

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Metody hodnocení zaměstnanců v organizaci

Marcela Kačorová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marcela Kačorová

Provoz a ekonomika

Název práce

Metody hodnocení zaměstnanců v organizaci

Název anglicky

The Performance Appraisal Methods

Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit metody hodnocení zaměstnanců v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2015 – 08/2016

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2016 – 11/2016

Agregace poznatků: 12/2016 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, metody hodnocení, pracovní výkon, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vydání, rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 128s. ISBN 978-80-247-2042-5.

Vědecké články – např. Journal of Competitiveness (vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2017

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 14. 3. 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost a cenné rady při zpracování této diplomové práce.

Metody hodnocení zaměstnanců v organizaci

Souhrn

Hlavním kapitálem organizace je nesporně lidský potenciál. Proto je nutné si uvědomit hodnotu lidských zdrojů a jejich řízení, protože právě to ovlivňuje, jak bude daná organizace úspěšná. Muži a ženy v organizaci jsou považováni za lidské zdroje, které je nutno nejen efektivně mobilizovat, rozvíjet a do kterých je třeba investovat, ale také je umět správně ohodnotit za jejich vykonanou práci. Systematické a pravidelné hodnocení by mělo patřit mezi základní činnosti každého vedoucího pracovníka, které vede k úspěšnému naplnění předem vyjednaných pracovních cílů a následně pak k úspěchu celé organizace. Hlavním cílem diplomové práce tedy je na základě rozboru identifikovat a zhodnotit systém a metody hodnocení policistů a občanských zaměstnanců Vyšší policejní školy a Střední policejní školy Ministerstva vnitra v Praze. V případě zjištění nedostatků v systému hodnocení navrhnout patřičná opatření. Výsledky obsažené v praktické části byly zjištěny prostřednictvím dotazníkového šetření, polostrukturovaným rozhovorem s vedoucím pracovníkem personálního oddělení a identifikací používaných metod hodnocení. Bylo zjištěno, že systém hodnocení má jisté nedostatky, pro které byly vytvořeny návrhy opatření k jejich omezení či odstranění. Podstatnou slabinu tvoří nedostatečné seznámení pracovníků se samotným principem hodnocení a také, že sami hodnotitelé nejsou dostatečně proškolení. Byla navržena příslušná opatření pro zlepšení informovanosti, zároveň změna stupnicové metody hodnocení a vytvořen návrh pro tvorbu fondu vedoucího.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, metody hodnocení, pracovní výkon, organizace, výzkum

The Performance Appraisal Methods

Summary

Human potential is indisputably the key component of the company's capital. Thus, it is crucial to appreciate the value of human resources and their management as those are the factors determining the success of the company. Human resources must be not only effectively mobilized, developed and invested in, but they must be properly evaluated for their performance. Systematic and regular evaluation should be one of the basic activities of the manager as it leads to a successful achievement of set goals and consequently to the success of the whole organization. The main aim of my diploma thesis is therefore to identify and assess the system and methods of the evaluation of policemen and civilian employees of the Vyšší policejní škola a Střední policejní škola Ministerstva vnitra v Praze, based on thorough analysis. In case of identifying shortcomings of the system of evaluation, the appropriate suggestions will be introduced. The results included in the practical part of the thesis are based on the enquiry questionnaire, the half-structured interview with the manager of human resources and on the identification of the used methods of evaluation. It was concluded that the system of evaluation has certain shortcomings. One of the substantial weaknesses is that the staff is inadequately informed about the principals of the evaluation, or that the managers responsible for evaluation are not sufficiently trained. The introduced suggestions include raising awareness of the evaluation system among employees, the change of the used rating scale method of evaluation and a creation of the manager's fund.

Keywords: Key words: management of human resources, staff evaluation, methods of evaluation, staff performance, organization, research

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika práce.....	11
3 Teoretická východiska	14
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.1 Pracovní výkon	15
3.1.2 Řízení pracovního výkonu	16
3.1.3 Motivace pracovníků	19
3.2 Hodnocení pracovníků	20
3.2.1 Oblasti a cíle hodnocení.....	21
3.2.2 Kritéria hodnocení pracovníků	23
3.2.3 Subjektivita a objektivita hodnocení.....	24
3.2.4 Trendy v hodnocení pracovníků	25
3.3 Metody hodnocení.....	26
3.4 Metody hodnocení orientované na minulost	28
3.4.1 Hodnocení dle stanovených cílů	28
3.4.2 Hodnotící stupnice	29
3.4.3 Hodnotící dotazník (Check-list).....	30
3.4.4 Hodnotící rozhovor	30
3.4.5 Metoda kritických případů.....	32
3.4.6 Metoda BARS.....	32
3.5 Metody hodnocení orientované na budoucnost.....	33
3.5.1 360° zpětná vazba	33
3.5.2 540° zpětná vazba	34
3.5.3 Metoda sebehodnocení	34
3.5.4 Assessment centre	35
3.5.5 Development centre	36
3.6 Odměňování pracovníků	37
3.7 Problémy a chyby hodnocení pracovníků	37
3.8 Shrnutí teoretických východisek	39
4 Praktická část	41
4.1 Charakteristika vybrané organizace	41
4.2 Organizační struktura školy	41
4.3 Hodnocení policistů	43

4.4	Hodnocení občanských zaměstnanců.....	49
4.5	Výsledky výzkumu.....	52
4.5.1	Výsledky kvantitativního výzkumu	52
4.5.2	Výsledky kvalitativního výzkumu	68
5	Zhodnocení výsledků výzkumu a návrhy řešení	70
5.1	Zhodnocení výsledků kvantitativního výzkumu	70
5.2	Zhodnocení výsledků kvalitativního výzkumu	72
5.3	Návrhy řešení	73
6	Závěr.....	77
7	Seznam použitých zdrojů	79
8	Přílohy I - VI.....	I

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Cyklus řízení výkonu	17
Obrázek 2:	Tři oblasti hodnocení.....	21

Seznam grafů

Graf č. 1:	Rozdělení respondentů dle pohlaví.....	53
Graf č. 2:	Rozdělení respondentů dle věkové kategorie	54
Graf č. 3:	Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání	55
Graf č. 4:	Rozdělení respondentů podle délky služebního (pracovního) poměru	56
Graf č. 5:	Rozdělení respondentů dle pracovní pozice	57
Graf č. 6:	Jak jsou respondenti seznámeni se systémem hodnocení.....	58
Graf č. 7:	Shoda pracovní náplně s vykonávanou činností respondentů	59
Graf č. 8:	Jak jsou respondenti seznámeni se standardy	60
Graf č. 9:	Zda byl respondentům poskytnut dostatečný prostor pro vyjádření názoru	61
Graf č. 10:	Účel hodnotícího rozhovoru	62
Graf č. 11:	Faktory důležité pro posouzení výkonu služby (pracovního výkonu)	63
Graf č. 12:	Seznámení se s výsledky hodnocení.....	64
Graf č. 13:	Záměr hodnocení zaměstnanců	65
Graf č. 14:	Vnímání současného systému hodnocení	66
Graf č. 15:	Výsledky posledního hodnocení.....	67

1 Úvod

Práci nelze považovat za pouhé uspokojování základních potřeb, ale nabízí lidem sebeuplatnění, kariérní postup, možnost dalšího vzdělávání a učení se novým věcem. Činnost pracovníků je určována mnoha faktory. Hlavním faktorem pracovního výkonu je motivace pracovníků, výkon je však určován také pracovními podmínkami, kolektivem a atmosférou na pracovišti, organizační kulturou, osobností a stylem vedení nadřízeného, potřebným dostatkem informací, mezilidskými vztahy.

Základním cílem každé organizace, též i Policie České republiky, by mělo být integrování potřeb a zájmů zaměstnanců s cíli organizace a udržovat v nich kladné postoje ve prospěch dosahování stanovených cílů. Pro tyto důvody je potřebné uvědomit si hodnotu lidských zdrojů a jejich řízení, jelikož na tom závisí, jak úspěšná organizace bude.

Jedním z hlavních úkolů každého vedoucího pracovníka je kontakt a objektivní práce se svými podřízenými, jejich pracovní hodnocení a doporučení dalšího rozvoje. Hodnocení slouží ke kontrole výkonnosti, k vzájemnému sladění představ o plnění cílů organizace a o budoucích perspektivách. Tím se stává hodnocení každého zaměstnance důležitým faktorem řídicího systému. Správně nastavený proces hodnocení napomáhá k výchově každého pracovníka, motivuje jej k lepším výkonům, k růstu kvality, produktivity práce, zvyšuje autoritu nadřízeného a je významnou činností, která tvoří předpoklad pro efektivní hodnocení celé společnosti. Pracovní hodnocení umožňuje odměňovat své zaměstnance dle odvedené práce, její kvality a přínosu a zabezpečit jejich profesní rozvoj.

Vedení VPŠ a SPŠ MV v Praze si uvědomuje, že nejcennějším kapitálem jsou lidské zdroje. Přestože rozhodování v této oblasti jsou silně závislé na politice, strategii a plánech nadřízených orgánů, je snahou vedoucích oblast řízení lidských zdrojů plánovat, efektivně řídit a zlepšovat. Škola své zaměstnance informuje o svých vizích, strategiích a budoucích plánech prostřednictvím personálního zpravodaje, přenášením informací na poradách, pomocí elektronické pošty a intranetu. Tímto způsobem je zajišťována angažovanost všech pracovníků školy a jejich pomoc při rozvoji priorit. Jednou z mnoha povinností vedoucích pracovníků je vytvářet ideální podmínky pro práci jejich podřízených, pečovat o zvyšování jejich kvalifikace a poskytovat možnost dalšího vzdělání.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat prvky systému, zhodnotit systém a metody hodnocení policistů a občanských zaměstnanců Vyšší policejní školy a Střední policejní školy Ministerstva vnitra v Praze (dále jen VPŠ a SPŠ MV v Praze), v případě zjištěných nedostatků doporučit patřičná opatření. Hodnocení nastaveného systému je zaměřeno na policisty a zaměstnance VPŠ a SPŠ MV, kteří zabezpečují výuku studentů a policistů ve služebním poměru. Zhodnocení je dosaženo pomocí dílčích cílů.

Dílčí cíle práce jsou:

- zpracovat literární rešerši dané problematiky,
- identifikovat zvolenou organizaci,
- charakterizovat současný systém hodnocení a jednotlivé metody,
- provést dotazníkové šetření a rozhovor s vybraným vedoucím pracovníkem,
- vyhodnotit kvantitativní a kvalitativní výzkum, porovnat s teoretickými východisky a formulovat případné nedostatky.

2.2 Metodika práce

Pro empirickou část práce byly potřebné podklady a klíčové informace získány formou analýzy sekundárních zdrojů zabývajících se danou problematikou, shromážděním souvisejících zákonů a dalších právních předpisů. Byla provedena syntéza získaných poznatků s následnou selekcí dle důležitých znaků za účelem výběru potřebných informací, které povedou k dosažení cílů. Setříděná data byla uspořádána do logické posloupnosti, byly objasněny jednotlivé pojmy, procesy a zákonné postupy. Byl tedy zpracován teoretický přehled podstatný pro pochopení navazující praktické části práce.

V analytické části byla data zpracována na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Pro klíčové šetření bylo užito jak sekundárních, tak i primárních dat. Sekundární data byla získána na základně studia interních zdrojů organizace, především závazných pokynů ředitele školy, směrnic a vnitřních předpisů týkajících se zkoumané oblasti. Byl

popsán současný systém hodnocení policistů a ostatních zaměstnanců resortu. Primární údaje byly získány za použití kvantitativního šetření. K tomu bylo využito dotazníkové šetření prostřednictvím strukturovaného dotazníku. Dotazník (příloha č. II) byl složen ze 17 otázek. Otázky byly směřovány na současný systém hodnocení policistů a zaměstnanců školy. Šetřením bylo zjištěno, jak dalece jsou pracovníci školy seznámeni se současným hodnocením, jaké jsou jejich znalosti z oblasti řízení lidských zdrojů, jaká je spokojenost respondentů s procesem hodnocení, s průběhem hodnotícího rozhovoru a s následnými výsledky celého výstupu. Dotazník obsahoval převážně uzavřené otázky, přičemž respondenti své odpovědi značili křížkem do příslušného okénka. U některých otázek mohly svojí odpověď doplnit či upřesnit, tak aby odpovídala jejich stanovisku. Dotazník byl určen zaměstnancům školy, jejichž služební (pracovní) poměr ve VPŠ a SPŠ MV v Praze trvá více jak dva roky a jejich činnost je spojena s výukou studentů a policistů. Celkem se tedy jedná o 90 policistů a zaměstnanců, kteří pracují na školském úseku.

Dle takto nastavených kritérií byly prostřednictvím personálního oddělení distribuovány anonymní dotazníky na jednotlivá oddělení školského úseku, a to v listopadu roku 2016. Celkem bylo rozdáno 90 dotazníků mezi všechny pracovníky školského úseku, a na vyplnění byl ponechán čas dvou týdnů. Po uplynutí lhůty bylo vráceno celkem 86 dotazníků. Návratnost dotazníků činila 95,6 %. Na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření byla provedena analýza, která byla následně vyhodnocena formou grafů v programu Microsoft Office Excel.

V praktické části bylo užito také kvalitativního výzkumu, a to metodou rozhovoru tzv. interview. Rozhovor byl uskutečněn s vedoucím personálního oddělení a trval zhruba hodinu. Byla užita metoda polostrukturovaného rozhovoru, tedy metoda, při níž je předem známo dané téma s volně přidruženými otázkami, jejich formulace či pořadí může být v průběhu rozhovoru pozměněno. Se záměrem zjištění názoru a postoje k současnému systému hodnocení a jeho aplikování v praxi byly autorkou práce vysloveny následující otázky: Kolik je Vám let? Jaké máte vzdělání? Jak dlouho pracujete jako personalista a jak dlouho pracujete na pozici vedoucího PO na této škole? Jaké jsou Vaše úkoly a úkoly personálního oddělení, které se týkají oblasti hodnocení zaměstnanců? Jak probíhá příprava návrhu hodnocení policistů/zaměstnanců? Máte zpracovanou nějakou metodiku? Jakou časovou náročnost zahrnuje hodnotící proces, jeho příprava a realizace? Jak probíhá z vaší strany proškolení hodnotitelů? Shledáváte v systému školení nějaké nedostatky?

Myslíte si, že lze uvedený systém zneužít ze strany hodnotitele? Např. k zamezení odchodu na jiné (lepší) pracovní místo? Je podle Vašeho názoru současný systém hodnocení efektivní? Je něco, co byste změnil na stávajícím systému hodnocení zaměstnanců? Otázky k rozhovoru jsou přílohou č. III.

V samotném závěru práce byly teoretické poznatky ověřené v praxi vyhodnoceny. Prostřednictvím syntézy byly získané výsledky shrnuty tak, aby v souladu s vytyčenými cíli bylo možno vyvodit závěr, případně navrhnout možná řešení či doporučení.

3 Teoretická východiska

Teoretická východiska jsou základem pro praktickou část práce. V úvodu této kapitoly bude vysvětlen význam řízení lidských zdrojů. V dalších kapitolách budou shrnuty a objasněny pojmy hodnocení pracovníků, metody užívané při hodnocení, problémy a chyby, které se mohou při hodnocení zaměstnanců vyskytnout.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ jsou v současné době užívány jako synonymum pro personální řízení. Personální řízení se rozvinulo tím, že do sebe zakomponovalo řadu dalších složek, aby vytvořilo bohatší kombinaci zkušeností. Lze tedy konstatovat, že řízení lidských zdrojů není revolucí, ale vyšší dimenzí mnohostranné role. Závěry rozhovorů vedoucích pracovníků personálních útvarů vyznívají ve smyslu „je to šest na jedné straně a půl tuctu na druhé“ (Hroník, 2007). Armstrong (2015) se k této problematice vyjádřil slovy: „*Někteří personální manažeři považují řízení lidských zdrojů za pouhou řadu hesel nebo staré víno v nových lahvích*“

Pojem řízení lidských zdrojů v nejširším významu vyjadřuje vše, co se váže k lidem a k procesům týkajících se řízení lidí v organizacích. Význam řízení lidských zdrojů jako složky řízení organizace je dán významem lidí pro její účelné fungování, které vytváří sociální potenciál pro zajištění ekonomických cílů organizace, potřebné množství schopných lidí a jejich efektivní vedení tak, aby vedlo k dosažení vytyčených cílů organizace. Armstrong (2015) definuje řízení lidských zdrojů „*jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají*“. Ve své definici klade důraz na lidi, kteří ať už individuálním či kolektivním přístupem přispívají k dosahování cílů organizace, ve které pracují. Nelze však uvažovat pouze v rovině tohoto obecného cíle, ale je třeba zohlednit plnění dalších cílů důležitých při řízení lidských zdrojů i v jiných oblastech, kterými jsou například efektivnost a hospodárnost organizace. Aby mohla být organizace efektivní, musí zvolit takovou strategii řízení lidských zdrojů, která má za cíl podporovat procesy zlepšování účelnosti organizace. Vytvářet efektivní postupy v oblastech jako je řízení talentů a znalostí, činit takové kroky, které povedou ke správnému a funkčnímu pracovišti (Synek a kol., 2015). Další významnou oblastí je řízení lidského kapitálu, který tvoří lidé, jež jsou v dané organizaci zaměstnání a na kterých

závisí úspěšnost podniku. Koubek (2015) cituje Bortis a kol., kteří definovali lidský kapitál takto: „*Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což - je-li řádně motivováno - zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.*“

Řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb, komunikace, zabezpečování a formování pracovní síly, to vše jsou oblasti systémů řízení lidských zdrojů, které mohou umožnit organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové zdroje. Ulrich (2009) uvádí, že tato témata reflektují ustálený vzor, který ovládl personální práci, která zabezpečuje, aby se řízení lidských zdrojů provádělo stále novějšími, užitečnějšími a dokonce elegantnějšími způsoby. Urban (2013) upozorňuje, že pro řízení lidských zdrojů nelze sestavit universální model, dle kterého se mohou všeobecně řídit organizace. Lidské zdroje a jejich řízení jsou ovlivněna prostřednictvím ekonomického, kulturního a sociálního vývoje, politickým vývojem, ale také širokým rozmachem nových technologií. Koubek (2015) dodává, že řízení lidských zdrojů je také závislé na firemní kultuře a na samotném uvážení managementu určité organizace. Celý proces probíhá za pomoci různých nástrojů, kterými manažeři svým podřízeným stanovují jasné hranice. Každý daný zaměstnanec pak ví, jaké chování je přijatelné či nežádoucí v rámci dané organizace (Koubek, 2007).

3.1.1 Pracovní výkon

Pojem „pracovní výkon“ je v odborné literatuře definován různě. Výkon lze definovat buď jako měřitelné a zjištěné výsledky, nebo jako výkon v podobě chování, jinak řečeno způsobu, jakým je těchto výsledků dosahováno. Současné pojetí pracovního výkonu představuje nejen naplnění měřitelných cílů, ale zároveň hodnotí způsob, jak bylo těchto cílů dosaženo (Koubek, 2015). Pracovní výkon také lze definovat jako přínos jednotlivců organizaci, pro kterou pracují. Obecně lze říci, že pracovní výkon vyjadřuje množství práce, ochotu pracovat, přístup k práci, vztahy v pracovním kolektivu, pracovní chování a s ním spojenou fluktuaci, absenci a další charakteristiky jedince, které jsou významné v souvislosti s pracovním výkonem (Synek a kol., 2015).

Koubek (2015) předkládá názor Newtona a Findlaye „*Pracovní výkon a jeho hodnocení je srdcem pracovního procesu*“. Dle autora se manažeři soustavně snaží hledat cesty vedoucí k větší efektivnosti kontrolních mechanismů, aby pracovníci organizace byly ochotni pracovat podle představ manažerů.

Podle Bláhy, Čopíkové, Horváthové (2016) pracovní výkon ovlivňuje celá řada objektivních či subjektivních faktorů, ať už na výkon pohlížíme z kvantitativního či kvalitativního úhlu pohledu. Mezi subjektivní okolnosti lze řadit osobnostní předpoklady pracovníka, tedy schopnosti či vlastnosti osobnostní povahy. Zdravotní stav pracovníka, odborná připravenost a znalost, charakter a morálka jedince, tělesné či duševní schopnosti, motivace a orientovanost. Za objektivní faktory můžeme považovat okolnosti vznikající z vnějšího prostředí, např. mezilidské vztahy, řízení práce či výkonnosti, pracovní klima, prostředí daného pracoviště či systém organizace práce. Pak lze tedy konstatovat, že pracovní výkon je výsledek propojení reciprocit těchto faktorů (Plamínek, 2009).

Pro dosažení optimálního výkonu jsou jistě také nezbytné jeho složky, kterými jsou úsilí, schopnosti a pracovní a organizační podmínky vytvořené organizací doplněné o způsob jakým pracovníci vnímají své úkoly či pracovní role. Aby tedy bylo dosaženo efektivního výkonu je potřeba dosáhnout vhodného vzájemného poměru těchto složek (Koubek, 2015).

3.1.2 **Řízení pracovního výkonu**

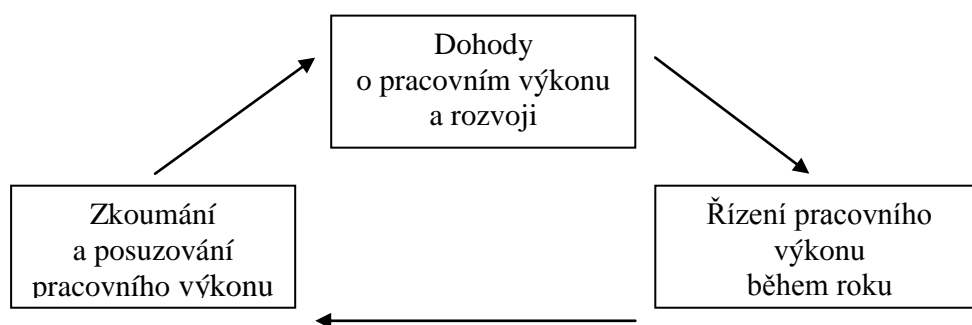
Armstrong (2015) uvádí, že základními složkami řízení pracovního výkonu jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní posilování a dialog. Jedná se o kontinuální proces měření a rozvíjení výkonu jednotlivce a týmů, propojování jejich výkonu vzájemně a také se strategickými cíli organizace. Koubek (2015) souhlasí a dodává, že pokud zaměstnanci selžou při výkonu své práce, selže tak i část organizace. Proto lze konstatovat, že smyslem řízení pracovního výkonu je takovýmto selháním předcházet nebo je alespoň omezit na minimum.

Řízení pracovního výkonu je primární proces, jehož prostřednictvím dochází k vykonávání práce a dosahování požadovaných výsledků. Základní myšlenkou tohoto procesu je komunikace a usměrňování chování tak, aby vedlo k vytyčeným cílům. S tímto procesem je také úzce spojena identifikace nevýkonného jedince pro účely rozvojových programů či jiných personálních opatření (Ulrich, 2009).

Koncept „řízení pracovního výkonu“ je procesem plánování a přezkoumávání pracovního výkonu, jež je realizován manažery a zaměstnanci. Měrtlová (2014) tvrdí, že do značné míry byl tento výraz nahrazen pojmem „hodnocení pracovního výkonu“, který však spíše připomíná posuzování výkonu zaměstnanců s využitím nějaké klasifikační škály. Mnoho autorů se snaží dosáhnout toho, aby se pojem „hodnocení pracovního výkonu“ přestal zcela používat, neboť připomíná tradiční hodnocení zásluh, kdy se manažeři způsobem „shora dolů“ vyjadřují k tomu, jak vidí své podřízené a tato prohlášení pak využívají k prikazování a kontrolování. Armstrong (2015) tvrdí, že v tomto směru je spíše upřednostňován pojem „performance review“ neboli „přezkoumání pracovního výkonu“, který naznačuje, že řízení pracovního výkonu je záležitost založená na dialogu a dohodě. Koubek (2015) v této souvislosti uvádí, že řízení pracovního výkonu probíhá prostřednictvím ústní nebo písemné dohody mezi zaměstnancem a jeho bezprostředním nadřízeným. Hlavním faktorem takovéto dohody je stanovení očekávaného budoucího výkonu. Díky této dohodě má dojít k vytvoření pracovních úkolů, které je nutné propojit s odpovídajícími formami rozvoje. Dohoda o pracovním výkonu platí oboustranně, to znamená, že vymezuje nejen požadavky na zaměstnance za dané období, ale také závazky podniku vůči zaměstnanci. Armstrong (2015) zdůrazňuje významnost soustavné snahy vedoucích pracovníků motivovat své podřízené a umožnit jim zpětnou vazbu v souvislosti s jejich výkonem.

Proces řízení pracovního výkonu lze také chápat jako cyklus, který se ve svém průběhu neustále sebeobnovuje. Cyklus zobrazuje níže znázorněný obrázek.

