodnocení pracovních výsledků uplynulého období, ale rovněž plánům, ambicím (jak vlastním ambicím hodnoceného, tak organizačním ambicím kladeným na hodnoceného) a požadavkům na další období, jakož i případným dalším souvislostem. Potřeby a ambice na obou stranách je třeba dostatečně diskutovat a vzájemně pochopit a případně se k nim vracet v průběhu následujícího období. Bohužel i zde analýza potvrdila, že ne vždy bývá takový hodnotící rozhovor (nebo dialog v jeho rámci) veden v rozsahu, který by obě strany vnímaly jako dostatečný.

Zde se reálně mohou projevit manažerské kvality a cit každého jednotlivého vedoucího, potřeba prostoru pro vysvětlování významu hodnocení nebo diskuzi nad hodnocením samým je u každého policisty individuální. Nicméně je třeba hodnotící rozhovory a přímou komunikaci s podřízenými obecně užívat pro věcnou a kvalitní argumentaci, jako nástroj motivace a příležitost k otevřené a žádané diskuzi spíše, než celý proces odbývat a spokojit se s tím, že podřízený

(hodnocený) nad hodnocením mávne rukou na znamení toho, že „je mu to jedno“, a za rohem si pak stěžuje kolegům na nespravedlnost a šíří tak negativní nálady.

Závěrem tedy shrnuji, že zlepšení zjištěných problémů služebního hodnocení, jakožto nástroje řízení pracovní výkonnosti v policejní praxi, spatřuji v důsledném a poctivém provádění služebního a průběžného hodnocení, využívání všech nástrojů k tomu sloužících, včetně sebehodnocení, hodnotících rozhovorů a ukládání úkolů pro následující období, efektivním využívání výsledků hodnocení v procesech odměňování, profesního růstu a vzdělávání, a v kvalitní trvalé komunikaci všech těchto souvislostí a významů směrem k hodnoceným policistům. Pouze tak se tento nástroj může kladně odrazit v jejich motivaci a dalším rozvoji a pozitivně ovlivňovat jejich pracovní výkonnost. Za tím účelem je třeba v první řadě působit na hodnotící policisty a přímé nadřízené policisty, a to formou manažerského působení ze strany vyššího managementu v organizaci, formou širších vzdělávacích aktivit pro hodnotící policisty a přímé nadřízené a v neposlední řadě vytvářením dostatku prostoru pro samotnou realizaci tohoto nástroje.

## ZÁVĚR

Řízení pracovní výkonnosti je jedním z důležitých procesů v systému řízení organizace. Řízení pracovní výkonnosti se zaměřuje na rozvoj připravenosti zaměstnanců na pracovní výkon a zahrnuje celý systém manažerské péče o faktory, které pracovní výkonnost ovlivňují. K naplňování cílů organizace, dosahování lepších výsledků a zvyšování její úspěšnosti přispívá správné a efektivní sledování, hodnocení a usměrňování pracovní výkonnosti.

Pro policejní praxi platí v oblasti řízení pracovní výkonnosti určitá specifika, vycházející ze služebního poměru, jakožto velice specifického zaměstnaneckého vztahu, reflektujícího službu společenským zájmům a hodnotám. Pracovní výkonnost je tak v policejní praxi determinována některými charakteristickými faktory, které byly v rámci této diplomové práce blíže rozpracovány.

Jedním z důležitých nástrojů řízení pracovní výkonnosti je pracovní hodnocení. I to je v rámci služebního poměru policistů pojato specificky a právě analýze možných problémů tohoto nástroje v policejní praxi byla věnována praktická část této práce. V rámci té bylo zjištěno, že systém hodnocení je za daných podmínek nastaven poměrně kvalitně a moderně a je schopný být efektivním nástrojem v řízení pracovní výkonnosti. Určité problémy však byly zjištěny v reálném přístupu k využívání tohoto nástroje a ve vnímání jeho významu ze strany hodnotících i hodnocených příslušníků. Zde se však domnívám, že se jedná o problém řešitelný důsledným, správným a manažersky citlivým prováděním hodnocení v souladu s platnými zákonnými i podzákonnými normami a metodikou, správně nastavenou komunikací mezi vedoucími a řadovými policisty a rovněž tím, že se hodnocení bude reálně odrážet v odměňování, profesním rozvoji a stanovování vzdělávacích potřeb policistů. Jenom tak bude tento nástroj všemi vnímán pozitivně, jako přínosný pro organizaci a bude mít reálný vliv na motivaci a rozvoj policistů a zvyšování jejich pracovní výkonnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BACAL, Robert. *Performance management*. 2nd ed. Madison: McGraw-Hill, 2012. ISBN 978-0-07-177225-9, str. 4.
- CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2022. ISBN 978-80-7676-393-7.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- ŠTIKAR, Jiří, a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- TOMEK, Petr. *Slovník služebního poměru*. 1. vyd. Olomouc: Anag, 2009. ISBN 978-80-7263-541-2.
- TOMEK, Petr, FIALA, Zdeněk. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem, poznámkami a judikaturou*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2019. ISBN 978-80-7554-234-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Právní normy:**

Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., *Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky* v posledním znění.