Obrázek č. 1: Cyklus řízení výkonu



Zdroj: Armstrong (2015); upraveno

Z obrázku je patrné, že cyklus začíná uzavřením dohody o pracovním výkonu a rozvoji, dohodu následuje průběžné řízení pracovního výkonu během roku a celý cyklus uzavírá hodnocení pracovního výkonu, na jehož základě se uzavírá další (nová) dohoda. Před uzavřením dohody je podstatné vymezit role, které zaměstnanec bude hrát při plnění svých cílů, to obnáší určení schopností pracovníka, které musí mít, aby svou činnost vykonával efektivně, jaké výsledky se od něj očekávají, jaké chování je žádoucí tak, aby bylo dosaženo daných výsledků (Měrtlová, 2014).

Obsahem dohody je pak vytvoření pracovních úkolů, vzdělání a rozvoj pracovníka, hodnocení pracovníka, respektive posuzování jeho výkonu a odměňování pracovníka. Tím se pracovník podílí na procesu řízení a rozhodování. Fáze řízení pracovního výkonu během období zahrnuje samotné naplňování dohody o pracovním výkonu a osobním rozvoji. Zde Urban (20013) upozorňuje na důležitost zpětné vazby a v případě potřeby na úpravu pracovního výkonu či stanovených cílů. Aby bylo v podniku dosaženo skutečného partnerství a účelné komunikace, je nutné dojít především k vzájemnému pochopení toho, čeho mají jednotlivci uvnitř podniku dosáhnout.

Zkoumání a posouzení pracovního výkonu je poslední fází procesu řízení. Zde je na místě upozornit na zásadní rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a jeho hodnocením. Jak uvádí Dvořáková a kol. (2012) hodnocení pracovního výkonu zpravidla představuje každoroční posouzení pracovníka a je zaměřeno na minulost pracovního výkonu. Namísto toho je řízení pracovního výkonu nepřerušovaný, mnohem komplexnější na budoucnost orientovaný proces řízení doplněný o podpůrnou roli vedoucích pracovníků, od kterých se očekává, že budou vystupovat spíše jako „koučové“ než jako soudci (Koubek, 2015). Zkoumání a posuzování pracovního výkonu by mělo být vystavěno na faktickém pracovním výkonu, mělo by být konkrétní, srozumitelné a konstruováno tak, aby bylo manažerům a pracovníkům umožněno nalézt společný a kladný pohled na zlepšení budoucího výkonu, případně aby bylo možné řešit problémy vzniklé v souvislosti s plněním norem a dosahováním cílů.

3.1.3 Motivace pracovníků

Definici motivace lze vyjádřit jako situaci, kdy lidé očekávají, že konkrétní akce povede k dosažení cíle a určité odměny, která uspokojuje individuální potřeby jedince (Dvořáková a kol., 2012). „Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována“ (Armstrong, 2015). Lze tedy říci, že motivace je zdrojem energie a udávání směru lidských činností, prožívání a chování. Není totéž co pojem uspokojování, jelikož uspokojení znamená radost či potěšení z naplněného přání, naopak motivace je zaměřena na dosažení výsledků a uspokojení vyplývá z dosažení tohoto výsledku.

Motivaci nelze řadit mezi vrozené lidské vlastnosti. Dle Kociánové (2010) se jedná o výsledek určitého procesu, jelikož nezůstává po celý život jedince v neměnném stavu. Jedná-li se o motivaci ve spojitosti s organizací, pak vyjadřuje pohnutku k vykonání určité pracovní činnosti pro naplnění cílů dané organizace. Nabízí se však otázka, zda lidé svou práci vykonávají, protože jsou dostatečně motivováni, nebo zda jsou k výkonu určitou formou donucováni. Plamínek (2011) upozorňuje na odlišení motivace od manipulace, uvádí: „*zatímco motivace bere v potaz potřeby a zájmy motivovaného, manipulace tyto potřeby a zájmy pomíjí či dokonce poškozuje*“. Rozdíl lze přirovnat jako „*etickou propast mezi mravností a nepoctivostí*“.

Armstrong (2015) dělí motivaci na dva typy. Prvním typem je situace, kdy lidé motivují sami sebe. Hledají a následně vykonávají práci, která vede k uspokojení jejich potřeb, nebo od takové práce očekávají naplnění svých cílů. Tento typ se nazývá **vnitřní motivace**, jedinec je ovlivňován faktory, které si sám vytváří tak, aby určitým způsobem ovlivňovali jeho chování či svou činnost soustředil určitým směrem (tj. odpovědnost, samostatnost, rozvíjení schopností a dovedností, atd.). Ve druhém případě jsou pak lidé motivováni svými nadřízenými prostřednictvím metod, kterými mohou být pochvaly, povýšení, odměňování ale také tresty, jako např. odepření platu či kritika vykonané práce. Jedná se o tzv. **vnější motivaci**, která je vytvářena záměrně a lidi směřuje k určitému cíli s dosažením požadovaných výsledků.

Chromjaková (2016) v odborném článku popisuje teorii motivace, kterou nazývá „*zásobníkem poznatků, z nichž může manažer čerpat znalosti o psychologicko-sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí*“. Teorii pracovní motivace je celá řada, přičemž některé již ztratily důvěru ve svých názorech

3.2 Hodnocení pracovníků

V předchozím textu bylo prokázáno, že měření lidského kapitálu je v oblasti současného řízení lidských zdrojů velice významné, přičemž zavádí určitý řád hodnocení a zajišťuje, aby byl správně používán. Lze tedy konstatovat, že moderní personální řízení lidských zdrojů se neobejde bez hodnocení pracovníků, které poskytuje organizaci představu o výkonnosti a pracovních schopnostech jednotlivců.

Definice pojmu hodnocení pracovníků je autory vykládána rozlišně. Například Kociánová (2010) formuluje proces hodnocení v širším pohledu: „*K hodnocení pracovníků dochází při různých příležitostech, může být různě zaměřeno, má tudíž různá kritéria, k hodnocení pracovníků jsou využívány různé metody a je realizováno v různých systémech.*“

Podrobnější definici předkládá Koubek (2015), který hodnocení pracovníků považuje za velmi důležitou personální činnost, která se zabývá: „*zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, plní úkoly a požadavky svého pracovního místa nebo zařízení, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž přichází v rámci své pracovní činnosti do styku, sdělováním zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi, hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.*“ Takovéto hodnocení jednotlivců představuje integritu zjišťování, posuzování, stanovování cílů a úsilí o případnou nápravu tak, aby těchto cílů bylo dosaženo. Jedná se o velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků.

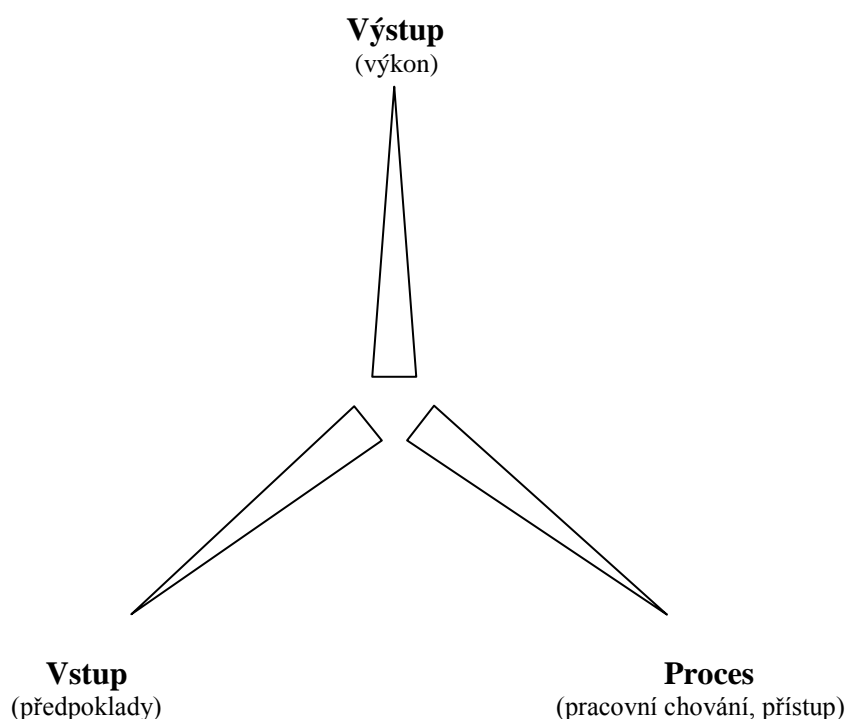
Hroník (2007) se s touto definicí ztotožňuje a dodává: „*hodnocení pracovníků lze charakterizovat jako systematický přístup k posuzování výkonu pracovníka, jeho charakteristik nebo potenciálu tak, aby to přispělo k rozhodnutí o celé řadě skutečností, například o platu, povýšení, rozvoji pracovníka nebo k jeho motivaci.*“ Hodnocení je také dobrým prostředkem k neustálému zvyšování vedení podřízených a je-li hodnocení prováděno správně, může se stát hodnotným pomocníkem při zvyšování kvalifikace zaměstnanců, při řízení jejich pracovního postupu a v oblasti odměňování, se kterým je úzce spjata i motivovanost pracovníků (Plamínek, 2009).

3.2.1 Oblasti a cíle hodnocení

Na hodnocení pracovníků není možné nahlížet jako na izolovanou činnost, která je od ostatních personálních činností oddělena. Personální činnosti jsou podmíněny funkčním systémem hodnocení, který by měl být nejen efektivní, ale také objektivní ve svém náhledu (Dvořáková a kol., 2012). Bez takového hodnocení je problematické provádět kvalitní systém umístování, povyšování, vzdělání, rozvoje schopností a odměňování.

V rámci tzv. multifunkčního systému hodnocení je potřeba zřetelně vymezit důvody, proč je důležité hodnocení v organizaci činit, definovat jak oblasti, tak jeho cíle. Podle Hroníka (2007) v zásadě existují tři oblasti hodnocení pracovníka. Aby bylo dosaženo požadované efektivity je potřeba zaměřit se na všechny oblasti. Podle povahy úkolu bude dán větší důraz na jednu či dvě oblasti hodnocení, které jsou zobrazeny ve schématu níže.

Obrázek 2: Tři oblasti hodnocení



Zdroj: Hroník (2007); upraveno

V oblasti výkonu se lze zaměřit na měřitelná kritéria, kterými mohou být například tržby, kvalita, náklady, rychlost provedené práce apod. Výkon má tedy charakter výstupu. Vstup pak představuje to, co pracovník vkládá nebo může vkládat do své práce, tedy jaké jsou jeho předpoklady. Předpoklad Hroník (2007) definuje jako „*souhrn potenciálu, způsobilosti a praxe pracovníka*“. Pod vstupy rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá, často jsou zde zařazovány i kompetence. Vstupy reprezentované různými dispozicemi úzce souvisí s výstupy, které mohou výkon akcelarovat. Třetí oblast představuje proces. Jeho hodnocení představuje hodnocení přístupu pracovníka k různým úkolům a zadáním. Jedná se o mezičlánek mezi výkonem a předpoklady, který nelze v hodnocení vynechat. V organizaci totiž může být pracovník, který je skutečně výkonný, má skvělý potenciál, ale svým pracovním chováním druhé demotivuje nebo působí destruktivně (Hroník, 2007).

Kociánová (2010) uvádí, že oblasti představují vše, co je možné u pracovníka hodnotit, cíle pak vykreslují to, co je tím sledováno. Jednotlivé cíle vychází z uvedených oblastí hodnocení pracovníků. Existují teoretická vymezení cílů hodnocení, na kterých se odborná literatura v podstatě shoduje:

- posouzení pracovního výkonu a pracovního chování pracovníků,
- zjištění schopností a dovedností pracovníků se zaměřením na jejich potenciál,
- zajištění podkladů pro rozhodnutí o rozmístění pracovníků,
- stanovení dalšího odborného vzdělání pracovníků,
- určení osobního rozvoje pracovníků, jejich kariérní postup,
- rozhodování v oblasti odměňování, osobního ohodnocení, zaměstnaneckých benefitů,
- vytváření podmínek pro zlepšení pracovního výkonu, stanovení výkonnostních cílů, určení postupů a podmínek, jak bude těchto cílů dosaženo.

Hodnocení zaměstnanců může být zaměřeno na více cílů současně, v běžné praxi však není možné soustředit se na všechny ve stejném měřítku, došlo by tím ke ztrátě mířenosti na cíl.

3.2.2 Kritéria hodnocení pracovníků

Základním aspektem hodnocení pracovní výkonnosti je definování kritérií hodnocení, která v psychologii práce představují jeden z nejdůležitějších problémů. Pilařová (2008) k hodnocení pracovníků uvádí, že aby mělo kvalitní vypovídací hodnotu, je nezbytné, aby kritéria hodnocení pracovníků korespondovala se stanoveným účelem hodnocení. V praxi se pak setkáváme s hodnocením pracovního výkonu, které je zpravidla podkladem pro odměňování nebo s hodnocením rozvoje pracovníků a jejich motivace, které je zaměřeno především na pracovní chování a na schopnosti daného pracovníka. Kritéria jsou tedy zaměřena na kvantitativní a kvalitativní složku pracovního výkonu (Kociánová, 2010).

Podle Wagnerové (2008) by mělo hodnocení vycházet z objektivních výkonů, které reálně nastaly a vyvarovat se hodnocení dle potencionálních vlastností pracovníka, tedy vlastností, které nemusely být vůbec použity. Kritéria hodnocení by měla být co nejméně závislá na vnějších faktorech, nezpochybnitelná, dobře měřitelná a co možná nejobektivnější. Subjektivní hodnocení jsou původcem problémů, zvláště v organizacích, kde je více hodnotitelů a nemusí dojít ke shodě.

Kasper a Mayrhofer dle Kociánové (2010) uvádějí tři základní kategorie kritérií hodnocení. Jedná se o vlastnosti (znaky osobnosti) pracovníka, kritéria spojená s výsledky výkonu a kritéria vztahující se k chování. Na tyto kategorie navazuje Koubek (2015) a zmiňuje příklady kritérií hodnocení pracovníků ve čtyřech skupinách:

- výsledky práce – jedná se o měřitelná kritéria (množství práce, množství obslužených zákazníků, jejich spokojenost, množství reklamací apod.),
- pracovní chování – stupeň ochoty přijímat zadané úkoly, úsilí při jejich plnění, řádná docházka, vztah k pracovnímu zařízení,
- sociální chování – jednání s lidmi, vztahy na pracovišti, chování k nadřízeným či podřízeným, vztah k zákazníkům,
- znalosti, dovednosti a vlastnosti – vzdělání, znalost práce a dané problematiky, fyzická zdatnost, jazyková vybavenost, organizační schopnosti, odpovědnost, vytrvalost, spolehlivost, čestnost.

Určujícími kritérii z výše uvedených bývají ta, která se vztahují k výsledkům vykonané práce, jelikož umožňují objektivní měření. Jsou založena na kvantitativních

standardech a normách, které udávají jaký výkon, je žádoucí. „*Nejlepší možné kritérium je takové, kde lze najít jasně měřitelné aspekty*“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011). Zbývající uvedená kritéria mají spíše kvalitativní charakter týkající se sociálního chování a vlastností pracovníka, nelze je zcela měřit a jsou založena na subjektivním přístupu hodnotitelů. V organizacích bývají tyto kritéria označována jako neformální pravidla chování či normy. Podle Stýbla, Urbana, Vysokajové (2011) jsou tyto normy na pracovištích považována za všeobecně přijatelná a zaměstnanci se jimi dobrovolně řídí, ačkoli se nejedná o formalizovaná pravidla

Lze tedy konstatovat, že kritéria podstatně ovlivňují pracovní výkon a jsou-li nesprávně nastavená, může docházet k nežádoucímu chování a k následnému ohrožení výsledků dané organizace. Je proto nezbytné volit kritéria s ohledem na strategie organizace a její hodnoty. Při hodnocení pracovníků by se tedy měly zohlednit obě kategorie kritérií, a to tak, aby bylo možné zajistit nejen dosažení nastavených cílů, ale také použití správných cest, které k firemním cílům vedou (Pilařová, 2008).

3.2.3 **Subjektivita a objektivita hodnocení**

Aby bylo možné spravedlivě hodnotit pracovníka dané organizace, je zcela nezbytné při hodnocení zachovat v co největší míře objektivitu. Pouze takové hodnocení má vypovídací schopnost o skutečných pracovních výkonech, povahových rysech, předpokladech apod. Jak již bylo uvedeno v kapitole výše, výsledky hodnocení mohou být znehodnoceny do jisté míry subjektivitou hodnotitelů, kdy dochází k osobnímu zbarvení či jednostrannosti v hodnocení. Dvořáková a kol. (2012) spatřuje nutnost mít k dispozici fakta a pravdivé informace o výkonu daného pracovníka a z takovýchto informací následně vycházet. Touto cestou je pak možné minimalizovat subjektivitu při hodnocení pracovníků.

Naproti tomu Hroník (2007) uvádí, že hodnotitel, který je zcela objektivní nemůže být kvalitním hodnotitelem a dodává, že „*hodnotitelé by se stali dispečery, kteří na vše mají jízdní řád*“. Subjektivita při hodnocení pracovníka umožňuje budovat manažerovi autoritu, zásadní je, nebudovat tuto autoritu strachem, ale na základě úcty, přirozeného respektu a důvěry.

3.2.4 Trendy v hodnocení pracovníků

Pravidelné hodnocení svých podřízených mnoho manažerů dnešní doby upřímně nenávidí, přičemž většina z nich tuto personální činnost nezvládá, jelikož nevědí, jak na to. Stejně tak tomu je i z pohledu druhé strany, tedy ti, kteří jsou hodnoceni, tomuto procesu nedůvěřují a nemají ho v oblibě. Mnoho zaměstnanců je přesvědčeno, že způsob, jakým nadřízení posuzují jejich pracovní výkon, je nespravedlivý (Chládková, 2015).

Je očividné, že svět práce a pracovních činností se zásadně v posledních letech změnil. V době, kdy vznikaly tradiční hodnotící programy, bylo možné pracovní výkon jednoduše a striktně změřit, a to především pomocí dosažených výsledků vykonané práce (Synek a kol., 2015). V dnešní době však objektivní hodnocení není tak snadné. Jersáková (2015) ve svém článku uvádí, že více než 70 % zaměstnanců pracuje na pozicích, kde jsou rozhodujícím faktorem především jejich znalosti a vědomosti. Podstatou jejich pracovního výkonu je osobní postoj k práci, schopnosti řešit pracovní úkoly, být inovativní a nebát se změn.

Chládková (2015) uvádí, jak lze z mnoha stran slyšet, že pracovní hodnocení je nefunkční, zbytečné a nepřináší nic efektivního, avšak bez hodnocení zaměstnanců zřetelně omezujeme své možnosti působit na jejich pracovní výkon a výkonnost. K současnému systému hodnocení Hroník (2007) uvádí nová paradigmatu managementu, které efektivně fungují. Jedná se o posun od registrování skutečností a hodnocení minulosti se zachycenými chybami po hodnotící systémy, které se zaměřují na budoucnost pomocí motivace a hledání řešení problému. Vzniká potřeba zlepšit pracovní výkon v budoucnosti, a to nelze praktikovat byrokratickým způsobem (Plamínek, 2009). Je potřeba se svými zaměstnanci hovořit a určitým způsobem je motivovat, aby sami byli tvůrci konceptů cílů, pak se hodnocení stávají „aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011).

3.3 Metody hodnocení

Pro efektivní a správné fungování organizace má systematické hodnocení pracovníků strategický význam. Ačkoli použitá metoda není pro účinnost hodnocení nejpodstatnější, je přesto výběr správné metody klíčový, jelikož může určitou mírou přispět k omezení subjektivity a formalismu. Odborníky bylo popsáno mnoho metod hodnocení ve snaze nalézt optimální způsob hodnocení pracovníků.

Autoři uvádí rozličné pohledy na kategorizaci metod hodnocení. Hroník (2007) předkládá rozdělení metod na základní a doprovodné metody hodnocení. Základní metody mají obecný charakter. Doprovodné metody pak doplňují základní a není možné na nich stavět systém hodnocení, v některých případech je však jejich využití klíčové pro plnou vypovídací schopnost. Dle Hroníka (2007) vypadá rozdělení metod hodnocení následovně:

Základní metody hodnocení - motivační hodnotící rozhovor; MBO (řízení pomocí cílů); BSC (balance score card)

Doprovodné metody hodnocení – metoda klíčové události; Assessment Centre; Development Centre; Mystery shopping; Supervize a intervize

Hroník (2007) třídí metody hodnocení také pomocí matice metod hodnocení podle časového horizontu do následujících 3 skupin metod:

- metody zaměřené na minulost, které se orientují na to, co se již událo,
- metody zaměřené na přítomnost, jež se zaměřují na hodnocení aktuální situace,
- metody zaměřené na budoucnost, které směřují k předpovědím toho, co může nastat.

Jako nejběžněji užívané metody hodnocení Pilařová (2008) předkládá: párové srovnávání; nucená distribuce; zařazování; hodnotící rozhovor; metoda kritických událostí; hodnotící škály; psychologické testy, metoda stanovení úloh nebo cílů a assessment centre. Při použití metod dochází často k jejich kombinacím.

Koubek (2015) ve své publikaci uvádí, že metod hodnocení je v současné době poměrně vysoký počet, krom toho mají ještě mnoho variant. Stručně pak zmiňuje často užívané reprezentanty těchto metod:

- hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků),
- hodnocení na základě plnění norem,
- volný popis,
- hodnocení na základě kritických případů,
- hodnocení pomocí stupnice,
- checklist,
- metoda BARS (klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování,
- metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu,
- assessment centre.

Dvořáková a kol. (2012) spatřuje v metodách hodnocení především podpůrnou funkci, jelikož pomáhají monitorovat a zaznamenávat dodržování a plnění standardů pracovního výkonu a chování. Tyto metody pak dělí podle časového horizontu na metody zaměřené na minulost a orientované na budoucnost. Jsou-li metody zaměřené na minulost, pak hodnotí již provedenou práci, čímž je umožněna zaměstnanci zpětná vazba, která následně v lepším případě zvyšuje pracovní výkon či úsilí. Metody orientované na budoucnost sledují budoucí výkon zaměstnance a slouží k hodnocení možností či předpokladů jedince nebo k určení budoucích úkolů.

Mezi metody zaměřené na minulost Dvořáková a kol. (2012) řadí například: řízení podle stanovených cílů; srovnání se standardním pracovním výkonem; hodnotící dotazník; metoda BARS a další. Naopak sebehodnocení nebo Assessment centre Dvořáková a kol. (2012) zahrnuje do metod orientovaných na budoucnost.

V textu níže jsou podrobněji popsány metody hodnocení, které jsou v praxi nejčastěji užívané. Pro přehlednost jsou rozděleny na metody hodnocení orientované na minulost a budoucnost.

3.4 Metody hodnocení orientované na minulost

Metody orientované na minulost jsou takové metody, které posuzují již odvedený pracovní výkon.

3.4.1 Hodnocení dle stanovených cílů

Metoda hodnocení pomocí stanovených cílů (Management by Objectives, MBO) spočívá v definování pracovních a rozvojových cílů. Dvořáková a kol. (2012) spatřuje podstatu této metody v uzavření dohody mezi pracovníkem a jeho nadřízeným o hlavních cílech práce na dané období. Stanoví se plán, ve kterém je uvedeno, jak a kdy budou cíle plněny, jsou vymezena kritéria hodnocení udávající, zda je cílů dosaženo a pravidelně je hodnocena realizace cílů, do doby na kterou byla dohoda sjednána (Měrtlová, 2014). Metoda se z velké části užívá na pozicích vedoucích pracovníků a specialistů. Teoreticky platí, že MBO podněcuje daného zaměstnance k osobnímu a pracovnímu rozvoji, přispívá k úspěchu nejen nadřízeného a organizačního celku, ale také k rozvoji zaměstnavatele (Pilařová 2008).

Podstata této metody spočívá v definování pracovních a rozvojových cílů, jejichž smyslem je získání nezbytných kompetencí (znalostí, dovedností, schopností, postojů) nebo jejich zdokonalení (Urban, 2013). Stanovené cíle by měly být především srozumitelné, předem definované a také termínované. Musejí být měřitelné a pracovník musí být schopen těchto cílů dosáhnout. Dle Hroníka (2007) jsou základními prvky této metody stanovení cílů, plánování úkolů, sebeřízení a průběžná kontrola. Po samotném stanovení cílů je vyhotoven plán pro jejich dosažení. Tedy je stanoveno, čeho má hodnocený pracovník docílit a zároveň je určeno, jak toho má dosáhnout. Cíle a plány postupu jsou také potřebné pro rozhovory mezi podřízeným a nadřízeným pracovníkem. Rozhovory umožňují oběma zúčastněným stranám posoudit stávající postup plnění cílů nebo možnost tyto cíle eventuálně pozměnit.

Metoda MBO poskytuje zaměstnanci vlastní určování cílů, kterých chce dosáhnout, což jej motivuje nejen k jejich plnění, ale i k hledání cest a postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Díky participaci zaměstnance je také možné sladit jeho osobně pracovní cíle s cíli organizace. Dvořáková a kol. (2012) zmiňuje, že metoda MBO je účinná jen tehdy, je-li praktikována „kaskádově“ (*určení cílů z úrovně organizace přes organizační jednotku*

až po jednotlivce), existují však důkazy, že jen málo společnostem se podařilo propojit systém cílů mezi jednotlivé úrovně řízení.

3.4.2 Hodnotící stupnice

Jedná se o nejvíce uplatňovanou hodnotící metodu v praxi, která je jednou z nejstarších a nejrozšířenějších hodnotících metod. Metoda spočívá v subjektivním hodnocení pracovního výkonu podle předem definované stupnice. Jsou hodnoceny jednotlivé aspekty práce, kterými jsou například množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, ochota pracovat, znalost (Pilařová, 2008). V praxi se většinou užívá pětidílná číselná stupnice, která umožňuje hodnotit jednotlivé aspekty práce v rozsahu od jedné do pěti. Hodnotitel tak oceňuje pracovní výkon zaškrtnutím stupně plnění určitého kritéria (Dvořáková a kol., 2012). Výborný výsledek představuje hodnocení číslem pět, naopak hodnocení číslo jedna udává nedostatečný výsledek. Koubek (2015) popisuje tři typy posuzovací stupnice:

- číselná – jednotlivá kritéria jsou odstupňována prostřednictvím číselných hodnot, přičemž význam kritérií bývá odlišován bodovým rozpětím, různými bodovými hodnotami či vahami. Pro závěrečné hodnocení lze použít součtu bodů, anebo prostého či váženého aritmetického průměru.
- grafická – kompletní hodnocení pracovníka představuje spojnice všech vyznačených bodů na úsečkách, přičemž každá úsečka představuje jednotlivá kritéria. Finální křivka ukazuje silné a slabé stránky zaměstnance.
- slovní – hodnocení může mít buď podobu školního vysvědčení (výborný, velmi dobrý atd.), kde se u každého kritéria hodnotí stupeň výkonu, nebo lze použít odstupňovaný slovní popis situace či výkonu pracovníka.

Koubek (2015) dále uvádí, že metoda je univerzálně použitelná a v praxi hojně užívána. Také zmiňuje slabiny této metody, které spatřuje v neporozumění slovního popisu, ve špatné interpretaci či v opomenutí kritéria, které je pro výkon práce na daném pracovním místě mimořádně významné.

Hroník (2007) spatřuje největší přínos v pětidílné stupnici, jelikož nabízí středovou hodnotu, díky které zbývá prostor na diferenciaci, a kterou zvládnou zpracovat také hodnotitelé s odlišnými zkušenostmi. Naopak Chládková (2015) spatřuje v použití stupnice 1 – 5 nevýhodu, jelikož navádí hodnotitele k použití průměru, tedy hodnoty číslo tři. Nelze tak zachytit jemnější rozdíly při hodnocení jako například u použití stupnice 1 – 6, kde si hodnotitel již musí vybrat buď lepší trojku anebo horší čtyřku.

3.4.3 **Hodnotící dotazník (Check-list)**

Pomocí této metody hodnotitel postupuje dle předem připraveného dotazníku, který zahrnuje charakteristiky pracovního chování hodnoceného. Jednotlivá kritéria nabízejí hodnotiteli vždy několik tvrzení, které představují možné varianty pracovního chování. Tvrzení jsou pak vyjádřena od velmi kladných po silně záporné, ty následně hodnotitel označí, zda je či není daný typ chování v pracovníkově výkonu přítomen. (Dvořáková a kol., 2012). Odpovědi zpravidla vyhodnocují pracovníci personálního oddělení a při hodnocení může být jednotlivým formulacím přidělována různá váha.

Metoda tzv. Checklistu vyžaduje důkladnou přípravu a je třeba počítat s časovou náročností, jelikož je nutné zpracovat pro různé skupiny pracovních míst specifické formuláře. Tato metoda bývá často postihována subjektivismem ze strany hodnotitelů, kteří zároveň mohou otázky interpretovat rozdílně (Hroník, 2007).

3.4.4 **Hodnotící rozhovor**

Stejně jako hodnotící stupnici lze metodu hodnotícího rozhovoru řadit mezi nejčastěji užívané metody hodnocení pracovníků. Dvořáková a kol. (2012) považuje tuto metodu za nejdůležitější část systému hodnocení pracovníka, a to zejména jsou-li zaměstnanci vedeni spíše participativně. Zcela zásadní je příprava hodnotícího rozhovoru ze strany hodnotitele, ačkoli je tato metoda aplikována spíše v neformální atmosféře oproti tradičnímu hodnocení bez přítomnosti pracovníka. Toto neformální hodnocení je následně formalizováno a zaznamenáno pomocí hodnotících kritérií v hodnotícím dokumentu za přítomnosti konkrétního zaměstnance (Kociánová, 2010).

Jedná se o souvislý a nepřetržitý proces, při kterém posuzovatel s hodnoceným společně prochází jeho pracovní výkon a s ním spojené silné a slabé stránky. Podle

Bělohlávka (2009) nadřazený sdělí svým pracovníkům několik dní před pohovorem termín a místo hodnocení s výzvou, aby se na pohovor řádně připravili. Příprava zúčastněných spočívá v rekapitulaci vykonaných pracovních činností za období uplynulé od posledního hodnocení. Hodnotitel i hodnocený by měli mít předem hodnotící formuláře k dispozici, aby měli možnost přípravy z oblastí, které jsou v něm obsaženy. Pracovník se v přípravě zaměřuje především na své úspěchy a nezdary, které by měl být schopen vysvětlit. Hodnotitel sumarizuje své poznámky za uplynulé období a dle jednotlivých kritérií navrhuje hodnocení s odůvodněním. Při samotném rozhovoru probírá vedoucí pracovník s podřízeným jeho výsledky, hodnocení, cíle a směr pro následující hodnocené období.

Odborná literatura nabízí mnoho zásad a pravidel pro realizace hodnotícího rozhovoru. Dvořáková a kol. (2012) uvádí zásady pro optimální vedení hodnotícího rozhovoru v těchto bodech:

- rozhovor by měl být založen na otevřené a především svobodné výměně názorů,
- za účelem prosazení objektivity je nutné mít přesné informace o celém hodnoceném období,
- ze strany hodnotitele musí existovat snaha přesvědčit hodnoceného, že cílem celého procesu je pomoci mu ke zlepšení a rozvoji,
- neopomenout, je-li to možné, hodnoceného pracovníka hned v úvodu pochválit či vyjádřit mu spokojenost za dobře vykonanou práci,
- zařadit do rozhovoru zpětnou vazbu, tedy umožnit pracovníkovi vyjádřit svůj názor na závěry hodnocení,
- rekapitulovat průběh hodnocení za uplynulé období, např. kolikrát byl pracovník upozorněn na nedostatky v práci, jelikož vytýkat chyby až v ročním souhrnu nevzbuzuje u pracovníka poctivé jednání vedoucího,
- nejefektivnější hodnocení je takové, na kterém se pracovník podílel a kde si sám mohl určit do budoucna své nasměrování.

Hroník (2007) upozorňuje na důležitost časování a délku rozhovoru. Načasování by mělo být v době, kdy v organizaci začíná či končí určitá perioda úkonů. Samotný rozhovor by měl trvat v rozmezí od 30 do 60 minut. Délka rozhovoru však převážně závisí na přípravě hodnotitele.

Metoda hodnotícího rozhovoru je celkem náročná na komunikační dovednosti zúčastněných, obzvláště pro hodnotitele, který musí být schopen jednat na rovinu, se všemi pracovníky shodně, bez zaujetí a negativních emocí. Měl by udržovat uvolněnou atmosféru a snažit se udržovat rozhovor i s těmi zaměstnanci, kteří nejsou tak zdatní v komunikaci.

3.4.5 Metoda kritických případů

Metoda hodnocení pomocí kritických případů je spíše doplňkovou metodou hodnocení pracovníků. Podstatou této metody je pozorovat proces výkonu jednotlivých pracovníků, jejich chování při výkonu práce a registrovat významné události. Dvořáková a kol. (2012) tuto metodu popisuje jako posuzování mezních situací, které nastaly při plnění pracovních úkonů zaměstnance. Podstatou metody je zaměření se na konkrétní situace, které vznikají při pracovním procesu. Jedná se tedy o pozorování pracovníka, a proto je zásadní, aby si hodnotitel vedl přesné písemné záznamy o těchto klíčových případech.

Prostřednictvím této metody vedoucí pracovník pozoruje chování hodnoceného zaměstnance a uvažuje o jeho hodnocení průběžně, během celého hodnoceného období. Lze tak zachovat objektivismus, jelikož k hodnocení nedochází před stanoveným termínem formálního hodnocení, čímž lze přesněji zachytit a hodnotit dlouhodobé pracovní výkony a chování zaměstnance. Další výhodou v této metodě lze spatřovat v její administrativní nenáročnosti a možnosti zpětné vazby ze strany hodnoceného (Hroník, 2007).

3.4.6 Metoda BARS

Metoda Behaviorally Anchored Rating Scales, tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Jedná se o metodu, která hodnotí žádoucí chování, jež vede k úspěšnému vykonávání práce. Lze jí považovat za obměnu již zmíněného checklistu či hodnotící stupnice. Podstatou této metody je, že žádoucí pracovní chování má za následek efektivní vykonávání práce (Koubek, 2015).

Stýblo, Urban, Vysokajová (2011) o této metodě tvrdí, že je jednou z dalších možností, jak lze snížit subjektivitu hodnotitele, jelikož se vyznačuje vyšší mírou objektivity a zaměřuje se na vyjádření úspěšného pracovního chování. Principem této metody je, že pracovní jednání je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí od

„vynikající“ až po „nepřijatelné“. Koubek (2015) stupně zařazuje do pěti až sedmi obodovaných stupňů typu 7 – vynikající, 4 – průměrné, 1 – nepřijatelné). Každý stupeň hodnocení obsahuje i slovní charakteristiku znaků požadovaného chování pracovníka, které jsou potřebné k pracovnímu výkonu na konkrétní pracovní pozici (Dvořáková a kol., 2012). Zároveň v této metodě spatřuje silnou stránku, kterou je zpětná vazba na pracovní výkon, srozumitelnost a jednoduchost v jejím použití. Nevýhodou této metody je její náročnost na přípravu, která je tvořena ve spolupráci s vedoucími pracovníky, specialisty na metodiku hodnocení a mimo jiné také se samotnými držiteli pracovních míst.

3.5 Metody hodnocení orientované na budoucnost

Jsou-li metody cíleny na rozvojový potenciál pracovníka, pak se jedná o metody orientované na budoucnost.

3.5.1 360° zpětná vazba

Třistašedesátistupňová zpětná vazba neboli vícezdrojová zpětná vazba zajišťuje hodnocení pracovního výkonu s následnou zpětnou vazbou pro hodnoceného, a to ze strany řady hodnotitelů, ať už se jedná o nadřízené pracovníky, podřízené, zákazníky či kolegy. Díky širokému okruhu těchto hodnotitelů, poskytuje metoda komplexní přehled o činnosti dotčeného pracovníka (Hroník, 2007). Poskytovaná zpětná vazba je vazbou pozitivní, jelikož obsahuje informace co je špatně a co dobře včetně stanovení cest k dalšímu rozvoji a zlepšování. Nedílnou součástí metody je sebehodnocení manažera.

Bláha, Čopíková, Horváthová (2016) uvádí, že metoda čerpá potřebné údaje z dotazníků, ty pak poměruje z různých úhlů chování pracovníků, které následně porovnává se seznamem schopností. V dotaznících se užívá dvou typů stupnic. První stupnice se nazývá frekvenční, kde respondent hodnotí četnost výskytu daného chování. Druhá stupnice pak respondenta vede k posouzení, jak dalece je či není žádoucí chování u pracovníka rozvinuto.

Metoda 360° se obvykle realizuje zcela nebo částečně anonymně, a to z důvodu zamezení možného zneužití hodnocení k osobní mstě či vyřizování účtů. Pilařová (2008) dodává, že v souladu se zabezpečením anonymity, tvoří skupinu hodnotitelů více osob, a to

minimálně pět. Anonymitou není dotčen vedoucí nadřízený a hodnocený. Samotný proces hodnocení se provádí ve vymezeném čase nezávisle na sobě, zpravidla prostřednictvím internetu či intranetu.

Seskupené informace a výsledky hodnocení jsou v závěru předkládány hodnocenému a jeho nadřízenému. Tyto informace slouží jako podklad pro hodnotící rozhovor, ale také jako základ pro stanovení rozvojového plánu. Bělohávek (2008) spatřuje výhodu této metody ve faktu, že hodnocení pracovníci získají širší obraz o tom, jak je okolí vnímá a jak mohou popřípadě změnit své pracovní i sociální chování.

3.5.2 540° zpětná vazba

Při užití této metody se vychází z informací poskytnutých metodou 360°, hodnocení je však doplněno o externí subjekty, například zákazníky, klienty či dodavatele. Jedná se o metodu, která důkladně shromažďuje informace, a to i od lidí mimo danou organizaci (Chládková, 2015). Takto jsou získány velmi cenné pohledy na výkon zaměstnanců, kteří se při své činnosti dostávají do kontaktu s veřejností. Měrtlová (2015) spatřuje výhodu v této metodě, že se k hodnotiteli dostává zpětná vazba o tom, jak se hodnocený chová k zákazníkům. Nevýhodou této metody lze spatřovat v získávání dostatečných zdrojů. Není možné nutit například zákazníka k vyplňování dotazníků, jak je spokojen se svým prodejcem. Další nevýhodou je beze sporu časová náročnost shromáždění veškerých informací.

V praxi tato metoda není příliš obvyklá, může totiž u zákazníka vyvolat dojem, že si manažer či zaměstnavatel neví rady se svým zaměstnancem. Vlastně si zákazník může myslet, že mu nejsou poskytovány kvalitní služby či produkty (hrnews.cz). Přesto Kubátková (2013) vidí ve zpětné vazbě dar, protože zaměstnavateli pomáhá zvládat sebe samého, práci i chaotické prostředí kolem něj.

3.5.3 Metoda sebehodnocení

Jak už z názvu vyplývá, jedná se o metodu, při které pracovník hodnotí sám sebe. Toto hodnocení je následně porovnáno s hodnocením jiného hodnotitele. Vychází se z předpokladu, že především sami pracovníci znají svojí práci nejlépe. Urban, Stýblo, Vysokajová (2011) uvádí, že účelem této metody je podpořit pracovníky v zamyšlení se

nad svou pracovní výkonností a výsledky své práce, čímž lze posílit snahu reflektovat své silné a slabé stránky. Dvořáková a kol. (2012) doplňuje, že sebehodnocení napomáhá k větší spokojenosti pracovníků s procesem hodnocení a podporuje pracovní růst a snahu učit se.

Uvedená metoda je ve většině organizací využívána jako součást jiné metody, v praxi je běžně spojována s hodnotícím rozhovorem. Žádoucí formu sebehodnocení lze zajistit prostřednictvím nějakého kontrolního seznamu bodů, který je pracovníkům předložen před samotným procesem hodnocení (Armstrong, 2015). Výhodou této metody je, že dovoluje zaměstnancům zaujmout jakousi vůdčí roli v posuzování vlastního výkonu a vytvářet pozitivnější a konstruktivnější diskuzi. Problém při sebehodnocení lze spatřovat v tendenci prezentovat sama sebe v lepším světle, a proto jsou pracovníci mnohdy nekritičtí či shovívavější v hodnocení.

3.5.4 **Assessment centre**

Assessment centre (dále AC) neboli hodnotící centrum je především metodou pro výběr zaměstnanců. Někteří autoři, například Hroník (2007) tuto metodu považuje i jako nástroj pro hodnocení zaměstnanců. Jedná se o komplexní metodu, která se využívá jak při výběru zaměstnanců, tak pro povyšování, vnitřní mobilitu, případně i pro vzdělávání a rozvoj manažerů. Tato metoda hodnocení je realizována pomocí metod, kterými jsou pozorování, psychologické testy, dotazníky, zadávání konkrétních úkolů, skupinových úkolů, strukturovaných rozhovorů, hraní rolí apod. (Urban, 2013). Dvořáková a kol. (2012) AC popisují jako metodu, která důkladně identifikuje sociální charakteristiky a vlastnosti pracovníka, kterými mohou být dovednosti v komunikaci, spolupráce, kreativita, koordinace činností, odolnost vůči zátěži či stresu apod. Koubek (2015) dodává, že metodu mimo výběru a vzdělávání pracovníků lze využít i k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu, zejména u manažerů a specialistů. Jako výhodu uvádí komplexnost posuzování pracovníků. Naopak nevýhodu spatřuje v uměle vytvořených podmínkách, které provází celý proces hodnocení, a který informuje o momentálním výkonu pracovníka, jež se ale nemusí shodovat s realitou.

AC je časově náročná metoda nejen v oblasti samotné přípravy, ale také v oblasti přípravy hodnotitelů, ve vyhodnocení a interpretaci výsledků. Vlastní realizace AC může trvat půl dne, ale také několik dnů. Stejně tak je metoda náročná organizačně a finančně,

a proto je tato metoda uplatňována především u kandidátů na manažerské či klíčové funkce (Pilařová 2008).

3.5.5 Development centre

Jedná se o metodu, která vychází z AC. Průběh Development centra (dále DC) je podobný jelikož se využívá stejných metod pouze s tím rozdílem, že se jedná o posuzování potenciálu stávajících zaměstnanců. Oproti AC se tato metoda orientuje převážně na schopnosti potřebné v budoucnosti, na identifikaci silných a slabých stránek zaměstnanců (Kociánová 2010). Výstupem hodnocení je jak individuální tak celková zpráva, která je podkladem pro plánování příštího rozvoje pracovníků a jejich vzdělávání. Tím tato metoda zvyšuje pravděpodobnost, že vložené investice do vzdělání budou zhodnoceny efektivněji. Bláha, Čopíková, Horváthová (2016) doplňují, že DC umožňuje srovnávání zaměstnanců a rozezná perspektivní pracovníky, čímž poskytne cenné informace pro nasměrování jejich kariéry a pro případná povýšení. Hroník (2007) rozlišuje DC od AC v oblasti využití, kde DC slouží především k zjišťování rozvojových vlastností. DC se účastní pouze zaměstnanci firmy, a to především ti, kteří jsou pro organizaci nějak důležití. AC se účastní i externí kandidáti. Metodou DC organizace dokazuje, jak je pro ni zaměstnanec cenný a že hledá cesty, jak zaměstnance zdokonalit a tím tak zvýšit jeho „cenu“ na trhu práce. Závěrem lze uvést, že zaměstnanci jsou při DC více ochotni spolupracovat, nechat se poznat a také lépe přijímají radu.

Při aplikování metod hodnocení je zásadní si uvědomit, že žádný takový systém nemůže nahradit každodenní neformální hodnocení. Nelze čekat měsíce nebo rok na příležitost, abychom svým zaměstnancům oznámili, že jejich pracovní výkon není vyhovující, a že nejsme s jejich výsledky spokojeni. Formalizované hodnocení tak dává možnost zúčastněným stranám soustředit se na zpětnou vazbu v pravidelných intervalech, dle předem daných metod. Díky tomu lze systematicky uspořádat nasbírané výsledky předešlého období, naplánovat možné cíle a mít dostatek předem vymezeného časového prostoru.

3.6 Odměňování pracovníků

Moderní pojetí odměňování za vykonanou práci zahrnuje daleko širší oblast než pouhou mzdu, plat či jiné peněžní formy odměny. Novodobá koncepce řadí do systému odměňování nepeněžní podoby jako je povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody (Chládková, 2015). Je-li odměňování propojeno s výsledky pracovního hodnocení, stávají se tyto dva personální systémy funkčními. Armstrong (2015) zakládá filozofii odměňování na principech, které jsou v souladu s hodnotami organizace. Uplatňování systému odměňování musí být založeno na zásadách spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a také průhlednosti. Autor tuto filozofii definuje, že *„je-li podstatou řízení lidských zdrojů investování do lidského kapitálu, z něhož se očekává a požaduje rozumná míra návratnosti, pak je správné odměňovat lidi diferencovaně podle jejich přínosu“*. Poukazuje na strategické odměňování, které se zaměřuje na dlouhodobé záležitosti týkající se hodnocení pracovníků na základě toho, co dělají a čeho dosahují.

Každá organizace je v jistém smyslu jedinečný celek, mající specifickou povahu práce v podmínkách, jež jsou pro organizaci typické. Koubek (2015) proto upozorňuje, že systém odměňování by měl být šitý na míru konkrétní organizaci, potřebám organizace ale také jejím zaměstnancům. Navzdory teorii o moderním pojetí odměn se personální praxe, zejména u nás, pořád do jisté míry orientuje na peněžitou formu odměňování a na vztah výkonu a peněžité odměny.

3.7 Problémy a chyby hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků dané organizace je vícestranný proces, ve kterém mohou vzniknout chyby na straně hodnocených, na straně hodnotitelů, ale také může dojít k chybám v samotném systému hodnocení. Dvořáková a kol. (2012) spatřuje problémy v systému hodnocení, pokud jsou chybně nastavená kritéria hodnocení, chybí dostatečná objektivita, je použita špatná metodika, byla podceněna příprava hodnotitelů, přílišná uspěchanost a formálnost hodnocení, dotčení pracovníci se neúčastní celého průběhu hodnocení a nepostačující práce s výsledky hodnocení, což snižuje kvalitu informací pro následné personální rozhodování.

K chybám na straně hodnocených dochází především díky nepostačující informovanosti pracovníků o smyslu hodnocení, cílech a nastavených kritériích. Tyto

chyby lze minimalizovat, je-li soustředěna pozornost na obsah a formu, jakou jsou informace předávány ze strany manažerů. (Koubek, 2015). Základní podmínkou je zabezpečit zájem hodnocených o spolupráci v procesu hodnocení. Navazujícím problémem procesu hodnocení je, že hodnocení pracovníci jej subjektivně vnímají jako nespravedlivý, a to bez ohledu, zda skutečně je či není spravedlivé. Podstatný je fakt, že důsledkem pocitu křivdy se snižuje pracovní úsilí zaměstnanců, narůstá nespokojenost a začínají se dopouštět chyb, jelikož přestávají důvěřovat svým schopnostem (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011).

Hodnotitelé se i přes veškerou připravenost a důkladnost nevyhnou chybám. Teorie kvalitního a efektivního hodnocení je založena především na objektivitě. Jakmile však do procesu vstoupí lidský faktor v podobě hodnotitele, přichází do hry také subjektivní složka, která se stává podkladem pro většinu chyb. Pilařová (2008) upozorňuje, že příčiny chyb mohou pramenit z neznalosti systému, který se uplatňuje v dané organizaci, v nezkušenosti vykonávané řídicí funkce či snahy zalíbit se podřízeným. Koubek (2015) rozděluje chyby způsobené subjektivním vnímáním do tří skupin:

- Chyby způsobené nesprávnou interpretací, tedy že hodnotitel získané informace interpretuje špatně, nenaslouchá, není koncentrovaný, nemá zájem o názor druhé strany, či že si informace nevědomě zkresluje.
- Chyby způsobené aktuálním stavem hodnotitele. To jak se hodnotitel právě cítí, výrazně ovlivňuje hodnocení. Má-li dobrou náladou má tendenci hodnotit pozitivněji, než když je jeho nálada rozladěná.
- Chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce. Zásadní je v tomto případě poznání chyb přímo u hodnotitele, tzv. sebezpoznání. Každý hodnotitel má své hodnoty, zkušenosti a schopnosti zpracovávat informace, a ty následně ovlivňují celý proces. Proto se je nejdříve musí naučit odstraňovat, následně se zaměřit na oblasti, kde může mít problém díky své osobnosti a během samotného procesu hodnocení své vlastní ovlivnění. Jedná se například o případ, kdy je hodnocený sympatický a pak má hodnotitel tendenci hodnotit pozitivně. Pokud se hodnotitel zaměřuje na dobré vztahy mezi lidmi, dopouští se chyby mírnosti, zaměřuje-li se na cíle, bude chtít pracovníky motivovat k vyšším výkonům a dopouští se chyby přísnosti.

Za jednu nejzávažnější chybu při hodnocení zaměstnanců lze považovat favorismus. Jde o záměrné chyby proti etice a o zneužití celého procesu hodnocení, například likvidace konkurence, protěžování známých nebo blízkých, projevy egoismu či protiprávní diskriminaci. Všechny tyto aspekty svědčí o pokřivené etice hodnotitele (Dvořáková a kol., 2012). Kromě chyb způsobených subjektivitou hodnotitele existuje riziko nesprávného výběru kritérií a metod. Problém může způsobovat také postoj pracovníka k hodnocení. Proces hodnocení může u pracovníka vyvolat nespokojenost a pocit nespravedlnosti a pak od něj nemůže očekávat spolupráci.

Všechny výše uvedené chyby jsou v rozporu s účelem hodnocení pracovníků, celý proces znehodnocují a zbraňují efektivně provádět personální činnosti. Podle Wágnerové (2008) lze předejít těmto chybám dodržováním následujících zásad: hodnotitel by měl získávat jednoznačné informace; umět rozlišovat domněnky a objektivitu; zjišťovat příčinu chování; neprovádět ukvapené závěry nebo přílišné zobecňování a nakonec umět připouštět vlastní chyby a být schopen se z nich poučit. Armstrong (2015) v této souvislosti připomíná Handyho koncepci, že chyby by měly být využity jako nástroj k učení, tedy doslova *„někdy existuje jediná možná cesta, když se chyba nebo omyl opravdu prominou, protože jinak je poučení z nich vnímáno jako pokárání, a nikoliv jako nabídka pomoci“*.