Zákon č. 273/2008 Sb., *o Policii České republiky* v posledním znění.

Zákon č. 361/2003 Sb., *o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů* v posledním znění.

Vyhláška ministerstva vnitra č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru v posledním znění.

### **Webový portál:**

*Encyklopedie BOZP: Informační portál o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci*  
[online]. [cit. 2023-10-02]. Dostupné z <http://ebozp.vubp.cz>

# PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – dotazník pro hodnotící policisty, použitý pro sběr dat za účelem zpracování praktické části této práce.

## SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ - DOTAZNÍK PRO HODNOTÍCÍ POLICISTY:

1. Vnímáte systém prováděných služebních a průběžných hodnocení (dále jen „hodnocení“) jako účinný motivační nástroj při řízení svých podřízených?

**ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE**

2. Považujete užívaná kritéria (kategorie) a standardy hodnocení za správně zvolené, odpovídající konkrétnímu služebnímu řazení?

**ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE**

3. Odráží se výsledky prováděných hodnocení v oblasti odměňování hodnocených?

**ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE**

4. Odráží se výsledky prováděných hodnocení v možnostech profesního růstu hodnocených?

**ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE**

5. Odráží se výsledky prováděných hodnocení ve stanovování dalších vzdělávacích či obdobných potřeb hodnocených, jako jsou například kurzy, školení, příprava, vzdělávací nebo zdokonalovací programy?

**ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE**

6. Odráží se výsledky prováděných hodnocení reálně ve zlepšování následných pracovních výsledků hodnocených?

**ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE**

7. Vnímáte provádění hodnocení jako přínosné pro činnost organizace policie jako celku?

**ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE**

8. Provádíte hodnotící rozhovory (jakási „projednání“ hodnocení)? **ANO NE**

9. Je součástí hodnotícího rozhovoru dostatek prostoru pro dialog? **ANO NE**

10. Poskytujete podřízeným prostor pro sebehodnocení? **ANO NE**

11. Pokud ano, využívají jej? **ANO NE**

12. Ukládáte v rámci hodnocení úkoly pro další zlepšení? **ANO NE**

13. Využíváte průběžnou zpětnou vazbu v reakci na aktuální pracovní výkonnost podřízených jako nástroj hodnocení a motivace? **ANO NE**

---

*Instrukce k vyplnění: U všech otázek zakroužkujte jednu správnou odpověď.*



Příloha č. 2 – dotazník pro hodnocené policisty, použitý pro sběr dat za účelem zpracování praktické části této práce.

**SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ - DOTAZNÍK PRO HODNOCENÉ POLICISTY:**

1. Považujete kritéria (kategorie) a standardy prováděných služebních a průběžných hodnocení (dále jen „hodnocení“) za správně zvolené, odpovídající konkrétnímu služebnímu řazení?

**ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE**

2. Odráží se podle Vás výsledky prováděných hodnocení v oblasti odměňování?

**ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE**

3. Odráží se výsledky prováděných hodnocení v možnostech Vašeho profesního růstu?

**ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE**

4. Odráží se výsledky prováděných hodnocení ve stanovování Vašich dalších vzdělávacích či obdobných potřeb, jako jsou například kurzy, školení, příprava, vzdělávací nebo zdokonalovací programy?

**ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE**

5. Motivují Vás výsledky prováděných hodnocení ke zlepšování následných pracovních výsledků?

**ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE**

6. Je podle Vás provádění hodnocení přínosné pro činnost organizace policie jako celku?

**ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE**

7. Vnímáte prováděná hodnocení jako spravedlivá?

**ANO / SPÍŠE ANO / SPÍŠE NE / NE**

8. Jsou prováděny hodnotící rozhovory (jakási „projednání“ hodnocení)? **ANO NE**

9. Je součástí hodnotícího rozhovoru dostatek prostoru pro dialog? **ANO NE**

10. Je Vám poskytován prostor pro sebehodnocení? **ANO NE**

11. Pokud ano, využíváte jej? **ANO NE**

12. Jsou Vám v rámci hodnocení ukládány úkoly pro další zlepšení? **ANO NE**

13. Je Vám ze strany vedoucích poskytována průběžná zpětná vazba v reakci na Vaši aktuální pracovní výkonnost? **ANO NE**

---

*Instrukce k vyplnění: U všech otázek zakroužkujte jednu správnou odpověď.*