Koubek (2015) upozorňuje, že hodnocení pracovníků nesmí být v žádném případě v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Z procesu hodnocení je třeba vyloučit veškeré prvky diskriminace a vše, co nesouvisí s vykonávanou prací (například se dříve hledělo na společenské aktivity, účast či členství v politické straně).

3.8 Shrnutí teoretických východisek

V teoretické části bylo definováno řízení lidských zdrojů, které lze označit za procesy týkající se řízení lidí v organizacích, a které fungují prostřednictvím systému lidských zdrojů. Následně byl vysvětlen pojem pracovní výkon, jeho řízení a motivace pracovníků, která je s pracovním výkonem úzce spjata. Byla vysvětlena definice hodnocení pracovníků, a to z pohledu několika autorů dané problematiky. Byly vybrány nejčastěji užívané metody hodnocení, rozděleny dle jejich orientace v čase a poté popsáno jejich

použití při hodnocení zaměstnanců. Jakákoli organizace, má-li být úspěšná či konkurenceschopná je zapotřebí, aby oblast řízení lidských zdrojů fungovala efektivně, a to za použití vhodných nástrojů motivace v procesu hodnocení zaměstnanců.

Znalost systému a metod hodnocení zaměstnanců je východiskem pro praktickou část této práce. Analýza metod hodnocení byla založena především na porovnání užití metod v praxi s jejich teoretickým vymezením.

4 Praktická část

Praktická část práce je zaměřena na charakteristiku zvolené organizace, identifikaci systému hodnocení, který využívá, včetně jeho zhodnocení prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Tato část práce také uvádí návrhy pro zefektivnění systému hodnocení VPŠ a SPŠ MV v Praze.

4.1 Charakteristika vybrané organizace

VPŠ a SPŠ MV v Praze byla zřízena Ministerstvem vnitra a je organizační složkou státu. Vedoucím školy, tedy statutárním orgánem je ředitel školy. Škola užívá názvu Fakultní škola Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze a s univerzitou spolupracuje v oblasti pedagogické, výzkumné, vědecké činnosti, při vzdělávání učitelů a organizování přednášek. Škola je zařazená také do sítě škol přidružených k programu UNESCO (Sebehodnotící zpráva, 2008). Předmětem činnosti školy je poskytování vyššího odborného vzdělání ukončené absolutoriem; poskytování středního vzdělání s maturitní zkouškou; poskytování jazykového vzdělání; vzdělání zaměstnanců; zabezpečování a provádění odborné bezpečnostní přípravy a programů prevence kriminality a výchovy k lidským právům; zabezpečování součinnosti s akcemi zajišťujícími bezpečnost státu; poskytování vzdělání a služeb jiným orgánům a organizacím, a to i v rámci mezinárodní spolupráce; hospodaří s movitým a nemovitým majetkem (Sebehodnotící zpráva, 2008).

Areál VPŠ a SPŠ MV se nachází v Praze v městské části Hrdlořezy a řadí se mezi největší školy Ministerstva Vnitra. V areálu školy je umístěno několik budov, které celkem pojímají 64 kmenových učeben, 3 tělocvičny, dále plavecký bazén a výcvikové centrum. Škola má celkovou kapacitu 1100 studujících včetně účastníků různých přípravných kurzů a zaměstnává 90 vyučujících (Sebehodnotící zpráva, 2008).

4.2 Organizační struktura školy

Základním organizačním celkem školy je oddělení. Vyšším organizačním celkem je odbor, konkrétně Kancelář ředitele školy a Odbor správy majetku. Dislokovanou součástí školy je Výcvikové středisko Kryštofovy Hamry a Středisko pro výchovu k lidským právům. Pro souhrnný přehled přiloženo schéma organizační a řídicí struktury VPŠ a SPŠ

MV v Praze (příloha č. I). Níže uvedené informace jsou čerpány ze Závazného pokynu ředitele VPŠ a SPŠ MV v Praze, článek 157, ročník 2016, Organizační řád (dále jen „organizační řád“).

Statutárním orgánem školy je ředitel školy a v jeho přímé podřízenosti jsou:

- zástupce ředitele školy pro výchovu, vzdělávání a vnější vztahy,
- zástupce ředitele školy pro věci ekonomické,
- vedoucí Kanceláře ředitele školy – odbor,
- vedoucí personálního oddělení,
- interní auditor.

V přímé podřízenosti zástupce ředitele školy pro výchovu, vzdělání a vnější vztahy jsou:

- Oddělení zabezpečení výuky,
- Oddělení specializačního vzdělávání,
- Oddělení policejních činností,
- Oddělení odborných předmětů,
- Oddělení všeobecně vzdělávacích předmětů,
- Oddělení vychovatelů,
- Oddělení německého jazyka,
- Oddělení anglického jazyka,
- Oddělení ostatních jazyků,
- Oddělení dalšího vzdělávání,
- Středisko pro výchovu k lidským právům.

V přímé podřízenosti zástupce ředitele školy pro věci ekonomické jsou:

- Odbor správy majetku,
- Finanční oddělení,
- Oddělení veřejných zakázek a investic,
- Stravovací oddělení,
- Oddělení výcviku a vzdělávání Kryštofovy Hamry,

V přímé podřízenosti vedoucího Kanceláře ředitele školy – odbor jsou:

- Vnitřní a krizové oddělení,
- Oddělení informačních a komunikačních technologií.

Pro potřeby organizačního řádu jsou nastaveny 4 řídicí stupně (vedoucí oddělení, vedoucí odboru, zástupci ředitele školy, ředitel školy). Zastávají-li tyto funkce zaměstnanci, jsou vedoucími zaměstnanci, kteří jsou do funkce jmenováni dle zákoníku práce. Pokud tyto funkce zastávají příslušníci PČR, pak jsou nazýváni vedoucími příslušníky a jsou do funkce jmenováni dle zákona o služebním poměru. Nejsou-li zaměstnanci a příslušníci ve vedoucích funkcích, avšak jsou dle organizačního předpisu oprávněni organizovat a řídit, jsou příslušníci a zaměstnanci s příplatkem za vedení (Organizační řád, 2016).

4.3 Hodnocení policistů

Mezi význačné personální procesy v oblasti řízení lidských zdrojů patří mimo jiné proces hodnocení. Při hodnocení výkonu služby příslušníků se nejedná pouze o povinnost zpracovávat průběžná a služební hodnocení, ale o skutečně nepřetržité hodnocení všech pozitivních i negativních okolností výkonu služby. Vedoucí příslušník by měl dodržovat všechny zásady hodnocení, zejména pak zásadu objektivnosti.

Hodnocení příslušníku Policie České republiky (dále jen „PČR“) se provádí v souladu s ustanovením § 45 odst. 2 písm. a) a ustanovením § 203 zákona č. 316/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o služebním poměru“). V souladu s tímto zákonem byl vydán závazný pokyn policejního prezidenta č. 79 ze dne 26. června 2009 (dále jen „ZPPP č. 79/2009“), který zajišťuje jednotný postup při provádění služebního hodnocení a průběžného hodnocení příslušníků PČR. Pro úpravu podrobností k provádění služebního a průběžného hodnocení vydalo ředitelství pro řízení lidských zdrojů metodický pokyn č. 18 ze dne 17. července 2009 (dále jen „metodický pokyn“). Hodnocení policistů zařazených ve VPŠ a SPŠ MV v Praze se provádí dle pokynu ředitele č. 58 ze dne 7. března 2016 (dále jen „pokyn ředitele“) v souladu se všemi výše uvedenými dokumenty. Účelem hodnocení dle závazného pokynu *„je získání objektivních a nezpochybnitelných podkladů pro posouzení*

kvality plnění úkolů a motivace policistů k jejich plnění“. Dále pak „*pro posouzení, zda je chování policistů v souladu s Etickým kodexem“*, pro posouzení „*řízení a kontrolu výkonu služby policistů, pro rozhodování ve věcech kázeňských a ve věcech služebního poměru, pro posouzení odbornosti policisty, jeho profesních znalostí a schopností a pro stanovení případného plánu úkolů dalšího odborného rozvoje policisty“*.

Služební hodnocení policisty je standardizovaným, formálním hodnocením pracovníků a provádí se v pravidelných časových intervalech. V souladu s ustanovením § 203 zákona č. 361/2003 Sb., se u příslušníka ve služebním poměru na dobu určitou hodnocení provádí jedenkrát ročně, u příslušníka ve služebním poměru na dobu neurčitou dle potřeby, avšak nejméně jednou za tři roky. Hodnocení lze provést také na základě žádosti příslušníka, nejdříve však po uplynutí 6 měsíců od posledního hodnocení. Hodnotitel je v takovém případě povinen provést služební hodnocení do 30 dnů od podání žádosti (ZPPP č. 79/2009). Podkladem pro výše uvedené služební hodnocení je průběžné hodnocení, které se provádí v každém kalendářním roce. Výjimkou je situace, kdy příslušník v hodnoceném období vykonával službu kratší než tři měsíce, v takovém případě se hodnocení neprovádí (ZPPP č. 79/2009). Hodnotitelem příslušníka se dle pokynu ředitele rozumí vedoucí oddělení, zástupce ředitele školy, ředitel školy. Hodnotitelé jsou školeni garanty hodnocení, přičemž obsahem školení je detailní popis způsobu provádění hodnocení a seznámení s jeho principy. Po absolvování předmětného školení, je hodnotiteli vystaveno pověření k provedení služebního hodnocení, jehož vzor je přílohou č. 1 k ZPPP č. 79/2009 (příloha č. IV). Garantem hodnocení je v tomto případě personální oddělení (pokyn ředitele).

Obsah hodnocení definuje ZPPP č. 79/2009 a tvoří jej:

- *posouzení odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úrovně teoretických znalostí, včetně jejich aplikace při výkonu služby,*
- *sebehodnocení hodnoceným (v případě, že hodnocený této možnosti využije),*
- *rozhovor hodnotitele s hodnoceným,*
- *hodnocení významných událostí,*
- *závěr hodnocení,*
- *ilustrativní popisy oblastí.*

Hodnotitel příslušníka vyhodnotí ve všech oblastech, které jako celek představují veškeré nároky na výkon služby. Formuláře k služebnímu a průběžnému hodnocení upravuje ZPPP č. 79/2009 příloha č. 6 (příloha č. V) a příloha č. 7 (není vložena jako příloha, jelikož je svým obsahem podobná služebnímu hodnocení). Dle metodického pokynu hodnotitel na základě průběžných hodnocení provede posouzení dosažené úrovně a přihlédně k evidovaným záznamům o významných událostech (příloha č. VII). Při hodnocení hodnotitel provádí na základě pozorovatelného chování bodové ohodnocení v jednotlivých oblastech. Jedná se o dva samostatné kroky, tedy to, co si o hodnoceném uvědomuje hodnotitel a následně to, co si hodnocený uvědomuje sám o sobě. Syntéza těchto kroků probíhá v rozhovoru (pokyn ředitele). Zmíněné kroky jsou nastaveny tak, aby vedly k trvalejšímu zlepšování výkonu služby ve stanovených oblastech. Jednotlivé popisy oblastí jsou uvedeny jako příloha č. 5 k ZPPP č. 79/2009 a jsou nazvány Ilustrativní popisy profesionálního chování. Níže jsou uvedeny všechny body, které byly parafrázovány:

1. Sebevzdělávání – jedná se o hodnocení zájmu o následné sebevzdělávání nad rámec nastavených požadavků, přebírání zkušeností od kolegů a následné předávání, zájem o znalost cizích jazyků.
2. Organizační schopnosti – hodnocen je tvůrčí přístup, schopnost vyhodnocení situace, schopnost stanovení priorit řešení a plánování, schopnost logické posloupnosti v plnění úkolů.
3. Odbornost – prokazuje se odbornost v oblasti služebního zařazení, profesionalita, teoretické a praktické znalosti, odborné a speciální dovednosti, znalost zákonů, nařízení, vyhlášek, závazných pokynů apod.
4. Řízení – hodnocena je schopnost vést podřízené (motivace podřízených, využití jejich schopností, objektivnost hodnocení, tvořivost, apod.). Oblast řízení se hodnotí pouze u vedoucích policistů.
5. Reprezentace policie – hodnotí se vystupování navenek, vztahy k nadřízeným, podřízeným, kolegům, vystupování v soukromém životě, slušnost, kultivovanost projevu, ale také dodržování Etického kodexu PČR.
6. Odolnost vůči zátěži – odolnost vůči stresu, schopnost plnění úkolů v zátěžových situacích, při problémových a konfliktních situacích či pod tlakem času, sebeovládání, zvládání negativních emocí.

7. Služební příprava – hodnotí se účast a aktivita při služební přípravě a výsledky prověrek služební přípravy. Tato oblast se nehodnotí u policistů, kteří jsou osvobozeni od služební přípravy.
8. Odpovědnost za majetek státu svěřený policii – hodnoceno pouze u policistů, kteří mají odpovědnost za hospodaření s materiálem a rozpočtovými prostředky.
9. Odpovědnost za vykonanou službu – jedná se o hodnocení samostatnosti, spolehlivosti při plnění úkolů, přihlíží se k ocenění či výtkám, odměnám či trestům, apod.
10. Ochota a iniciativa – hodnotí se aktivita při hledání nových skutečností, poznatků, při vlastních nápadech pro zkvalitnění služby, iniciativní práce nad rámec povinností.
11. Schopnost týmové služby – hodnocena je flexibilita při plnění různorodých úkolů, přizpůsobivost časovému tempu ostatních, přínos pro tým.
12. Komunikace – hodnocení komunikačních schopností i v problémových situacích, jasné a stručné vyjadřování, vstřícné jednání, formulování závěrů.
13. Schopnost rozhodování – hodnotí se uvážlivé jednání, adekvátní rychlost rozhodování, schopnost získávání potřebných informací pro kvalitní rozhodnutí, schopnost systémového řešení problémů.
14. Sebeovládání – hodnotí se zdvořilé a taktní chování k policistům a dalším osobám, schopnost klidného řešení konfliktů.
15. Schopnost získat autoritu – získání si autority u ostatních policistů a dalších osob, schopnost neměnného postoje ke svému názoru.
16. Respekt vůči nadřízeným – hodnocení akceptace autority nadřízeného, nevyvolávání nevhodných diskuzí, schopnost projevit vlastní názor a upozornit na skutečnosti, které komplikují výkon služby.
17. Splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením – hodnoceny jsou body 1, 2 a 3 (1 – splnil všechny úkoly, 2 – částečně splnil, 3 – nesplnil).
18. Administrativní dovednosti – hodnotí se písemný projev a stylistické schopnosti, znalost potřebných počítačových programů pro výkon své práce, základy spisové služby apod.

Výkon služby hodnoceného je srovnáván s výše uvedenými popisy oblastí, které každý nadřízený konkretizuje nebo upravuje jejich obsah podle zaměření služby hodnoceného. Nadřízený či hodnotitel na základě služebního zařazení či funkční náplně hodnoceného rozhodne o výběru oblastí, které budou hodnoceny. Nehodnocené oblasti proškrtne (ZPPP č. 79/2009).

V souladu s § 203 odst. 4 zákona č. 361/2003 Sb., jsou dle ZPPP č. 79/2009 oblasti hodnoceny pěti stupni a jsou klasifikovány takto:

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

Jak uvádí ZPPP č. 79/2009, hodnotitel vyhodnotí získané informace o hodnoceném a provede záznam bodového hodnocení oblastí do záznamového archu služebního hodnocení. Mimostandardní výkon (je-li hodnocený hodnocen body 1, 2 nebo 4, 5) je navíc doplněn slovním popisem, návrhy konkrétního doporučení a nezvratnými argumenty.

Dalším krokem hodnotícího procesu je sebehodnocení, které lze chápat jako přípravu na hodnotící rozhovor. Nutno podotknout, že tato fáze procesu je zcela dobrovolná a nezakládá povinnost pro zpracování závěrů průběžného a služebního hodnocení. Záleží tak na každém policistovi, zda využije možnosti sebehodnocení. Vhodnou pomůckou je záznamový arch sebehodnocení policisty příloha č. 3 k ZPPP č. 79/2009 (příloha č. VI). Hodnocený posuzuje stejné oblasti jako hodnotitel a má k dispozici shodné bodové hodnocení. Sám hodnocený pak rozhodne, zda se záznamový arch stane součástí materiálů služebního hodnocení (metodický pokyn).

Následujícím a podstatným krokem je hodnotící rozhovor probíhající mezi hodnotitelem a hodnoceným. Jeho optimální délka by se měla pohybovat mezi 20 až 30 minutami. K provedení rozhovoru má hodnotitel připravený vyplněný záznamový arch (Příloha č. V) Využil-li hodnocený možnosti sebehodnocení, hodnotitel nejprve porovná sebehodnocení s vlastními výsledky hodnocení. Významnou částí rozhovoru je projednání dosaženého výsledku v jednotlivých popisech profesionálního chování. V jednotlivých oblastech hodnotitel komentuje svá číselná hodnocení tak, aby došlo k oboustrannému pochopení. V případě nedorozumění či sporu v závěrech hodnocení, oba účastníci společně diskutují o těchto závěrech. Hodnotitel se může odkázat na významné události, byly-li v hodnoceném období u hodnoceného provedeny. Na základě probíhajícího rozhovoru spolu s vyjasněním konkrétních neshod, může hodnotitel své hodnocení upravit v jednotlivých oblastech. V případě, že policista nedosahuje požadovaného standardu, může hodnotitel tyto opatření upravit. Není-li dosaženo konsenzu mezi účastníky, pak o výsledku rozhoduje hodnotitel. V závěru rozhovoru hodnotitel určí a zaznamená opatření k příslušným oblastem současně s uvedením termínu odstranění nedostatků. Termín je zároveň datum příštího hodnocení policisty v konkrétních oblastech a hodnotitel tedy neprovádí hodnocení jako celek. Smyslem hodnotícího rozhovoru je najít optimální směr pro zlepšení a rozvoj kvality výkonu služby a plánování profesního růstu policisty.

Dle „metodického pokynu“ je potřeba pro správné provedení hodnotícího rozhovoru dodržovat tyto zásady:

- a) *vytvořit neformální atmosféru s dostačujícím časovým prostorem,*
- b) *pochválit hodnoceného a teprve pak vytknout případné nedostatky,*
- c) *diskutovat o výkonu služby a vyhnout se rozhovoru o osobnostních či charakterových vlastnostech policisty,*
- d) *soustředit se na fakta a pokud možno dokládat je konkrétními příklady nežádoucího chování,*
- e) *zpracovat srozumitelnou strukturu výhledu do budoucna toho, co je potřeba zlepšit,*
- f) *ujednat s hodnoceným měřitelné cíle a konkrétní úkoly k jejich splnění.*

Poslední částí celého procesu je jeho závěr, který je celkovým zhodnocením výkonu služby policisty za hodnocené období. Příloha č. 6 k ZPPP č. 79/2009 přímo obsahuje arch „závěr služebního hodnocení“, do kterého hodnotitel zaznamená, zda hodnocený ve výkonu své služby dosahuje: „*vynikajících výsledků, velmi dobrých výsledků, dobrých výsledků, dobrých výsledků s výhradami nebo neuspokojivých výsledků*“. V rámci bodového hodnocení nadřazený zohlední, zda byly policistovi v daném období uděleny kázeňské odměny či tresty, přiznání, zvýšení nebo odejmutí osobního příplatku nebo jiné odměny za mimořádný výkon služby. Metodický pokyn pak upřesňuje stanovení úkolů při daném výsledku hodnocení „*dosahuje dobrých výsledků, velmi dobrých výsledků nebo vynikajících výsledků, uloží hodnotitel takové úkoly, které policistu minimálně udrží na dosažené úrovni, anebo posunou jeho výsledky na vyšší úroveň*“. Pokud je výsledek hodnocení „*dosahuje dobrých výsledků s výhradami nebo neuspokojivých výsledků, uloží hodnotitel takové úkoly, které povedou ke zlepšení výkonu služby minimálně na úroveň standardu*“. Je však nutné, aby z konkrétního hodnocení bylo patřičně zřejmé, co je hodnocenému vytýkáno a o jaké výhrady se jedná.

Obdobný postup je praktikován i při provádění průběžného hodnocení, který již není v příslušných dokumentech zvlášť upravován.

4.4 Hodnocení občanských zaměstnanců

Pracovníky školy však nejsou jenom policisté, důležitou a nedílnou součástí jsou také občanskí zaměstnanci, kteří působí ve všech úsecích školy. Hodnocení pracovní výkonnosti a pracovních výsledků zaměstnanců VPS a SPŠ MV v Praze (dále jen „zaměstnanci“) upravuje pokyn ředitele č. 59/2016 (dále jen „pokyn ředitele“), který je v souladu s ustanovením § 302 písm. a) zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákoník práce“). Zde stojí za zmínku, že s ohledem k účinnosti zákona o policii již nemůže policejní prezident upravovat interními akty hodnocení výkonnosti občanských zaměstnanců, kteří pracují u Policie ČR. Proto krajší ředitelé či statutární orgány organizačních složek státu mohou vlastními interními akty upravovat systém a provádění hodnocení výkonnosti svých zaměstnanců.

Dle pokynu ředitele je účelem hodnocení objektivní posouzení profesionálních kvalit zaměstnanců; zabezpečení nezpochybnitelných a objektivních podkladů pro řízení

a kontrolu pracovní výkonnosti zaměstnanců včetně jejich pracovních výsledků; motivace k plnění pracovních úkolů vedoucích k vytváření a zajištění podmínek pro kvalitní výkon práce ve škole.

Hodnotitelem se dle pokynu ředitele rozumí vedoucí oddělení, vedoucí odboru, zástupce ředitele a ředitel školy. Jeho činností je na základě osobní znalosti hodnoceného posuzovat jeho pracovní výkon (minimální dobou k získání osobní znalosti jsou 3 měsíce). Časový interval hodnocení zaměstnanců je stanoven dle potřeby, a však minimálně jednou za dva roky. Zaměstnanec lze hodnotit i na jeho žádost, nejdříve však po uplynutí šesti měsíců od provedení posledního hodnocení.

Stejně jako hodnocení policistů má i hodnocení zaměstnanců svůj obsah, který dle pokynu ředitele tvoří:

- a) hodnocení a sebehodnocení kompetencí,*
- b) rozhovor hodnotitele a hodnoceného,*
- c) hodnocení významných událostí,*
- d) závěr hodnocení.*

První část hodnocení obsahuje zaznamenávání pozorovatelného chování hodnoceného za dané období v bodovém ohodnocení oblastí. Tato část se skládá ze dvou samostatných kroků. Prvním krokem je, co si o hodnoceném uvědomuje hodnotitel, na který navazuje druhý, tedy to, co si hodnocený uvědomuje sám o sobě. Záznamový arch pro sebehodnocení zaměstnance je přílohou č. 2 a záznamový arch pro hodnocení oblastí je přílohou č. 6 pokynu ředitele (Příloha č. VII). Hodnocené oblasti zaměřené na pracovní činnost zaměstnanců jsou analogické ilustrativním popisům oblastí pro policisty ve služebním poměru. Z tohoto důvodu nebudou popisy profesionálního chování zaměstnanců bodově vymezeny. Jedinou odlišností je oblast služební příprava, která je hodnocena pouze u policistů ve služebním poměru.

Druhou částí hodnocení je rozhovor mezi hodnotitelem a zaměstnancem, který je svou strukturou podobný hodnotícímu rozhovoru s policistou. Účastníci rozhovoru přicházejí s vyplněnými příslušnými archy a následně dochází k projednání dosažených výsledků v jednotlivých oblastech. Dochází ke společnému hledání opatření, pokud pracovní výkon zaměstnance nedosahuje požadovaného standardu. I v tomto případě platí,

že nedojde-li ke konsenzu mezi oběma účastníky v průběhu rozhovoru, rozhodne hodnotitel o konečném výsledku. Cílem hodnotícího rozhovoru je nalézt takovou cestu, která povede ke zlepšení pracovní výkonnosti, k rozvoji pracovních kvalit a k profesnímu růstu zaměstnance.

Následující částí je hodnocení významných událostí, které hodnotitel provádí v průběhu hodnotícího období, a které mají dle pokynu ředitele povahu:

- *významně úspěšného zvládnutí situace, trvajících pozitivního stylu jednání zaměstnance, přičemž záznam se provádí bezprostředně po dané události včetně popisu role, jakou hodnocený během této události sehrál,*
- *výrazně neúspěšného zvládnutí situace nebo trvajících negativního stylu jednání.*

Nutno podotknout, že za významnou událost lze považovat takovou činnost nebo způsob jednání, které je dokazatelné či pozorovatelné. Nelze posuzovat osobnostní charakterové vlastnosti hodnoceného. Formulář záznamu významné události, který je přílohou č. 1 pokynu ředitele, potvrdí svým podpisem jak hodnocený zaměstnanec, tak jeho hodnotitel. V případě, že se jedná o negativní událost, může hodnotitel stanovit úkoly s termínem splnění. Jedná-li se o pozitivní událost, může podat návrh na odměnu. Záznam významné události tak představuje pro hodnoceného okamžitou zpětnou vazbu k jeho mimořádnému jednání.

Poslední částí procesu je závěr hodnocení. Jedná se o fázi, která představuje celkové zhodnocení pracovní výkonnosti hodnoceného za dané období. Hodnotitel v archu závěru hodnocení dle přílohy č. 6 pokynu ředitele klasifikuje zaměstnance formulací:

- a) *„dosahuje vynikajících výsledků“* (jedná se o výrazně nadstandardní výkon zaměstnance, přičemž tento výkon přesahuje požadavky pracovního místa, na které je zařazen),
- b) *„dosahuje velmi dobrých výsledků“* (znamená, že pracovní výkon je nadstandardní),
- c) *„dosahuje dobrých výsledků“* (je hodnocen pracovní výkon, který je standardní a nelze mu nic vytknout),

- d) „*dosahuje dobrých výsledků s výhradami*“ (znamená, že výkon je mírně podstandardní a hodnotitel musí uvést odkaz na záznamy či události, ve kterých se nedostatky objevily),
- e) „*dosahuje neuspokojivých výsledků*“ (jedná se o pracovní výkon, který je i po předchozích výhradách výrazně podstandardní a nenaplnuje požadavky zastávané funkce).

Při posuzování závěrečného hodnocení musí hodnotitel zohlednit, zda byly zaměstnanci za dané období uděleny odměny, přiznán osobní příplatek nebo uložen trest. Závěr hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců je dle pokynu ředitele zpracován ve třech vyhotoveních. Jedno vyhotovení je založeno do spisu hodnoceného, druhé obdrží sám hodnocený a třetí si ponechává hodnotitel pro vlastní řídicí práci, nebo jako podklad pro případná personální opatření.

4.5 Výsledky výzkumu

Výzkumná část práce zkoumá, zda nastavený systém hodnocení zaměstnanců školy, je implementován tak, aby svou efektivností napomáhal k dosažení úspěchů celé organizace. Šetření probíhalo pomocí kvantitativních a kvalitativních metod. Výsledky výzkumu jsou zhodnoceny v následujících podkapitolách.

4.5.1 Výsledky kvantitativního výzkumu

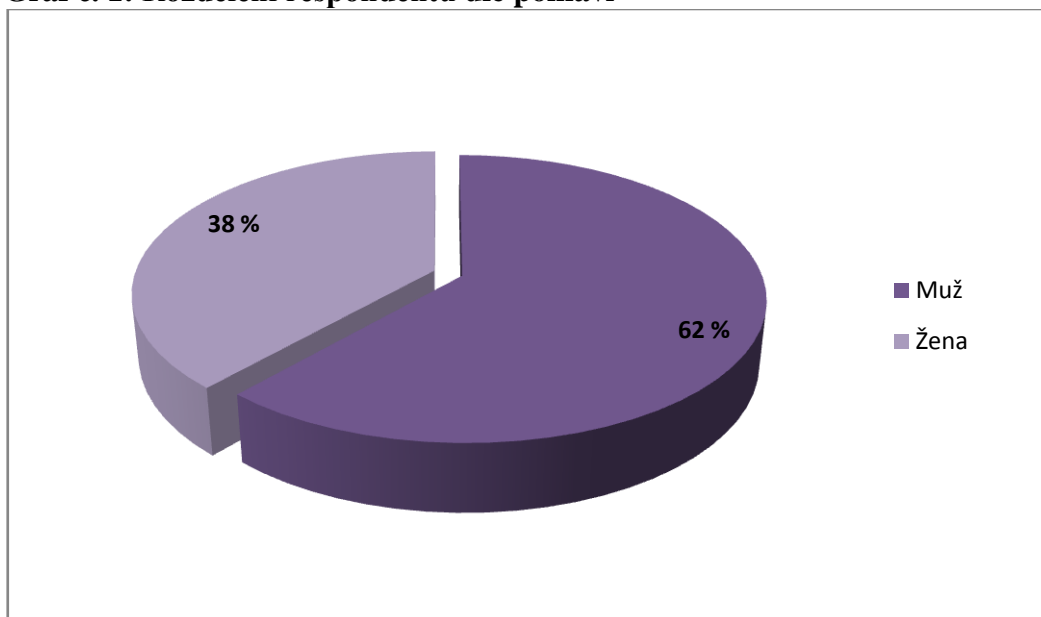
V textu níže budou vyhodnoceny výsledky kvantitativního šetření mezi policisty a zaměstnanci VPŠ a SPŠ MV v Praze, kteří se podílí na výuce studentů a policistů ve výkonu. Výsledné hodnoty se odvíjí ze skutečné struktury respondentů a lze je považovat za relevantní, jelikož z celkového souboru 90 respondentů dotazník vyplnilo 86 z nich.

V první části je respondent dotazován na identifikační údaje pomocí filtračních otázek. Respondenti byli tříděni podle pohlaví, věkové kategorie a úrovně vzdělání.

Pohlaví dotazovaných

Výzkumu se účastnilo celkem 33 žen a 53 mužů. V grafu č. 1 je vidět, že celkový stav není zcela vyrovnaný, ale i tak lze konstatovat, že výsledky výzkumu nebudou zkreslené pohledem jednoho pohlaví.

Graf č. 1: Rozdělení respondentů dle pohlaví

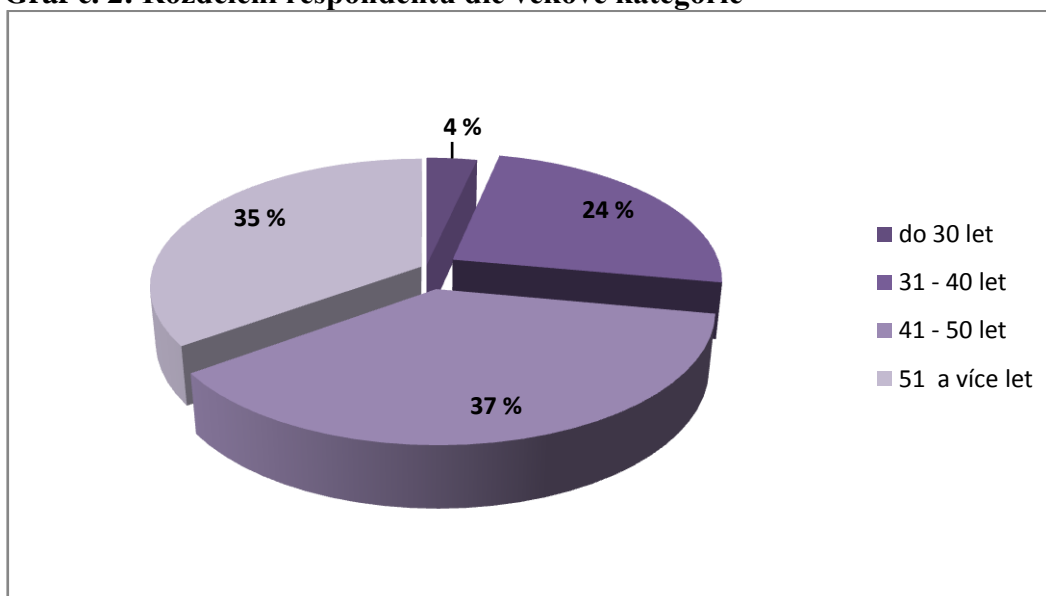


Zdroj: Vlastní výzkum

Věková struktura

Věkové rozložení respondentů zahrnuje téměř všechny věkové kategorie. Z grafu č. 2 je patrné, že početně nejslabší skupinou jsou zaměstnanci ve věkové kategorii do 30 let, tedy jen 3 lidé. Naopak nejsilnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku mezi 41 a 50 lety života, celkem 32 respondentů. Téměř stejný počet činí skupina mezi 51 a více lety, s celkovým počtem 30 lidí. Ve skupině mezi 31 a 40 lety je zbylých 21 zaměstnanců. Na učitelských pozicích je zapotřebí mít určité znalosti a zkušenosti, čemuž odpovídá i věková struktura respondentů. Ze situace věkové struktury lze na druhou stranu vyvodit, že není zcela vyřešena otázka nahrazování odcházejících zaměstnanců do starobního důchodu, kteří by měli své znalosti a zkušenosti předat mladší generaci.

Graf č. 2: Rozdělení respondentů dle věkové kategorie

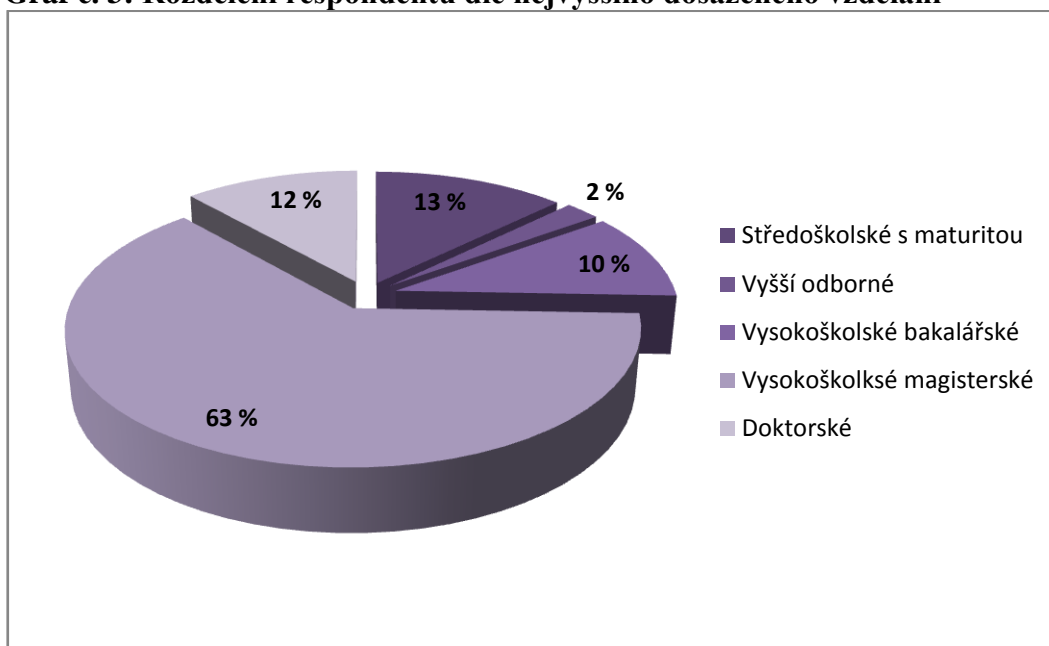


Zdroj: Vlastní výzkum

Nejvyšší dosažené vzdělání

Dalším kritériem v úvodní části dotazníku bylo nejvyšší dosažené vzdělání dotazovaných. Z možných odpovědí byla vyloučena možnost „vyučen v oboru“, jelikož není možné zastávat učitelskou pozici s takovým stupněm vzdělání. Zcela nejrozsáhlejší skupinu respondentů tvoří ti, kteří mají vysokoškolské magisterské vzdělání. Tuto možnost zadrželo celkem 54 dotazovaných, tedy více jak polovina. Vzhledem k tomu, že je pro výkon funkce odborných předmětů požadováno vysokoškolské vzdělání v magisterském či bakalářském studijním programu, není toto vysoké číslo příliš překvapivé. Ostatní skupiny jsou si celkově vyrovnané. Středoškolské vzdělání má 11 dotazovaných. Vysokoškolské bakalářské studium má 9 dotazovaných. Nejvyššího stupně vysokoškolského vzdělání dosahuje 10 pracovníků. Zcela nejslabší skupinou je vyšší odborné vzdělání, které označili pouze 2 respondenti. Ucelený pohled na rozdělení respondentů dle pohlaví zobrazuje graf č. 3.

Graf č. 3: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání



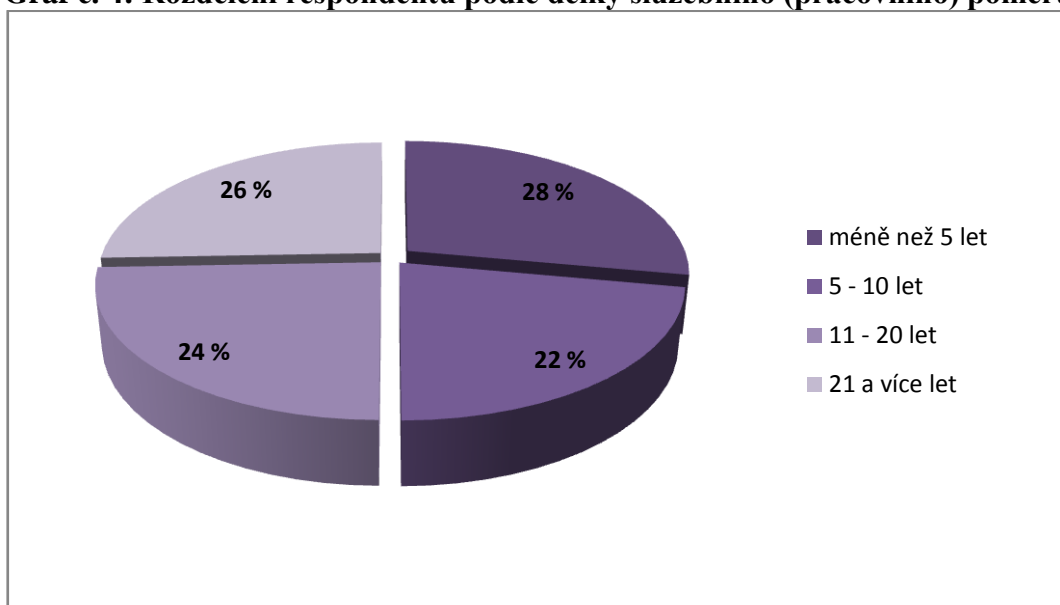
Zdroj: Vlastní výzkum

V druhé části dotazníku jsou požadovány informace k pracovní pozici. Informace se týkají doby služebního (pracovního) poměru a konkrétní pracovní pozice zastávanou buď ve služebním, nebo zaměstnaneckém poměru.

Doba služebního (pracovního) poměru ve škole

Délka služebního (pracovního) poměru respondentů je zastoupena ve všech skupinách rovnoměrně. Mírné vedení má skupina v délce do 5 let, která je zastoupena celkem 24 respondenty. Tento fakt vypovídá o přirozené míře fluktuace zaměstnanců ve škole. O pouhých 5 respondentů méně pak zastupuje skupina mezi 5 a 10 lety, která je naopak nejslabší. Z výsledků lze usoudit, že se vedení školy snaží udržet vyrovnaný poměr délky trvání služebního (pracovního) poměru svých zaměstnanců (viz graf č. 4).

Graf č. 4: Rozdělení respondentů podle délky služebního (pracovního) poměru

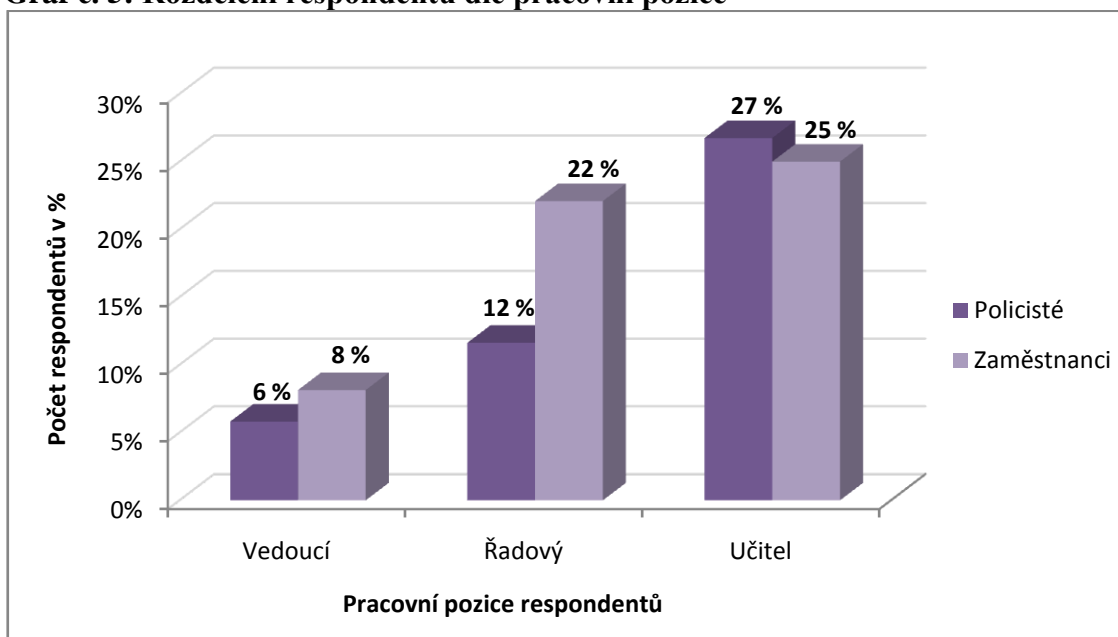


Zdroj: Vlastní výzkum

Pracovní pozice respondentů

Graf č. 5 zobrazuje rozložení respondentů mezi jednotlivé pracovní pozice a dále tyto pozice rozlišuje na místo zastávané policistou, nebo občanským zaměstnancem. Policisté zabezpečují výuku odborných předmětů, kterými jsou například pořádková či dopravní služba, kriminalistika apod. Naopak občanskí zaměstnanci vyučují předměty, které nevyžadují odbornost a specifikum získané skutečným výkonem služby, například práce s počítači, psychologie a jiné. Z 86 respondentů je celkem 12 vedoucích pozic, z nichž 5 vedoucích je ve služebním poměru a 7 vedoucích v zaměstnaneckém poměru. Řadovou pozicí je zde myšleno takové pracovní místo, které s výukou souvisí nepřímo, tedy jedná se spíše o organizaci výuky apod. Jak je vidět z grafu, tyto pozice zastává celkem 29 respondentů, z toho 10 policistů a 19 civilistů. Pozici učitele zastává většina dotazovaných s celkovým počtem 45 lidí. Jejich rozdělení je téměř vyrovnané.

Graf č. 5: Rozdělení respondentů dle pracovní pozice



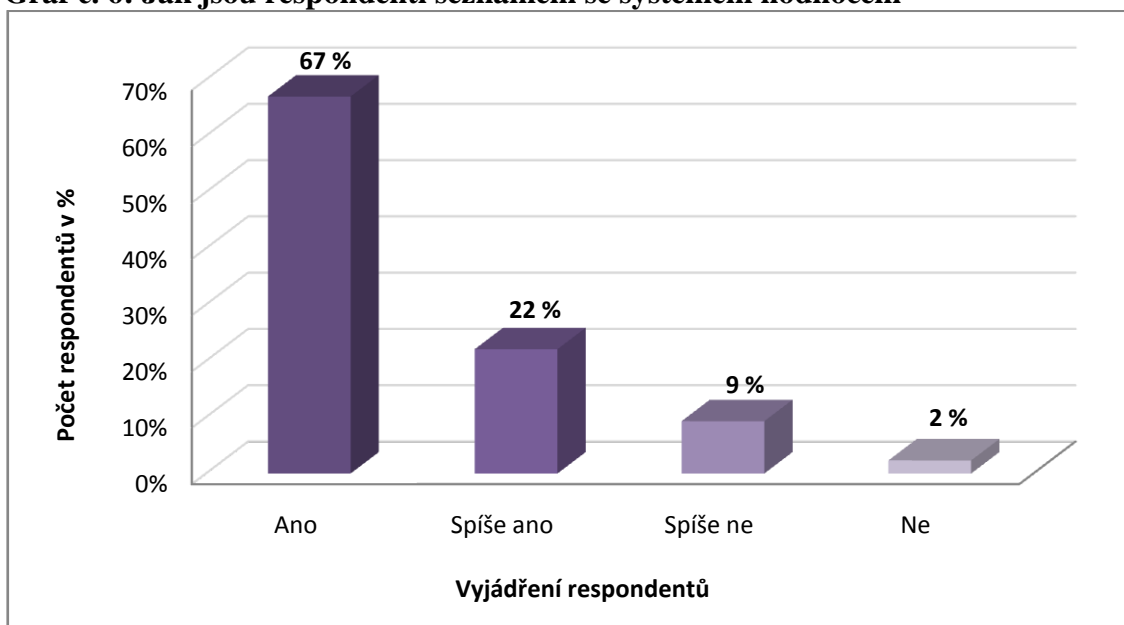
Zdroj: Vlastní výzkum

Třetí část se skládá z otázek, které jsou směřovány na současný systém hodnocení ve škole. Niže uvedené otázky jsou stěžejní pro výzkumnou část práce, a proto bylo položeno celkem 12 otázek, které by měly postihnout celkovou problematiku.

Otázka č. 1: Jste seznámen(a) se současným systémem hodnocení ve škole?

První otázka zaměřená na samotný systém hodnocení zjišťovala, jak jsou dotazovaní seznámeni se systémem hodnocení ve škole. Převážná většina, celkem 57 respondentů, uvedla první možnost, tedy že je se systémem seznámena. Možnost „spíše ano“ zahrlo 19 lidí. Lze tedy uvést, že 76 dotázaných je seznámeno se systémem hodnocení, který je ve škole uplatňován. Dalších 8 lidí uvedlo možnost „spíše ne“. Zde může být příčinou fakt, že tito zaměstnanci nevěnovali dostatečnou pozornost při seznamování se s interními dokumenty, či pro ně tyto dokumenty nejsou zcela srozumitelné. Zbývá 2 respondenti označili možnost „ne“. Lze se domnívat, že buď zcela zanedbali studium dokumentů, či nevěnovali dostatečnou pozornost otázce. Tento fakt lze také přisuzovat personálnímu oddělení či vedoucím pracovníkům, kteří své podřízené nedostatečně či vůbec neseznámili s používaným systémem hodnocení prostřednictvím interních dokumentů. Výsledné odpovědi vyobrazuje graf č. 6.

Graf č. 6: Jak jsou respondenti seznámeni se systémem hodnocení



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 2: Znáte svůj popis (náplň) pracovní činnosti?

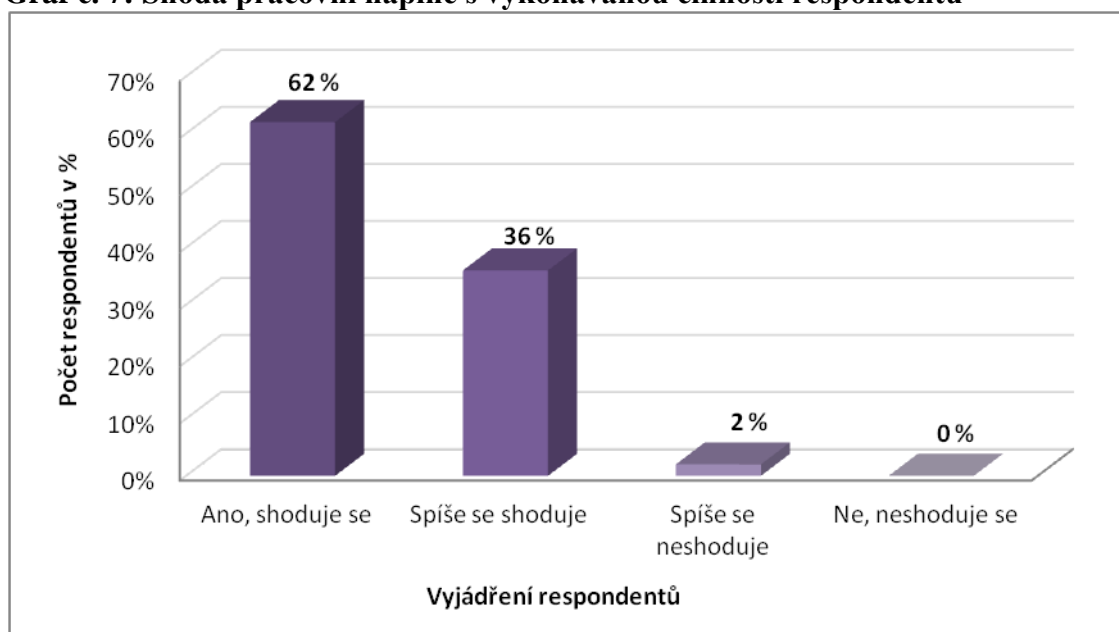
Na otázku, zda jsou zaměstnanci seznámeni se svou pracovní náplní, odpověděli v drtivé většině, že ano. Z celkových 86 dotazovaných zná svojí pracovní náplň 84 lidí. Zbývajících 2 respondenti uvedli, že popis své pracovní činnosti neznají. Zde je možné se domnívat, že respondenti měli k vyplnění položek laxní přístup, nebo se o popis pracovní činnosti nezajímají, tudíž si jej nepamatují. Je však možné, že s náplní pracovní činnosti skutečně nebyli seznámeni, což lze považovat za zcela hrubý nedostatek v přístupu personálního oddělení či nadřízeného pracovníka.

Otázka č. 3: Je-li odpověď kladná, nakolik se shoduje se skutečně Vámi vykonávanou pracovní činností? Je-li předešlá odpověď ne, na tuto otázku neodpovídejte.

V závislosti na předešlou otázku zodpovědělo celkem 82 dotazovaných, že náplň jejich pracovní činnosti se shoduje se skutečně vykonávanou prací. Z toho 30 zaškrtnulo „spíše se shoduje“. Další 2 respondenti uvedli, že se „spíše neshoduje“. Tento fakt lze vysvětlit skutečností, že zaměstnavatel, respektive vedoucí oddělení zaměstnance neseznámil s touto náplní nebo se zaměstnanec o tyto skutečnosti nezajímá, a tudíž nemá povědomí, co se po něm formálně žádá. V návaznosti na předešlou otázku 2 lidé nezaškrtnli

žádnou možnost, jelikož uvedli, že nejsou s popisem pracovní činnosti seznámeni. Graf č. 7 znázorňuje odpovědi na výše uvedenou otázku.

Graf č. 7: Shoda pracovní náplně s vykonávanou činností respondentů

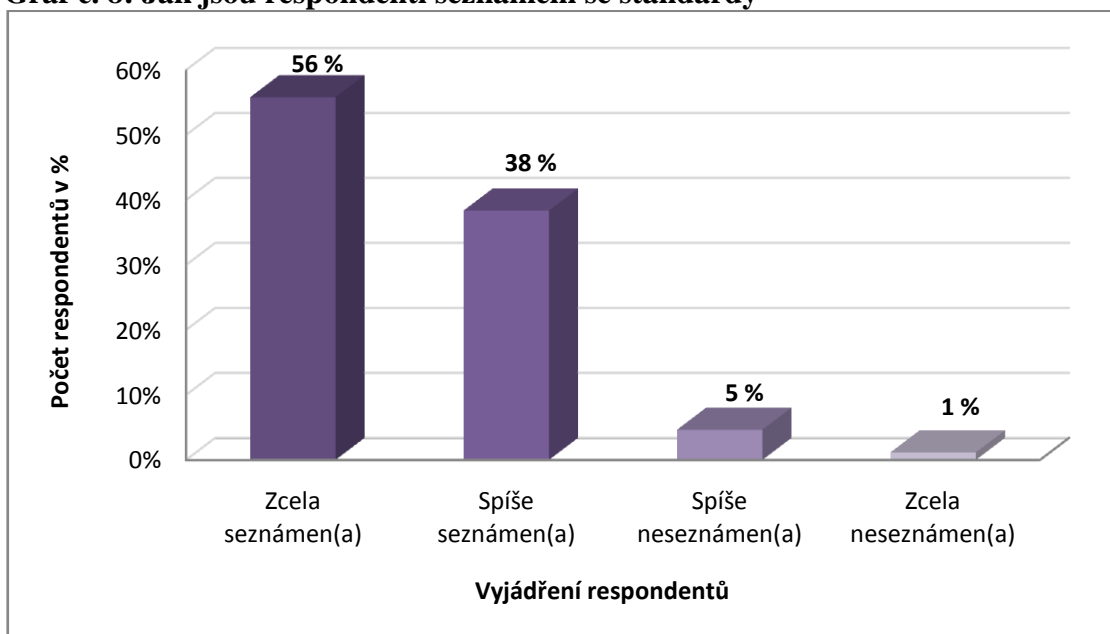


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 4: Jste seznámeni se standardy výkonu služby (pracovní výkonnosti)?

Z grafu č. 8 je patrné, že 48 hodnocených je „zcela seznámeno“ se standardy výkonnosti. Dalších 33 respondentů uvedlo, že bylo „spíše seznámeno“. To může být zapříčiněno faktem, že zaměstnanci se příliš o standardy výkonu či výkonnosti nezajímají, nepovažují je za důležité, a tak o nich mají jen obecné povědomí. Ale i zde je možné hledat chybu na straně personálního oddělení či vedoucích pracovníků. Posledních 5 dotazovaných uvedlo, že seznámeni nebyli. Z toho 4 lidé uvedli „spíše neseznámen“ a 1 respondent dokonce uvedl „zcela neseznámen“. Z interních dokumentů jasně vyplývá, že každý hodnocený zaměstnanec musí být s obsahem standardů prokazatelně seznámen. Tudíž buď došlo k zásadnímu pochybení ze strany hodnotitele, nebo dotazovaní přesně neví, co je standardem výkonu služby (pracovní výkonnosti) myšleno.

Graf č. 8: Jak jsou respondenti seznámeni se standardy



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 5: Je s Vámi v rámci hodnocení také proveden hodnotící rozhovor s Vaším hodnotitelem?

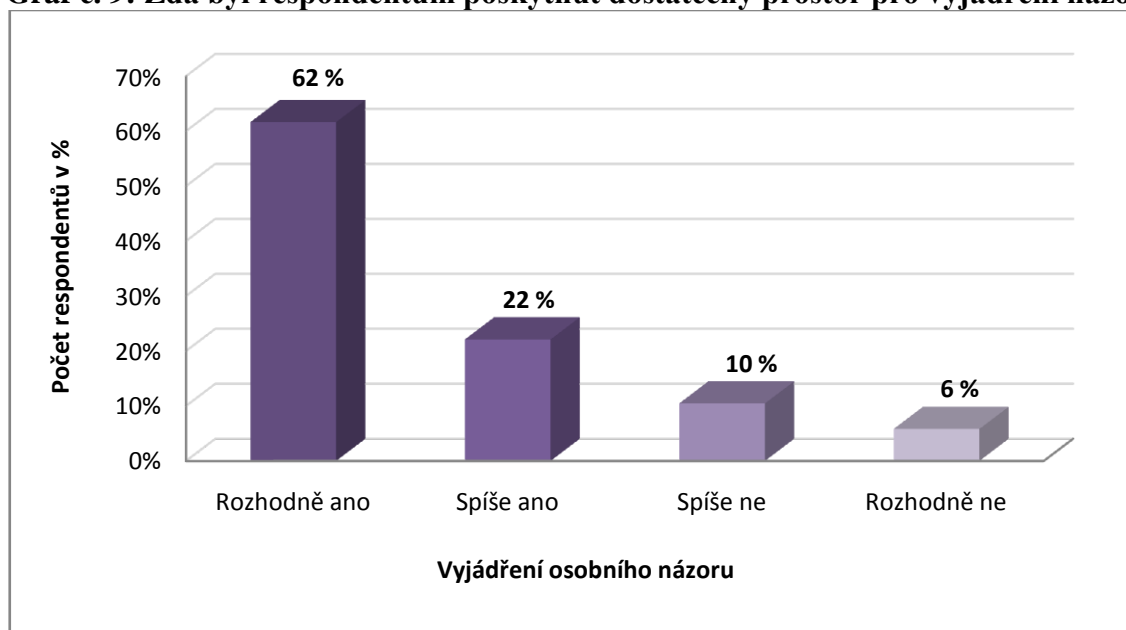
Na otázku č. 5 odpovědělo celkem 81 osob, že je s nimi v rámci hodnocení proveden hodnotící rozhovor. Zbýlých 5 dotazovaných uvedlo, že není. Součástí procesu hodnocení je rozhovor hodnotitele s hodnoceným. Tato povinnost je uvedena v interních dokumentech školy a týká se hodnocení policistů i občanských zaměstnanců. Rozhovor hodnotitele s hodnoceným slouží k projednání výsledků hodnocení, případně sebehodnocení, není proto možné tento krok v procesu hodnocení vynechat. Lze se tak domnívat, že buď hodnotitel porušil povinnost vyplývající ze zákonných předpisů a tuto část hodnocení neprovedl, nebo se dotazovaný na uskutečněný rozhovor nepamatuje.

Otázka č. 6: Během hodnotícího rozhovoru mi byl poskytnut dostatečný prostor pro vyjádření mého názoru.

Smyslem této otázky bylo zjistit, zda je respondentům dána možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení a vyjádření svého názoru na tyto výsledky. Otázka logicky navazuje na předešlou, zda je se zaměstnanci prováděn hodnotící rozhovor. Graf č. 9 zobrazuje skutečnost, že celkem 53 respondentům byl poskytnut prostor pro vyjádření. Možnost „spíše ano“ zaškrtno 19 dotazovaných a dalších 9 uvedlo možnost „spíše ne“. Lze

usuzovat, že těmito dvěma skupinám hodnotitel při rozhovoru neposkytl úplnou možnost se vyjádřit k výsledkům hodnocení a nebyl ochoten o tom diskutovat. Zbýlých 5 respondentů označilo možnost „rozhodně ne“. Pokud je uvažováno, že tato otázka koresponduje s předešlou, pak těchto 5 osob takto odpovědělo, jelikož s nimi nebyl uskutečněn žádný rozhovor a tudíž nemohli dostat prostor k diskusi.

Graf č. 9: Zda byl respondentům poskytnut dostatečný prostor pro vyjádření názoru



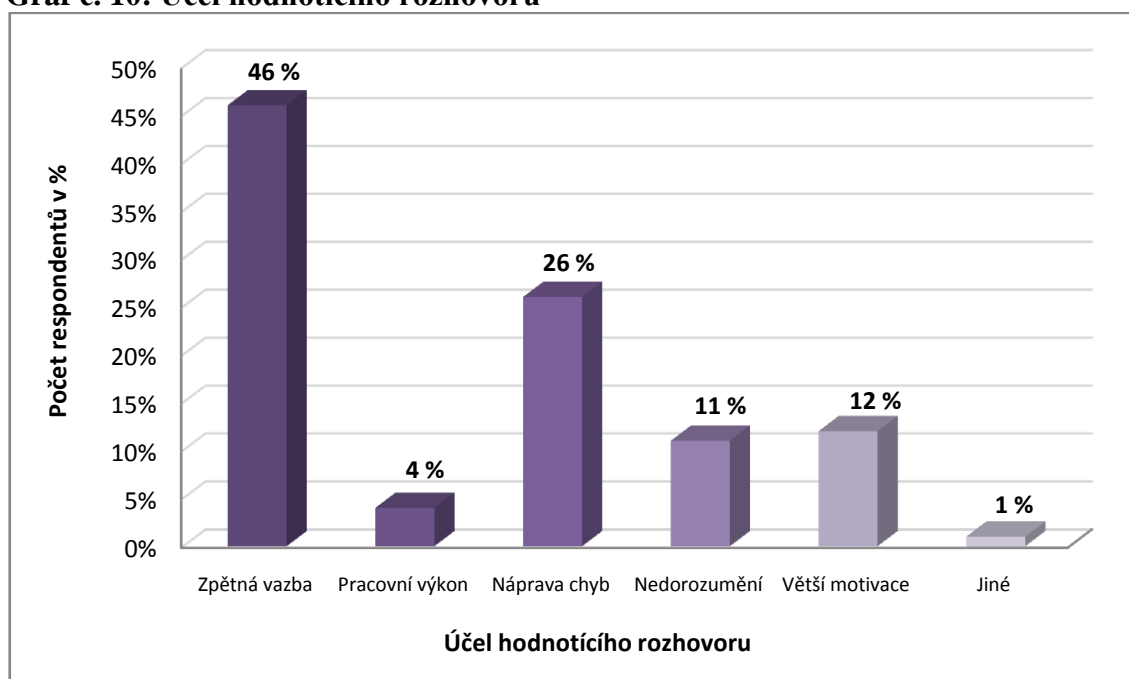
Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 7: Co je podle Vašeho názoru účelem hodnotícího rozhovoru?

Při zodpovězení této otázky měli respondenti možnost vybírat z více možností. Možnosti odpovědí a jejich četnost označení zobrazuje graf č. 10. Za nejvíce účelné při rozhovoru se svým nadřízeným dotazovaní považují možnost získání zpětné vazby. Tento bod úzce navazuje na předchozí otázku. Jelikož možnost zpětné vazby poskytuje oběma stranám kontrolu realitou a východisko pro plánování dalšího rozvoje policisty/zaměstnance. Pouze 5 krát byl označen bod „možnost porovnání pracovního výkonu s ostatními zaměstnanci“. Respondenti tedy nepovažují takovéto porovnání za významné. Odpověď „možnost nápravy chyb při vykonání pracovní činnosti“ dotazovaní označili celkem 34 krát, tedy i tuto možnost považují za účelnou při rozhovoru s hodnotitelem. Možnost si vyjasnit nedorozumění s nadřízeným pracovníkem a možnost větší motivace respondenti taktéž nepovažují za nijak hodnotnou. U této otázky byl

respondentům dán prostor pro uvedení jiného účelu, než které byly definovány. Celkem se vyjádřili 2 hodnocení, přičemž první doplnil „*účel hodnotícího rozhovoru v našich konkrétních podmínkách mi uniká*“, druhý respondent pak uvedl, že se jedná o pouhé splnění povinnosti hodnotitele.

Graf č. 10: Účel hodnotícího rozhovoru

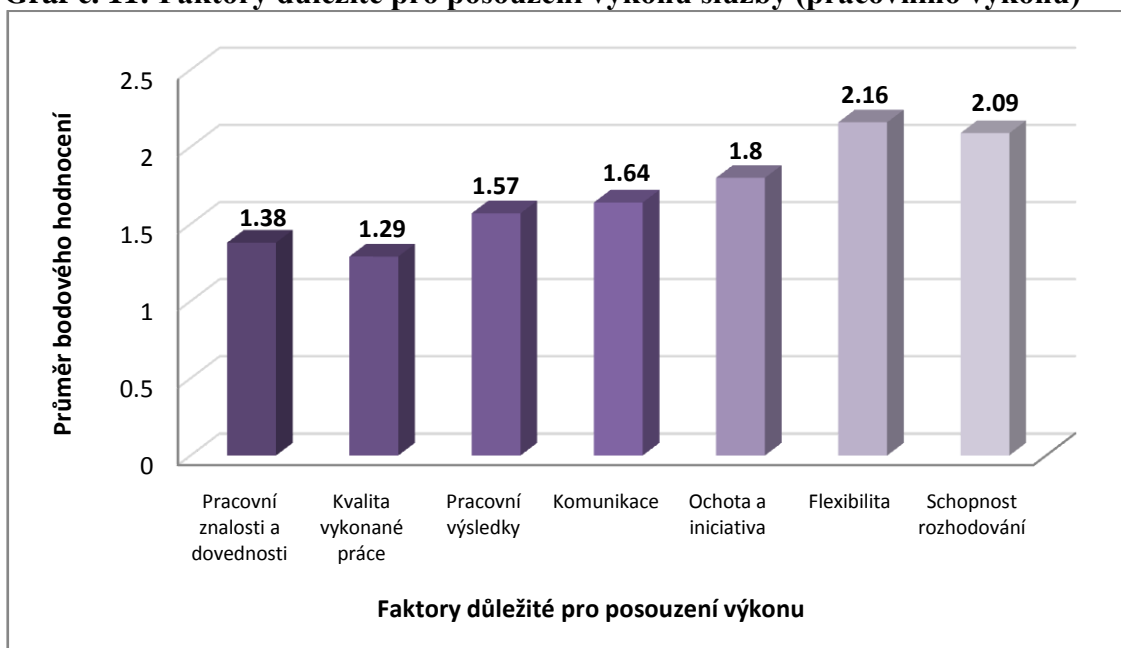


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 8: Jaké z níže uvedených faktorů považujete za nejdůležitější pro posouzení Vašeho výkonu služby (pracovního výkonu)?

Tato otázka měla za úkol zjistit, jaké faktory respondenti považují za důležité při posouzení výkonu služby či pracovního výkonu. Stejně jako v předešlé otázce měli dotazovaní možnost označit více odpovědí. Graf č. 11 zobrazuje výsledky, které jsou vyjádřeny jako průměr z možného bodového hodnocení od 1 do 4, kdy bod 1 vyjadřuje nejdůležitější váhu.

Graf č. 11: Faktory důležité pro posouzení výkonu služby (pracovního výkonu)

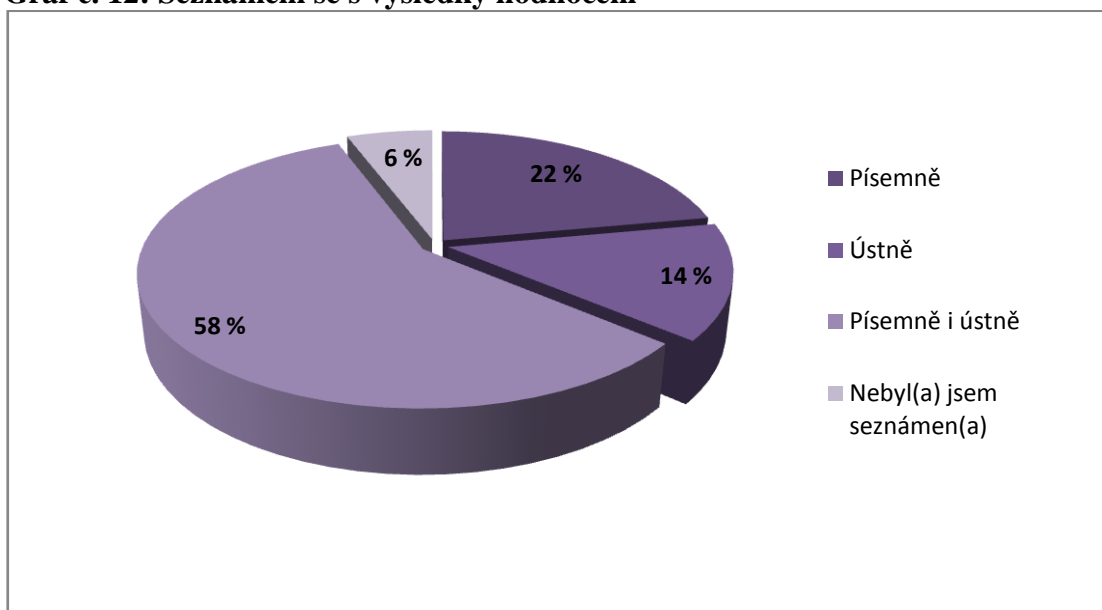


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 9: Jak jste byl(a) seznámen(a) s výsledky hodnocení?

Otázka č. 9 byla spíše ověřením si, jak hodnotitelé seznamují své podřízené se závěry hodnocení. Pro ucelený pohled výsledky zobrazuje graf č. 12. Jak již bylo uvedeno výše, hodnotitelé jsou povinni s hodnocenými uskutečnit rozhovor, v rámci kterého probíhá nejen společné hledání a formulace konkrétních opatření, ale zároveň je hodnotitel povinen seznámit svého podřízeného s výsledky hodnocení. Stejně tak je hodnocený s těmito výsledky seznámen písemně. S ohledem na uvedené přesto možnost seznámen „písemně i ústně“ zaškrtnulo 50 respondentů. Seznámení se s hodnocením „písemně“ označilo 19 lidí a „ústně“ pak 12 osob. Zbylých 5 respondentů uvedlo, že nebyli s hodnocením seznámeni vůbec. Opět se jedná o stejný výsledek, jako v předešlých odpovědích, které se týkaly hodnocení či rozhovoru. Toto lze přisoudit buď nedbalosti při vyplňování, nebo dotyční nepochopili navazující otázky dotazníků. Není totiž možné, aby u těchto osob neproběhlo hodnocení, jelikož kritérium pro výběr respondentů bylo minimální doba služebního (pracovního) poměru minimálně 2 roky. Toto kritérium zabezpečuje, že u dotazovaných proběhlo minimálně 2 krát hodnocení.

Graf č. 12: Seznámení se s výsledky hodnocení



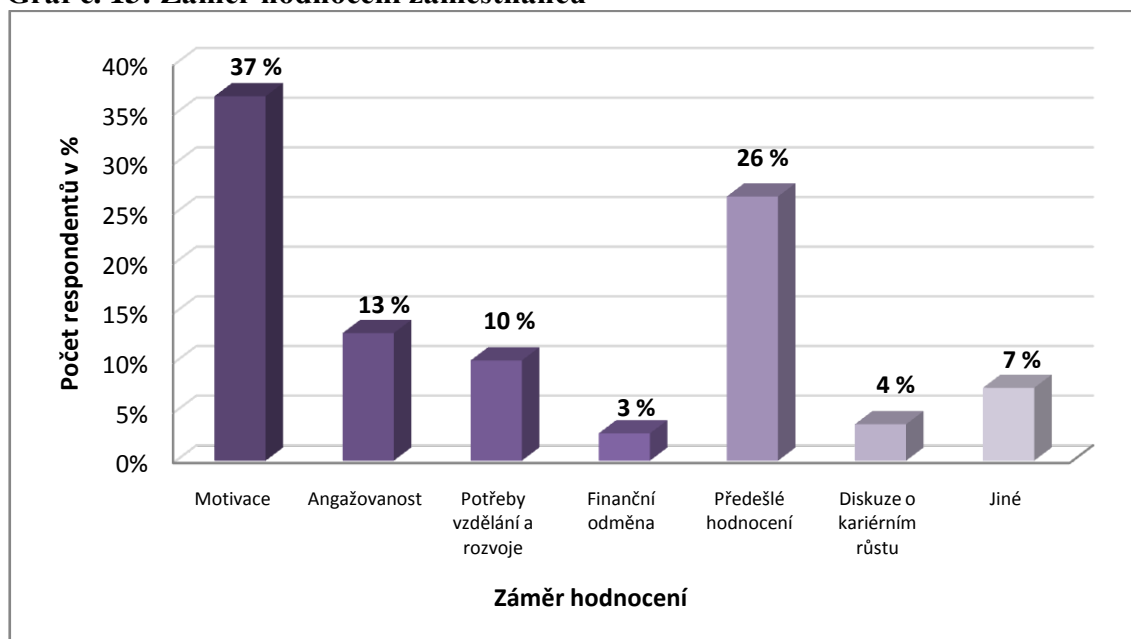
Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 10: Co je podle Vašeho názoru hlavním záměrem hodnocení policistů/zaměstnanců ve Vaší organizaci?

Graf č. 13 ukazuje jaký záměr respondenti vidí v systému hodnocení. Nejčastěji byla označena možnost „motivace zaměstnance k osobnímu růstu či vyššímu výkonu“. Je tedy patrné, že sami dotazovaní vidí smysl hodnocení, který jim poskytuje určitou dávku motivace tak, aby rozvíjeli své pracovní dovednosti a schopnosti a dosahovali tak vyššího výkonu v práci. Další nejčastěji označenou odpovědí bylo „zhodnocení pracovního výkonu minulého kalendářního roku“. Celkem 14 dotazovaných zaškrtnulo možnost, že záměrem hodnocení je posilování angažovanosti zaměstnance při dosahování společných firemních cílů. Těmito cíly pak může být nastavení správného výukového programu tak, aby studentům a policistům bylo poskytnuto kvalitní a ucelené vzdělání, které se v čase neustále mění. Další z možností byla odpověď „identifikovat potřeby vzdělání a rozvoje“, kterou označilo 11 respondentů. Je tedy zřejmé, že zaměstnanci nepovažují hodnocení za hnací motor k jejich sebevzdělávání a osobnímu růstu. Taktéž nespátřují v hodnocení možnost diskuze o dalším kariérním růstu. I u této otázky byl ponechán prostor pro další možné cíle, které hodnocení má. Celkem se vyjádřilo 8 lidí. Jejich odpovědi byly převážně negativní. Uváděli, že hodnocení nemá žádný cíl a systém nefunguje; jedná se o prostředek manipulace a šikany dle potřeb vedoucího; pouhá nutnost zpracování, jelikož je to

nařizeno; naplnění legislativních cílů; alibi zaměstnavatele a zároveň podklad pro případnou kontrolu s možností snahy o zastrašení; prostředek zvyšování ega nadřizených. Z odpovědí je patrné, že někteří respondenti nesouhlasí s takto nastaveným systémem, považují ho za nefunkční, který není schopen naplňovat cíl, pro který byl vytvořen.

Graf č. 13: Záměr hodnocení zaměstnanců



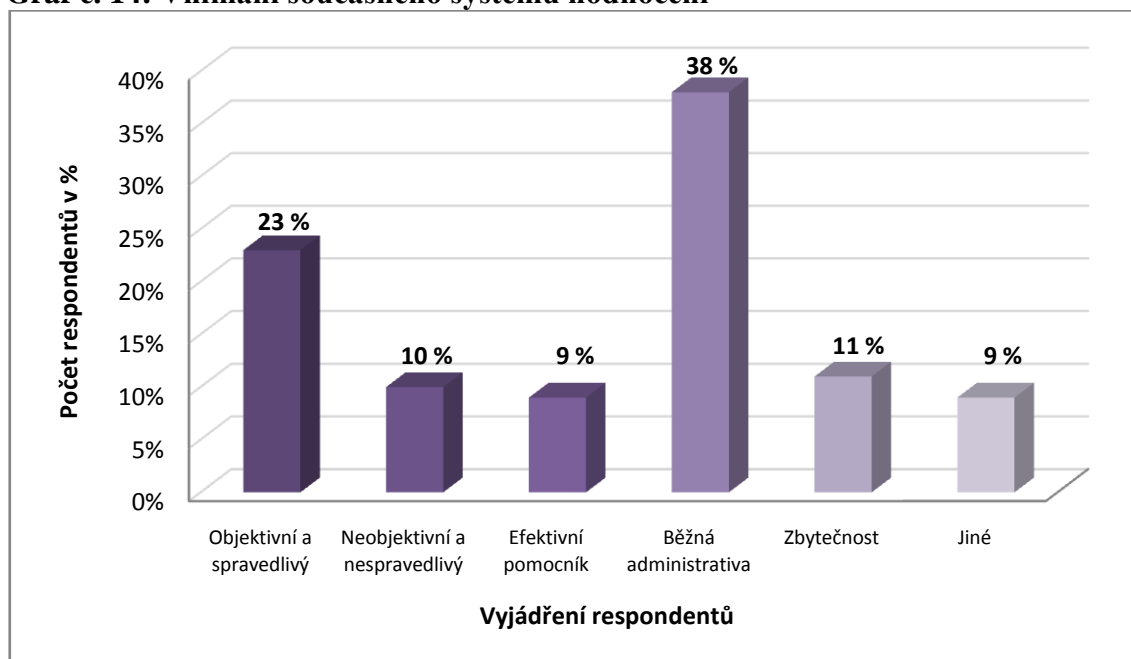
Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 11: Jak vnímáte současný systém hodnocení?

Tato otázka má spíše komplexní charakter a měla za cíl zjistit pohled respondentů na současný systém hodnocení, jak vnímají jeho uplatnění v praxi (viz Graf č. 14). Otázka opět nabízela označení více možností. Jako „běžnou administrativu“ považuje hodnotící systém celkem 39 dotazovaných. Celkem 11 dotazovaných se domnívá, že je hodnocení „neobjektivní a nespravedlivé“ a 12 lidí jej vnímá jako zbytečnost. Namísto toho byla možnost odpovědi „objektivní a spravedlivý“ označena pouze 24 krát, a že se jedná o efektivního pomocníka soudí pouhých 10 respondentů. V bodě „jiné“ měli policisté/zaměstnanci možnost vyjádřit svůj vlastní názor na aplikovaný systém hodnocení. Názory jsou obecně opět negativní. Systém klasifikují jako šikanózní, zkreslený, příliš obecný. Dále byl zmíněn názor, že principiálně v pořádku, ale s nedostatky, kdy se vedoucí řídí názory jiných. Jistá nekorektnost při posuzování s nemožností nahlédnout do

hodnocení. Výzkumná otázka ukázala, že většina respondentů není spokojena s nastaveným systémem hodnocení, který považují za pouhou formálnost či zbytečnost.

Graf č. 14: Vnímání současného systému hodnocení

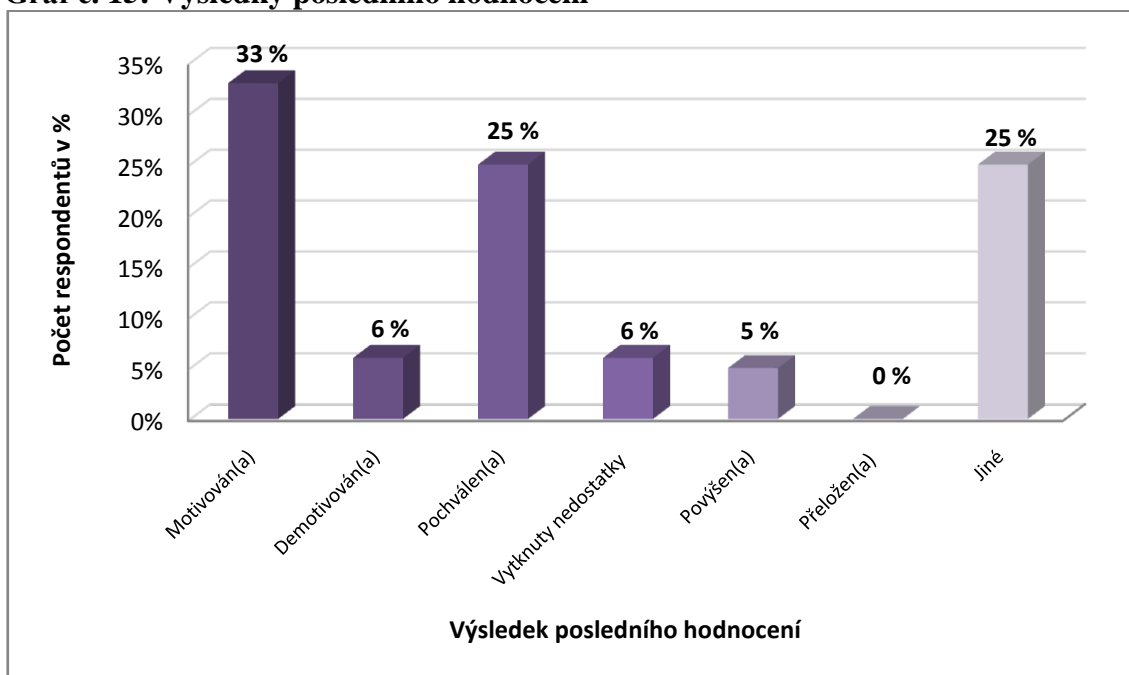


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č. 12: Co bylo výsledkem Vašeho posledního hodnocení?

V souvislosti s předešlou otázkou byli respondenti dotazováni na výsledky minulého hodnocení, aby bylo možné s těmito výsledky konfrontovat jejich názor na systém hodnocení. Z grafu č. 15 vyplývá, že 31 respondentů bylo motivováno, dalších 24 bylo pochváleno a 5 osob bylo dokonce povýšeno. Tyto pozitivní výsledky zcela nekorrespondují s názory dotazovaných na systém hodnocení. Možnost „byl jsem demotivován“ označilo 6 osob, dalších 6 pak uvedlo, že jim byly vytknuty nedostatky v pracovní činnosti (nedostatečné výsledky). Otázka opět nabízela prostor pro vyjádření osobního názoru, kterého využilo celkem 24 dotazovaných. Názory měly opět spíše záporný charakter. Respondenti uváděli, že hodnocení nepřináší žádný výsledek, jedná se o pouhé seznámení s výsledky či zákonnou povinnost, některým je hodnocení „jedno“ nebo jej „ignorují“. Jeden z respondentů uvedl, že „hodnocení nesehrává roli ve změně jeho pracovního zařazení“. Další pak sdělil, že „díky hodnotícímu rozhovoru mu byla poskytnuta personální rada pro dosažení větší efektivity při výuce“.

Graf č. 15: Výsledky posledního hodnocení



Zdroj: Vlastní výzkum

Poslední bod dotazníku, byl ponechán respondentům pro vyjádření, návrhy či připomínky k systému hodnocení. Této možnosti využilo pouhých 5 dotazovaných. Pro zachování autentičnosti jsou názory citovány.

„Vždy bude záležet především na osobních sympatiích hodnotitele na hodnoceného“.

„Systém nefunguje, byť je nastaven vhodně. V podstatě není veden ke zvýšení motivace a zvyšování pracovního výkonu, ale je stanoven tak, aby bylo možné na základě negativního hodnocení zbavit se policisty.“

„Hodnocení není nástroj motivační, ale nástroj manipulační. Poškození hodnoceného průměrem, který pracuje nadprůměrně a naopak lepší hodnocení těm, kteří pracují podprůměrně. Tento systém připouští subjektivitu hodnotitele. Naprosto nekompetentní hodnotitelé i garanti.“

„Je podle mého neobjektivní“.

„Zbytečně složité, vedoucí má jiné nástroje jako jsou odměny či kázeňské tresty“.

4.5.2 Výsledky kvalitativního výzkumu

Pro získání podrobnějších informací týkajících se dané problematiky byl uskutečněn rozhovor s vedoucím personálního oddělení (dále jen vedoucí PO). Tato část práce slouží spíše jako doplnění a propojení informací k celkovému pohledu na danou problematiku.

Vedoucí PO sdělil, že je mu 64 let a jeho nejvyšší dosažené vzdělání je právnického zaměření na Právnické fakultě Univerzity Karlovy. Pozici personalisty vykonává již 35 let, přičemž ve svých začátcích pracoval pod správou hlavního města Prahy a poté byl přeřazen na Vyšší policejní školu v Praze, kde působí dodnes. Ve funkci vedoucího PO pracuje celkem 20 let. Hlavní úkoly personálního oddělení v oblasti hodnocení policistů a zaměstnanců jsou především organizační a logisticko-podpůrné. To znamená, že v rámci organizačních úkolů oddělení vydává k dané problematice závazné pokyny a poskytuje metodickou pomoc. Výsledky hodnocení jsou následně ukládány do spisů jednotlivých policistů a zaměstnanců. Logisticko-podpůrné činnosti pak představují takovou činnost, která spočívá ve vypracování formulářů a vzorů potřebné pro samotný průběh hodnocení. Mimo rámec úkolů spojených s hodnotícím systémem hlídá personální oddělení lhůty hodnocení tak, aby byla za jednotlivá oddělení plněna včas. Příprava návrhu hodnocení policistů a zaměstnanců probíhá ze zcela dvou odlišných pohledů. Hodnocení policistů vychází ze ZPPP č. 79/2009, lze tedy konstatovat, že je rigidně předepsáno. Vydané pokyny ředitelem školy z toho ZPPP logicky vychází. Naopak hodnocení zaměstnanců se obecně řídí zákoníkem práce, ačkoli tento neřeší jak zaměstnance hodnotit. Problém definoval tak, že jednu a tutéž problematiku, tedy výuku na jednom oddělení, vykonává jak policista, tak zaměstnanec. Nedokáže si představit, že by škola aplikovala dva hodnotící systémy. Proto zaměstnanecké hodnocení kopíruje to služební tak, aby nevznikl dualizmus.

K časové náročnosti hodnotícího procesu, jeho přípravě a realizaci vedoucí PO uvedl, že se jedná o proces, který je kontinuální. Zdůraznil, že hodnocení by ze strany hodnotitele mělo probíhat denně. Je-li u policisty či zaměstnance školy zjištěno výrazné jednání, pak by měl být využit institut záznamu významné události, který se následně zakládá do spisu. V závěru hodnotícího období se pak bere ohled na tyto evidované události. Vedoucí PO považuje hodnotící proces, jeho přípravu a realizaci za jeden nástroj, který neustále trvá.

Na otázku, jak probíhá z jeho strany proškolení hodnotitelů, odpověděl vedoucí PO z pohledu zákona. S hodnotiteli prodiskutuje danou problematiku a popřípadě vysvětlí příslušný pokyn. Jelikož se jedná o zcela univerzální systém, pak je třeba všechny hodnotitele školit stejně. Do školení tak nepřidává nic ze sebe, žádný názor ani připomínky. Pouze interpretuje pokyn. Výsledkem školení je vydané osvědčení ve dvojím vyhotovení, které hodnotitel stvrdí svým podpisem. Jedno takové osvědčení zůstává hodnotiteli jako doklad o absolvování a druhé se zakládá do spisu. Nedostatky v procesu školení neshledává. Jak už uvedl, jedná se univerzální systém, tudíž je školení jednotné. Zpětnou vazbu ze strany školených hodnotitelů nemá ani pozitivní, ani negativní. Humorně podotkl, že těžko si někdo v tomto ohledu přijde stěžovat právě za vedoucím PO.

Ke zneužitelnosti současného systému hodnocení ze strany hodnotitele uvedl, že tento systém zneužít lze. Totiž každé takové hodnocení je samozřejmě subjektivní, jelikož jej vykonává člověk. Tomu nelze nijak zabránit, a proto zde aspekt zneužití je. Jako příklad uvedl osobní sympatie či antipatie. Dodal, že v podmínkách školy se až tak neděje, ale ve výkonu je aspekt zneužitelnosti více častý. Současný systém hodnocení považuje vedoucí PO za efektivní. Jak už se zmínil výše, slouží pro kariérní řád. Tedy kdyby hodnotící systém nebyl, pak kariérní řád ohrozí. Nelze však říci, že je právě tento nastavený systém nejlepší. Dle jeho názoru by možná bylo možno nastavit lepší, například zrušit 5-ti stupňovou soustavu. Toto však rozhodně není v jeho kompetenci a na takovou změnu je potřeba tým odborníků.

Poslední otázka zjišťovala, zda existuje něco, co by vedoucí PO změnil na stávajícím systému. Striktně odpověděl, že v praxi samozřejmě nic změnit nemůže, jelikož je celý systém centrální. Teoreticky by se ale zaměřil na snížení administrativy, která je s hodnocením spojena.

5 Zhodnocení výsledků výzkumu a návrhy řešení

Předpokladem pro vyhodnocení systému a metod hodnocení ve VPŠ a SPŠ MV v Praze bylo aplikování dotazníkového šetření mezi pracovníky školského úseku. Pro doplnění a ucelení kvantitativního šetření byl proveden rozhovor s vedoucím personálního oddělení.

5.1 Zhodnocení výsledků kvantitativního výzkumu

Zpracováním vyplněných dotazníků bylo dosaženo potřebných informací pro tuto výzkumnou část. Získané informace byly zpracovány, sečteny a pro přehlednost zobrazeny prostřednictvím grafů. V úvodní části byly otázky identifikačního charakteru, z kterých vyplývá, že výzkumu se účastnilo z celkových 90 pracovníků 86 pracovníků školského úseku, z toho 33 žen a 53 mužů. Nejvíce zaměstnanců pokrývá věkovou skupinu v rozmezí mezi 41 až 50 lety, byla označena ve 32 případech. Další rozsáhlou skupinou byla skupina v letech 50 a více s 30 odpověďmi. V oblasti vzdělání má celkem 54 pracovníků akademický titul v magisterském studijním programu. Nejméně pracovníků má vyšší odborné vzdělání (2 pracovníci).

Druhá část dotazníku zjišťovala obecné informace o pracovních pozicích pracovníků. Výsledky ukazují, že pracovníci školy mají vyrovnaný poměr délky trvání služebního (pracovního) poměru ve škole. Skupiny byly segmentovány na kategorie „méně než 5, 5 až 10, 11 – 20, 21 a více“. Průměrné rozdělení činí 20 pracovníků na jednu kategorii. Výsledky předložené otázky na rozčlenění pracovních pozic ukázaly, že vedoucí funkci zastává 12 pracovníků, z nichž 5 jsou policisté a 7 civilní zaměstnanci. Řadové pozice zastává 29 pracovníků (10 policisté, 19 civilisté). Na učitelských postech působí celkem 45 pracovníků s téměř vyrovnaným poměrem.

Třetí část dotazníků již byla zaměřena přímo na současně nastavený hodnotící systém ve škole. Ze šetření vyplývá, že je s ním obeznámeno 76 pracovníků z 86. Tedy v osmi případech bylo označeno, že nastavený systém pracovníkům není znám. Svou pracovní náplň zná drtivá většina, pouze 2 lidé uvedli, že s ní nejsou seznámeni. Ti, kteří odpověděli, že je jim známa pracovní náplň, pak měli uvést, zda tato odpovídá realitě.

Celkem 82 pracovníků uvedlo, že popis pracovní činnosti je v souladu se skutečně vykonávanou činností. V oblasti standardů bylo zjištěno, že převážná většina pracovníků zná nastavené standardy pro jejich výkon (pracovní výkonnost). Neseznámeno bylo 5 lidí, což se zcela neshoduje s nároky, které uvádí interní pokyny. Hodnotící rozhovor byl uskutečněn s celkem 81 pracovníky. Zbýlých 5 uvedlo, že v rámci hodnocení s nimi nadřízený rozhovor neprovedl. V rámci hodnotícího rozhovoru je dle interního aktu nutné hodnocenému poskytnout prostor pro vlastní vyjádření názoru. Takto bylo učiněno v 72 případech. Dalším 14 pracovníkům jejich nadřízený prostor pro vyjádření neposkytl. Policisté a zaměstnanci školy vidí účel hodnotícího rozhovoru především v získání zpětné vazby a v možnosti nápravy chyb při vykonávání pracovní činnosti. Určitou váhu také přisuzují nápravě chyb při vykonávání pracovní činnosti a také možnosti zvýšení motivace. Porovnání pracovního výkonu s ostatními zaměstnanci nepovažují za účelné.

Faktory důležité pro posouzení výkonu služby (pracovního výkonu) jsou dle označení pracovníků uvedeny v pořadí od nejvíce důležitých až po ty nejméně podstatné: kvalita vykonané práce, pracovní znalosti a dovednosti, pracovní výsledky, komunikace, ochota a iniciativa, schopnost rozhodování a flexibilita. Za nejpodstatnější ukazatel pro posouzení pracovní výkonnosti pracovníci považují faktor „kvalita vykonané práce“. Dle interních směrnic jsou pracovníci seznamováni s výsledky hodnocení jak písemnou, tak ústní formou. Ovšem ne vždy se tak v praxi děje. Že bylo seznámeno s výsledky hodnocení pouze písemně, uvedlo 19 lidí, dalších 12 pak označilo ústní formu. Z 86 dotazovaných uvedlo 50 pracovníků, že se závěry hodnocení bylo seznámeno jak písemně tak i ústně. Zbýlých 5 uvedlo, že výsledek hodnocení jim nebyl sdělen vůbec.

Dále bylo výzkumem zjištěno, že pracovníci spatřují záměr hodnocení především v motivaci k osobnímu růstu či vyššímu výkonu a také ve zhodnocení pracovního výkonu minulého kalendářního roku. Méně důležitosti pak přisuzují posílení angažovanosti při dosahování společných firemních cílů. Za nedůležité určili identifikování potřeb vzdělání a dalšího rozvoje a také možnost, že hodnocení slouží jako podklad pro diskuzi o dalším kariérním růstu či o výši finanční odměny.

Ačkoli je nastavený systém hodnocení centrální a má jistý potenciál pro efektivní výsledky, pracovníci jej především vnímají jako běžnou administrativu. S tímto faktem se ztotožňuje celkem 39 pracovníků. Jako zbytečnost ho považuje 12 dotazovaných. Dalších 24 pracovníků jej vnímá jako objektivní a spravedlivý, naopak 11 lidí jej považuje za

nespravedlivý a neobjektivní. Pouhých 10 dotazovaných v systému spatřuje efektivního pracovníka. Názory na takto nastavené hodnocení byly ze strany pracovníků vesměs negativní, kdy jej označili za šikanózní, zkreslený či příliš obecný. Na základě těchto zjištěných poznatků lze konstatovat, že většina pracovníků není spokojena se současně nastaveným systémem hodnocení.

Poslední výsledek hodnocení pracovníky motivoval (31 lidí), byli pochváleni ze strany nadřízeného (24 lidí), či byli povýšeni (5 lidí). Celkem 6 pracovníků bylo díky poslednímu hodnocení demotivováno. Dalším 6 byly vytknuty nedostatky. Z názorů dotazovaných lze usoudit, že nejsou s výsledky spokojeni, jelikož uváděli, že závěr hodnocení nepřináší žádný efekt a jedná se o pouhou zákonnou povinnost, jiní napsali, že jim je hodnocení jedno či tyto výsledky zcela ignorují.

5.2 Zhodnocení výsledků kvalitativního výzkumu

Záměrem kvalitativního výzkumu bylo upřesnit a doplnit komplexnost systému hodnocení v poměrech vybrané organizace. Z rozhovoru s vedoucím PO vyplynulo několik poznatků. Vedoucí PO je mimo jiné garantem hodnocení a tak jedna z jeho povinností je školení hodnotitelů. V této oblasti je však pouhým interpretem, který s hodnotitelem prodiskutuje danou problematiku, popřípadě dovysvětlí příslušný pokyn. Školení probíhá jednoduše, jelikož systém je pojat univerzálně. Příprava návrhů hodnocení probíhá ze dvou pohledů. Hodnocení policistů je dané zákonem, naopak hodnocení zaměstnanců se obecně řídí zákoníkem práce, který však tuto problematiku dále neupravuje. Aby tak v systému hodnocení ve škole nedocházelo k dualizmu, hodnocení občanských zaměstnanců vychází z pokynů a metodik určených pro policisty. Vedoucí PO vyjádřil názor k časové náročnosti, přípravě a realizaci hodnotícího procesu. Uvedl, že je zcela nezbytné tento proces považovat za kontinuální, a tak by se k němu mělo i přistupovat. Úlohou každého hodnotitele je své zaměstnance hodnotit denně a využívat institutu významné události, na kterou se v závěru hodnocení bere ohled. Aspekt zneužitelnosti systému nevylučuje, jelikož je proces hodnocení výstup člověka, který přes veškerou profesionalitu jedná v jistých ohledech subjektivně.

Současně nastavený systém shledává vedoucí PO jako efektivní, a který je zcela zásadní pro kariérní řád. Uvedl však, že nelze říci, že je tento systém nejlepší. Po praktické

stránce není v jeho kompetenci jakkoli tento systém upravit či měnit. Avšak bylo by to možné, pak by upravil pětistupňovou hodnotící soustavu a snížil administrativu, jež je s hodnocením spojena.

5.3 Návrhy řešení

Výsledky výzkumu získané z dotazníkového šetření poukazují na několik nedostatků v systému hodnocení policistů a zaměstnanců vybrané organizace. Veškeré návrhy či doporučení pro změnu v systému hodnocení jsou směřovány jak na služební tak zaměstnanecké hodnocení, jelikož je jejich struktura a metoda aplikování stejná.

Ze situace věkové struktury lze vyvodit, že není zcela vyřešena otázka nahrazování odcházejících zaměstnanců do starobního důchodu, kteří by měli své znalosti předat mladší generaci. Je nutné si uvědomit, že se společnost musí přizpůsobovat nárůstu pracovníků vyššího věku, je však také nezbytné, aby se mladší zaměstnanci u svých starších kolegů mohli inspirovat a těžit z jejich zkušeností. Zároveň je potřeba uvážit, že je 44 % pracovníků školského úseku ve služebním poměru. Je zde tedy vysoká pravděpodobnost, že tito lidé služební poměr ukončí daleko dříve než je důchodový věk, jelikož mají ze zákona nárok po 15 letech výkonu služby na výsluhový příspěvek. S ohledem na současnou situaci lze navrhnout nástupnický systém, který by vhodně využil znalostí zaměstnanců v důchodovém věku. Časový horizont takového systému by zřejmě trval déle jak jeden rok, jelikož by závisel na nástupu nových zaměstnanců a odchodu pracovníků do důchodu. Náklady nelze vyčíslit, spíše než o finance se zde bude jednat o kvalitní předávání zkušeností a znalostí od starší generace mladší.

Průzkumem nejvyššího dosaženého vzdělání pracovníků školského úseku bylo zjištěno, že pouze 11 pracovníků má středoškolské vzdělání, ostatní dosahují terciárního vzdělání. Lze tedy konstatovat, že úroveň vzdělání je na velmi vysoké úrovni. Avšak pro zachování této úrovně je potřeba nastavit podmínky a možnosti, jak pracovníky dále vzdělávat a rozvíjet. Každý kvalifikovaný pracovník školského úseku by měl být přezkoumáván, měřen a zlepšován. VPŠ a SPŠ MV v Praze umožňuje svým pracovníkům profesionální rozvoj prostřednictvím studia v akreditovaných vzdělávacích programech

vysokých škol, možnost absolvování instruktážně metodického zaměstnání, studijních pobytů, seminářů, školení apod. Je nezbytné, aby se pracovníci pravidelně účastnili těchto kurzů a tak rozvíjeli své schopnosti a dovednosti potřebné pro výkon své pracovní činnosti. Nedílnou součástí vzdělávání každého zaměstnance by mělo být také sebevzdělávání. Aby byly tyto principy vzdělávání efektivní, je nezbytné pravidelně vyhodnocovat, zda investice do školení zaměstnanců přinesly požadované výsledky a zda jsou tito zaměstnanci schopni nabyté vědomosti uplatnit v každodenní praxi. Veškerá školení, kurzy a semináře jsou zaměstnanci absolvována v rámci ministerstva vnitra, jedná se tedy o resortní celoživotní vzdělávání, které není hrazeno ze strany školy.

Ačkoli je většina pracovníků seznámena se současně nastaveným systémem hodnocení, se svou pracovní náplní a standardy služby (pracovní výkonností), přesto z výsledků vyplývá, že několika zaměstnancům tyto informace stále pozbývají. Bylo by vhodné nastavit taková opatření, která hned při nástupu zaměstnance zcela prokazatelně seznámí s veškerými informacemi, které souvisejí s jeho pracovní činností a hodnocením jako takovým. Příslušná opatření by mělo mít na starosti personální oddělení, které by nastavilo jistá pravidla, jež budou určovat proces seznámení se s celou problematikou hodnocení a jeho principy. Samotné plnění těchto pravidel by pak zabezpečil konkrétní nadřízený. Pro zpracování těchto opatření by bylo potřeba zhruba 3 měsíce času. Dodatečné náklady by nevznikaly, jelikož by tato činnost byla spojená s běžnou pracovní náplní personálního oddělení.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že převážná většina respondentů systém hodnocení považuje za neobjektivní a nespravedlivý, za zbytečnost a běžnou administrativu. Takovéto vnímání systému lze přisuzovat špatně provedenému hodnocení hodnotitelem, z čehož pak pramení i neznalost celého úkonu, jeho legislativy a tím se ztrácí i jeho účel a cíl. V tomto případě však není vina jen na samotném hodnotiteli, ale na hodnoceném zaměstnanci, který by musel věnovat seznámení s takovým interním aktem určitou část svého času a to pro pohodlnost některých ani neudělá. I z tohoto důvodu vzniká mylná představa, že hodnocení je podobné školnímu známkování a seznámení se se standardem je asi mnohdy taky jen letmé. Je potřeba, aby každý nadřízený pracovník vzal na vědomí, že se nejedná o pouhou povinnost zpracovávat průběžná či služební

hodnocení policistů a zaměstnanců, ale o skutečně nepřetržité hodnocení všech pozitivních i negativních okolností pracovní výkonnosti. Příslušníci a zaměstnanci ve vedoucích funkcích mnohdy nejsou na výkon řídicích míst nijak systematicky připravováni, o čemž svědčí i stížnosti ze strany podřízených na průběh a výsledky hodnocení, jak vyplynulo z dotazníků. Někteří zmiňují šikanu a nepřátelské jednání ze strany svého nadřízeného, jeho způsob hodnocení považují za subjektivní, zakládající se na osobních sympatiích. Návrh na zlepšení spočívá v důkladném proškolení hodnotitelů tak, aby byli schopni dále prezentovat nabyté informace svým podřízeným. Nedostatečné proškolení potvrzuje i odpověď vedoucího personálního oddělení, který uvedl, že v oblasti školení hodnotitelů pouze interpretuje příslušný pokyn. Obě zainteresované strany by měly pochopit princip hodnotícího systému, aby bylo možné naplnit požadované cíle, které systém sleduje. Tento návrh by představoval změnu v pokynu ředitele a následně důkladné proškolení ze strany garantů. Očekávaná doba realizace by činila jeden rok, náklady na provedení změny by tvořily odměny zaměstnancům personálního oddělení za zpracování metodiky a dále náklady na školení hodnotitelů.

Jako záměr hodnocení považují pracovníci především motivaci a hodnocení z minulého období, přičemž finanční odměnu téměř nikdo z dotazovaných nespojuje s výsledkem hodnocení. Lze se tedy domnívat, že policistům a zaměstnancům nejsou na základě výsledků jejich hodnocení vypláceny žádné odměny, což v určitém rozsahu snižuje vážnost systému hodnocení a naplnění cílů. Odměnu lze považovat za základní nástroj motivace, která zvyšuje pravděpodobnost správně a kvalitně odvedené práce, a to i v budoucnu. Není-li však odměna poskytována, tato pravděpodobnost klesá. Je tedy především v zájmu organizace svým pracovníkům odměny na základě hodnocení poskytovat, neboť se to projeví v jejich pracovním nasazení. Návrh na zlepšení by spočíval ve vytvoření tzv. fondu vedoucího. Ředitel školy by každému vedoucímu pracovníkovi přispíval určitou částku, kterou by pak vedoucí příslušného oddělení rozdělil mezi své podřízené dle jejich výsledků hodnocení a plnění stanovených cílů. Časový horizont pro vytvoření fondu by činil jeden kalendářní rok a náklady na zavedení by tvořily pouze administrativní úpravy. Samotný tok financí do fondů by nepředstavoval náklady jako takové.

Dále je zde úvaha, zda by číselné stupnici 1-5 neprospěla úprava, která by nebyla z hlediska celé koncepce hodnocení až tak drastická a přitom by na hodnocené působila pozitivněji a průměr tedy současná známka 3 by byla nahrazena 0. Návrh by měl podobu hodnotící osy jako: +2, +1, 0, -1, -2. Z této stupnice by jasně vyplýval standard, který je zde zcela logicky umístěn ve středu. Navíc by se tím vyřešilo obecné mínění, že se při hodnocení 1 – 5 jedná o školní známkování. Pak je známka 3 považována za obyčejný průměr, což vůbec neodpovídá koncepci bodového hodnocení pracovního výkonu. Ovšem aby byla možná taková změna, bylo by třeba změnit celý systém, který je nastavený centrálně. Jak již bylo uvedeno výše, hodnocení policistů na VPŠ a SPŠ se řídí dle Zákona o služebním poměru a dle ZPPP č. 79/2009, tedy dopadá na všechny příslušníky Policie České republiky. Pro realizaci takového návrhu by nejdříve muselo dojít k pozměnění ZPPP č. 79/2009, tedy k úpravě dotčených článků a příloh formulářů. Následně by muselo dojít k proškolení všech vedoucích policistů a zaměstnanců či přímých nadřízených. Z hlediska času by bylo možné změnu realizovat během jednoho kalendářního roku. Náklady by tvořily mzdy případně příplatky zaměstnanců, kteří by se na pozměnění návrhů podíleli, tiskové náklady a jejich distribuce a následné doškolení dotčených pracovníků.

6 Závěr

Téma této práce bylo zvoleno s cílem zhodnotit současně nastavený systém hodnocení policistů a občanských zaměstnanců ve VPŠ a SPŠ MV v Praze a v případě zjištěných nedostatků navrhnout patřičná opatření. Hodnocení pracovníků respektive řízení lidských zdrojů je v současném světě zásadní složkou řízení ve většině organizací. Pečuje-li organizace o své pracovníky a jejich nepřetržitý rozvoj, má velký předpoklad pro úspěch a efektivní fungování. Nelze tedy pochybovat, že řízení lidských zdrojů má význam, jak pro organizaci samotnou, tak i pro vedoucí pracovníky a jednotlivé zaměstnance. Integrace výsledků hodnocení s cíli organizace, vhodný výběr hodnotících metod a správně nastavená kritéria hodnocení, předurčují efektivní systém hodnocení pracovníků celé organizace.

Na základě provedeného výzkumu lze tvrdit, že současně nastavený systém má jisté nedostatky, a to jak v samotném obsahu, tak i ve způsobu jeho implementace. Hlavním nedostatkem je především neúplná informovanost pracovníků, a to nejen v oblasti pracovní náplně a standardů na ně kladených, ale především v samotné znalosti hodnotícího systému. Je proto nutné zpracovat taková opatření, která prokazatelně každého pracovníka s těmito oblastmi seznámí.

Jako další nedostatek se jeví kvalita proškolení hodnotitelů (pracovníků ve vedoucích pozicích) ze strany garantů. Hodnotitelé by měli mít veškeré relevantní informace o celém procesu hodnocení tak, aby byli nejen kompetentní vykonávat samotné hodnocení svých podřízených, ale aby byli schopni vysvětlit podstatu a účel systému hodnocení. Kvalitní příprava hodnotitelů následně ovlivňuje další oblasti hodnotícího procesu, kterými jsou efektivní komunikace s hodnocenými, provedení hodnotícího rozhovoru, správné použití hodnotících metod, s nimi související vyplnění příslušných formulářů a poskytování získaných výstupů jako zpětné vazby.

Oblast, které je potřebné věnovat pozornost je číselná stupnice stanovená v samotném ZPPP č. 79/2009. Současná pětistupňová koncepce působí na hodnoceného jako školní známkování. Návrh změny představuje hodnotící osu v podobě od +2 do -2, přičemž 0 by vyjadřovala požadovaný standard, který je zcela logicky umístěn ve středu.

Výzkumem bylo dále zjištěno, že zaměstnanci nespátřují jako záměr hodnocení poskytnutí finanční odměny. Lze se tak domnívat, že pracovníkům nejsou udělovány odměny na základě výsledků hodnocení. Pro nápravu této skutečnosti byl navržen fond vedoucího, ze kterého by pracovníkům byla vyplácena odměna, odvíjející se od výsledku hodnocení a plnění stanovených cílů.

Analýzou sekundárních zdrojů, studiem příslušným závazných pokynů a zákonů, byla provedena syntéza získaných poznatků, které byly následně aplikovány při realizaci praktického výzkumu. Údaje získané především z kvantitativního šetření byly zpracovány a vyhodnoceny tak, aby bylo možné definovat nedostatky či problémy související s procesem hodnocení v prostředí vybrané organizace. V návaznosti na tato zjištění byla navržena opatření, která sníží nebo zcela odstraní zjištěné nedostatky, a která by při správném užití přispěla k optimalizaci a zefektivnění hodnocení pracovníků. Diplomová práce směřovala k naplnění hlavního cíle práce, kterým bylo identifikovat prvky systému, zhodnotit metody a proces hodnocení policistů a zaměstnanců VPŠ a SPŠ MV v Praze.

7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- CHLÁDKOVÁ, Alena. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-692-1.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KUBÁTOVÁ, Sláva. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning - praktický management. ISBN 9788072612598.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

STÝBLO, Jiří. URBAN Jan a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje:

JERSÁKOVÁ, Vendy. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců – co s ním. In: *HR KAVÁRNA* [online]. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: [ttp://www.hrkavarna.cz/tema/soucasne-trendy-v-hr/hodnoceni-pracovniho-vykonu-zamestnancu-co-s-nim/](http://www.hrkavarna.cz/tema/soucasne-trendy-v-hr/hodnoceni-pracovniho-vykonu-zamestnancu-co-s-nim/)

Medias res: Stručné zásady firemního vzdělávání [online]. [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <http://www.mediasres.cz/personalistika-a-management/1886-juraj-eisel-strucne-zasady-firemniho-vzdelavani.htm>

CHROMJAKOVÁ, Felicita. The Key Principles of Process Manager Motivation in Production and Administration Processes in an Industrial Enterprise. *Journal of Competitiveness* [online]. 2016(1), 16 [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&cid=213>

Interní dokumenty:

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky

Pokyn ředitele Vyšší policejní školy a Střední policejní školy Ministerstva vnitra v Praze, článek 157, ročník 2016, Organizační řád VPŠ a SPŠ MV v Praze

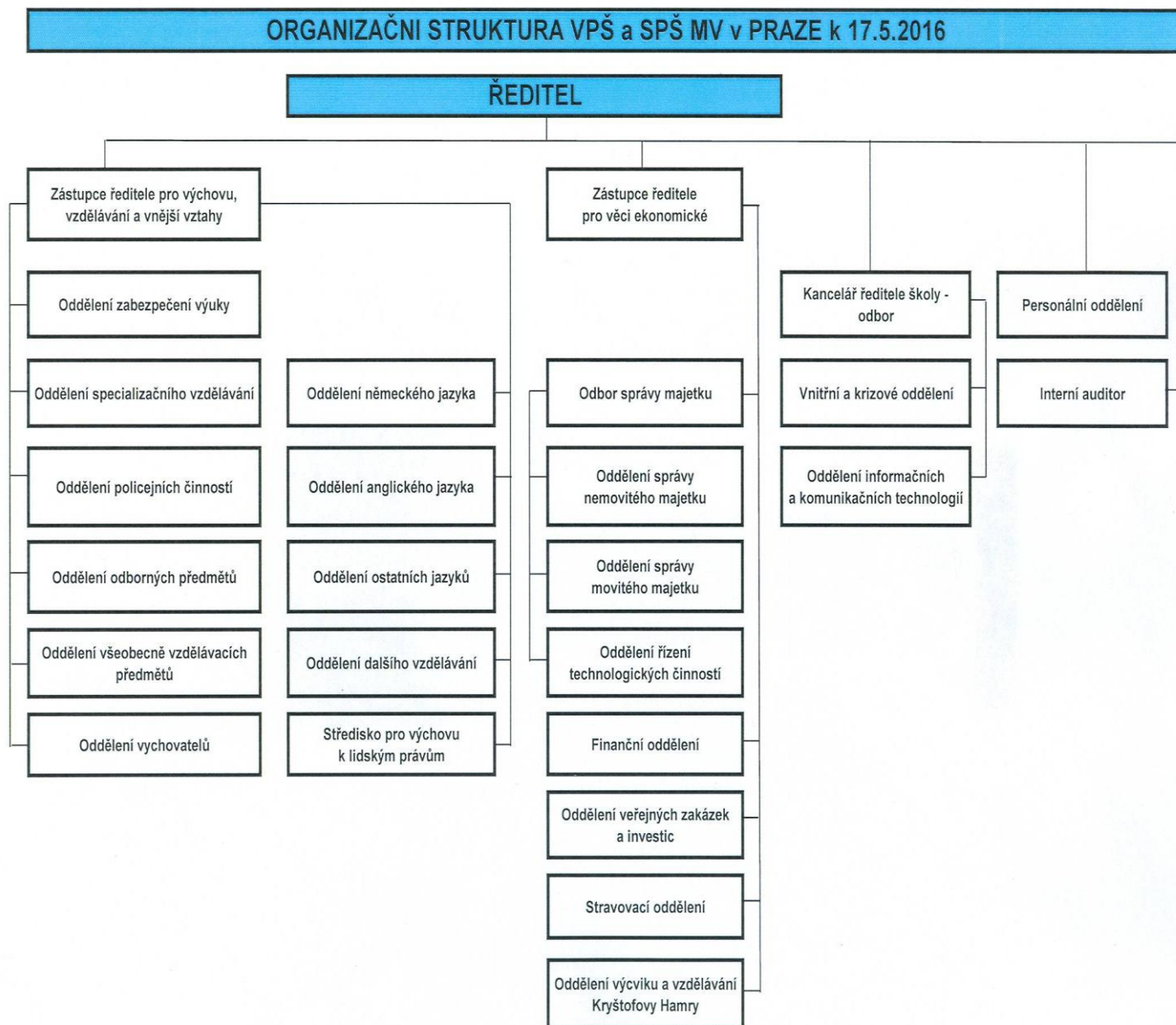
Pokyn ředitele Vyšší policejní školy a Střední policejní školy Ministerstva vnitra v Praze, článek 58, ročník 2016, Hodnocení policistů VPŠ a SPŠ MV v Praze

Pokyn ředitele Vyšší policejní školy a Střední policejní školy Ministerstva vnitra v Praze, článek 59, ročník 2016, Hodnocení pracovní výkonnosti pracovních výsledků zaměstnanců VPŠ a SPŠ MV v Praze

Hodnotící zpráva 2008 VPŠ a SPŠ MV v Praze

8 Přílohy I - VI

Příloha č. I: Schéma – Organizační a řídicí struktura VPŠ a SPŠ MV v Praze



Zdroj: Organizační řád VPŠ a SPŠ MV v Praze

Příloha č. II: Dotazník

Dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové

jmenuji se Marcela Kačorová, pracuji na Vnitřním a krizovém oddělení a jsem studentkou pátého ročníků Provozně ekonomické fakulty ČZU v Praze. Ráda bych Vás touto cestou požádala o spolupráci na výzkumu, který se týká systému hodnocení pracovníků na Naší škole. Dovoluji si vás požádat o vyplnění přiloženého dotazníku a poprosím Vás o pečlivost a uvedení pravdivých údajů. Jedná se o zcela anonymní dotazník a získané informace budou použity pro statistické zpracování mé diplomové práce.

Své odpovědi označte křížkem do příslušného okénka u Vámi vybrané možnosti odpovědi. Lze označit i více možností. Na vytečkovaném řádku máte možnost svou odpověď rozvést či objasnit. V případě jakýchkoli dotazů mě neváhejte kontaktovat.

Předem Vám všem velice děkuji za Váš čas o ochotu.

Bc. Marcela Kačorová, e-mail: macklecram@seznam.cz

I. Identifikační údaje

1. Pohlaví:

- Žena
 Muž

2. Vaše věková kategorie:

- do 30 let
 31 – 40 let
 41 – 50 let
 51 a více let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- Středoškolské s maturitou
 Vyšší odborné
 Vysokoškolské bakalářské
 Vysokoškolské magisterské
 Doktorské

II. Informace o pracovní pozici

1. Doba služebního (pracovního) poměru ve škole:

- méně než 5 let
 5 – 10 let
 11 – 20 let
 21 a více let

2. Vaše pracovní pozice je:

Zaměstnanec

- Vedoucí
 Řadový
 Učitel

Policista

- Vedoucí
 Řadový
 Učitel

III. Informace k systému hodnocení

1. Jste seznámen(a) se současným systémem hodnocení ve škole?

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

2. Znáte svůj popis (náplň) pracovní činnosti?

- Zním
 Neznám

3. Je-li odpověď kladná, nakolik se shoduje se skutečně Vámi vykonávanou pracovní činností? Je-li předešlá odpověď ne, na tuto otázku neodpovídejte.

- Ano, shoduje se
 Spíše se shoduje
 Spíše se neshoduje
 Ne, neshoduje se

4. Jste seznámeni se standardy výkonu služby (pracovní výkonností)?

Konkrétní popisy chování podle zaměřenosti výkonu služby (pracovní činnosti) hodnoceného.

- Zcela seznámen(a)
 Spíše seznámen(a)
 Spíše neseznámen(a)
 Zcela neseznámen(a)

5. Je s Vámi v rámci hodnocení také proveden hodnotící rozhovor s Vaším hodnotitelem?

- Ano, je
 Ne, není

6. Během hodnotícího rozhovoru mi byl poskytnut dostatečný prostor pro vyjádření mého názoru:

- Rozhodně ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Rozhodně ne

7. Co je podle Vašeho názoru účelem hodnotícího rozhovoru?

- Možnost získání zpětné vazby
 - Možnost porovnání pracovního výkonu s ostatními zaměstnanci
 - Možnost nápravy chyb při vykonávání pracovní činnosti
 - Možnost si vyjasnit nedorozumění s nadřízeným pracovníkem
 - Možnost větší motivace
 - Jiné.....
-

8. Jaké z níže uvedených faktorů považujete za nejdůležitější pro posouzení Vašeho výkonu služby (pracovního výkonu)? (prosím zakroužkujte Vámi zvolené bodové ohodnocení, bod 1 nejdůležitější)

Faktor posouzení	Bodové ohodnocení			
Pracovní znalosti a dovednosti	1	2	3	4
Kvalita vykonané práce	1	2	3	4
Pracovní výsledky	1	2	3	4
Komunikace	1	2	3	4
Ochota a iniciativa	1	2	3	4
Flexibilita	1	2	3	4
Schopnost rozhodování	1	2	3	4

9. Jak jste byl(a) seznámen(a) s výsledky hodnocení?

- Písemně
- Ústně
- Písemně i ústně
- Nebyl(a) jsem seznámen(a)

10. Co je podle Vás hlavním záměrem hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?

- Motivace zaměstnance k osobnímu růstu či vyššímu výkonu
- Má posílit angažovanost zaměstnance při dosahování společných firemních cílů
- Identifikovat potřeby vzdělávání a rozvoje
- Má napomáhat při rozhodování o výši finanční odměny
- Zhodnocení pracovního výkonu minulého kalendářního roku
- Slouží jako podklad pro diskuzi o dalším kariérním růstu

Jiné cíle:

.....

.....

.....

11. Jak vnímáte současný systém hodnocení?

- Objektivní a spravedlivý
 - Neobjektivní a nespravedlivý
 - Efektivní pomocník
 - Běžná administrativa
 - Zbytečnost
 - Jiné.....
-
-

12. Co bylo výsledkem Vašeho posledního hodnocení?

- Byl(a) jsem motivován(a)
 - Byl(a) jsem demotivován(a)
 - Byl(a) jsem pochválen(a)
 - Byly mi vytknuty nedostatky v mé pracovní činnosti (nedostatečné výsledky)
 - Byl(a) jsem povýšen(a)
 - Byl(a) jsem přeložena na nižší pracovní pozici
 - Jiné.....
-

13. Prostor pro Vaše vyjádření, návrhy či připomínky k systému hodnocení:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku.

Příloha č. III: Otázky na vedoucího personálního oddělení

Otázky pro rozhovor s vedoucím personálního oddělení

1. Kolik je vám let?
2. Jaké máte vzdělání?
3. Jak dlouho pracujete jako personalista a jak dlouho pracujete na pozici vedoucího PO na této škole?
4. Jaké jsou Vaše úkoly a úkoly personálního oddělení, které se týkají oblasti hodnocení zaměstnanců?
5. Jak probíhá příprava návrhu hodnocení policistů/zaměstnanců? Máte zpracovanou nějakou metodiku?
6. Jakou časovou náročnost zahrnuje hodnotící proces, jeho příprava a realizace?
7. Jak probíhá z vaší strany proškolení hodnotitelů? Shledáváte v systému školení nějaké nedostatky?
8. Myslíte si, že lze uvedený systém zneužít ze strany hodnotitele? Např. k zamezení odchodu na jiné (lepší) pracovní místo?
9. Je podle Vašeho názoru současný systém hodnocení efektivní?
10. Je něco, co byste změnil na stávajícím systému hodnocení zaměstnanců?

Příloha č. IV: Vzor – Pověření k provedení služebního hodnocení

Příloha č. 1 k ZPPP č. 79/2009

VZOR



Hlavička útvaru Policie České republiky

Č. j.

POVĚŘENÍ K PROVEDENÍ SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ

V souladu s ustanovením § 203 odst. 2 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů

p o v ě ř u j i:

.....
(služební hodnost, hodnostní označení, titul, jméno, příjmení, OEČ, služební zařazení)

K provedení služebního/ch^{*)} hodnocení policisty/policistů^{*)} služebně zařazeného/zařazených^{*)} na:

.....

Pověřený policista byl proškolen hodnotitelem nebo garantem hodnocení k provedení služebního/ch^{*)} hodnocení a po provedení služebního/ch^{*)} hodnocení s ním/nimi^{*)} s ním prokazatelně seznámí hodnotitele (hodnotitel parafuje služební hodnocení).

V dne.....

.....
hodnotitel
(sl. hod., hod. ozn., titul, jméno, příjmení)

Pověření převzal dne.....

.....
podpis pověřeného policisty

^{*)} Nehodící se škrtněte

Příloha č. V: Vzor – Služební hodnocení

Příloha č. 6 k ZPPP č. 79/2009

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ

Č. j.:

Hodnocené období od:

do:

Hodnoceny

OEČ

Služebně zařazen jako

Služební místo

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

1. sebevzdělávání	1 3 5
2. organizační schopnosti	1 2 3 4 5
3. odbornost	1 2 3 4 5
4. řízení	1 2 3 4 5
Poznámka: Vyplňuje se pouze u vedoucích policistů.	
5. reprezentace policie	1 2 3 4 5
6. odolnost vůči zátěži	1 2 3 4 5

7. služební příprava	1 3 5
Poznámka: Hodnocení se neprovádí u policistů, kteří jsou osvobozeni od služební přípravy.	
8. odpovědnost za majetek státu svěřený policii	1 2 3 4 5
Poznámka: vyplňuje se pouze u policistů, kteří mají podle funkční náplně odpovědnost za hospodaření s materiálem a rozpočtovými prostředky.	
9. odpovědnost za vykonanou službu	1 2 3 4 5
10. ochota a iniciativa	1 2 3 4 5
11. schopnost týmové služby	1 2 3 4 5
12. komunikace	1 2 3 4 5
13. schopnost rozhodování	1 2 3 4 5
14. sebeovládání	1 2 3 4 5
15. schopnost získat autoritu	1 2 3 4 5
16. respekt vůči nadřízeným	1 2 3 4 5

17. splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením	1 3 5
18. administrativní dovednosti	1 2 3 4 5

Zařazení do závěrů služebního hodnocení:**a) pásmo standardu, vyjádřené bodem 3**

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

b) pásma nadstandardu, vyjádřená body 1 a 2

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

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

c) pásma podstandardu, vyjádřená body 4 a 5

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

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

ZÁVĚR SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ

Hodnocený

OEČ:

Označte celkový výsledek

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

Poučení:

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

V dne

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

 podpis hodnoceného

 podpis hodnotitele/hodnocením pověřeného policisty^{*)}

Hodnocení převzal dne:

*) Nehodící-se škrtněte

**) U hodnocení pověřeným policistou uveďte ke jménu i číslo jednacích pověření

Příloha č. VI: Vzor - Sebehodnocení

Příloha č. 3 k ZPPP č. 79/2009

SEBEHODNOCENÍ POLICISTY Záznamový arch pro sebehodnocení – vyplňuje hodnocený

K č. j.:*)

Hodnocený:

OEC:

Stručné písemné hodnocení včetně
uložených úkolů s termínem splnění

Bodové ohodnocení
oblastí

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

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

V dne

.....
podpis hodnoceného

*) Nevypĺňuje se u průběžného hodnocení.

Příloha č. VII: Vzor – Hodnocení oblastí u zaměstnance

Příloha č. 6 PŘŠ č. 59/2016

HODNOCENÍ OBLASTÍ U ZAMĚSTNANCE

Záznamový arch pro hodnocení – vyplňuje hodnotitel

Hodnocený:

OEČ:

Stručné písemné hodnocení včetně
uložených úkolů s termínem splnění

Bodové ohodnocení
oblastí

1. sebevzdělávání.....
.....
..... ()
2. organizační schopnosti.....
..... ()
3. odbornost.....
..... ()
4. řízení.....
..... ()
5. reprezentace organizace.....
..... ()
6. odolnost vůči zátěži.....
..... ()
7. odpovědnost za majetek státu svěřený organizaci.....
..... ()
8. odpovědnost za pracovní výsledky.....
..... ()
9. ochota a iniciativa.....
..... ()
10. schopnost týmové práce.....
..... ()
11. komunikace.....
..... ()
12. schopnost rozhodování.....
..... ()

ZÁVĚR HODNOCENÍ

Hodnocený:OEČ:

Hodnocené období od do.....

Označte celkový výsledek

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

Poučení:

V případě, že hodnocený s obsahem nebo závěrem hodnocení nesouhlasí, má právo podat proti němu písemné námítky vedoucímu hodnotiteli do 15 dnů ode dne jeho obdržení. Po projednání námitek za přítomnosti hodnoceného, hodnotitele, vedoucího hodnotitele a popř. i garanta hodnocení, vedoucí hodnotitele závěr hodnocení přímo na záznamovém archu změní nebo námítky zamítne a do 30 dnů ode dne jejich podání hodnocení schválí.

V dne

.....
hodnotitel
(hodnost, titul, jméno a příjmení)

.....
podpis hodnoceného

.....
podpis hodnotitele

.....
podpis vedoucího hodnotitele