

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostně právní

Katedra managementu a informatiky

Řízení pracovní výkonnosti zaměstnanců

Diplomová práce

Employee performance management

Master thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D. MBA

AUTOR PRÁCE

Bc. Simona KUBIŠTOVÁ

PRAHA

2023

Čestné prohlášení

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

V Lužné, dne 5. března 2023

.....

Simona KUBIŠTOVÁ

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Petru Jedinákovi, Ph.D. MBA za obětování jeho volného času, za cenné rady, podněty a připomínky při zpracování diplomové práce. Dále děkuji příslušníkům Policie České republiky, Oddělení ochrany letiště Praha-Ruzyně za vstřícnost a ochotu při realizaci výzkumné činnosti na jejich oddělení.

V Lužné dne 5. března 2023

.....
Simona KUBIŠTOVÁ

ANOTACE

V teoretické části práce vymezujeme základní pojmy týkající se řízení pracovní výkonnosti, zmiňujeme historický kontext, zabýváme se podstatou, principy, faktory a procesem řízení pracovního výkonu. Dále se podrobněji zaměřujeme na postup a metody řízení pracovního výkonu. V závěru teoretické části práce uvádíme, jak zvládat nedostatečnou pracovní výkonnost. V praktické části práce analyzujeme a vyhodnocujeme informace získané z výzkumného šetření. Zkoumáme znalost cílů oddělení a cílů organizace příslušníků Policie ČR. Výsledek výzkumného šetření ukázal, že větší část dotazovaných příslušníků Policie ČR cíle oddělení a cíle organizace zná, avšak nezanedbatelný počet příslušníků Policie ČR cíle oddělení a cíle organizace nezná.

KLÍČOVÁ SLOVA

cíl * hodnocení * manažer * motivace * nadřízený * pracovní výkon * příslušník Policie ČR * zaměstnanec * zpětná vazba

ANNOTATION

In the theoretical part of the thesis we define the basic concepts relating to the management of work performance, mention the historical context, deal with the nature, principles, factors and process of the management of work performance. We also take a closer look at the process and methods of managing work performance. At the end of the theoretical part of the work, we state how to manage underperformance. In the practical part of the work, we analyse and evaluate information obtained from the research investigation. We are investigating the knowledge of the department's goals and the goals of the organization of members of the Police Of the Czech Republic. The result of the research investigation showed that a larger proportion of police officers surveyed know the department's goals and the organization's goals, but a not insignificant number of police members do not know the department's goals and the organization's goals.

KEYWORDS

goal * assessment * manager * motivation * superior * work performance * police officer of the Czech Republic * employee * feedback

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE A METODY JEJÍHO ZPRACOVÁNÍ	11
PŘEHLED TEORETICKÝCH POZNATKŮ	12
1 Vymezení základních pojmů	12
1.1 Základní pojmy.....	12
1.2 Historický kontext.....	15
1.3 Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců	17
2 Řízení pracovního výkonu	18
2.1 Podstata řízení pracovního výkonu	19
2.2 Principy řízení pracovního výkonu	20
2.3 Faktory pracovního výkonu	21
2.4 Proces řízení pracovního výkonu	25
3 Postup a metody řízení pracovního výkonu	30
3.1 Plánování – definování požadovaného pracovního výkonu	30
3.2 Stanovování konkrétních cílů	31
3.3 Motivace zaměstnanců	34
3.4 Průběžné zkoumání pracovního výkonu	38
3.5 Hodnocení pracovního výkonu.....	40
3.6 Zpětná vazba	43
3.7 Odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	46
4 Zvládání nedostatečné pracovní výkonnosti	49
4.1 Problémy s výkonností zaměstnanců.....	49
4.2 Způsob zvyšování pracovního výkonu	51
PRAKTICKÁ ČÁST	54
5 Základní informace o prováděném výzkumu	54
5.1 Problém a cíle výzkumu	54
5.2 Hypotézy výzkumu	54
5.3 Metodika výzkumu	55
5.4 Charakteristika výzkumného vzorku	55
6 Interpretace výsledků výzkumu	61
6.1 Výsledky dotazníkového šetření	61
6.2 Diskuze	78
6.3 Závěry výzkumu a doporučení pro praxi	83

ZÁVĚR	89
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	90

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Pohlaví	56
Graf 2 Věk	57
Graf 3 Vzdělání	58
Graf 4 Délka služebního poměru.....	59
Graf 5 Hodnostní označení	60
Graf 6 Styl řízení nadřízeného	61
Graf 7 Vztah s nadřízeným	62
Graf 8 Mimopracovní akce	63
Graf 9 Vnímání spravedlnosti hodnocení	64
Graf 10 Četnost hodnocení	65
Graf 11 Výkonnost z hlediska ohodnocení.....	66
Graf 12 Benefity	67
Graf 13 Strategie organizace a její dlouhodobé cíle.....	68
Graf 14 Dlouhodobé a krátkodobé cíle oddělení	69
Graf 15 Dosažitelnost cílů oddělení	70
Graf 16 Motivace k výkonu.....	71
Graf 17 Motivační faktor využívaný nadřízeným	72
Graf 18 Zpětná vazba ze strany nadřízeného	73
Graf 19 Vliv zpětné vazby na komunikační toky a na výkon	74
Graf 20 Práce u Policie ČR.....	75
Graf 21 Doporučení práce u Policie ČR	77

SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scale
č.	číslo
ČR	Česká republika
et al.	et alii (latinský výraz znamenající „a jiní“)
IZS	Integrovaný záchranný systém
MBO	Management by Objectives
např.	například
n.l.	našeho letopočtu
PČR	Policie České republiky
s.	strana
tj.	to je
tzň.	to znamená
tzv.	takzvaný

ÚVOD

Úspěch každé organizace stojí na lidech, jejichž prostřednictvím je dosahováno vytyčených cílů dané organizace. Úspěch nezávisí jen na samotných zaměstnancích, ale nezastupitelnou úlohu mají manažeři, jejichž úkolem je efektivní řízení pracovního výkonu zaměstnanců vedoucí k naplňování individuálních cílů, a tím i cílů organizace. V procesu řízení pracovního výkonu má tedy významnou roli jak vedoucí pracovník, tak i jeho podřízení, kteří jsou v rámci tohoto procesu neustále v kontaktu a společnými silami směřují k cílům organizace. V práci chceme poukázat na to, jak je důležité, aby zaměstnanci znali cíle organizace a byli s nimi ztotožněni, a jak velký vliv má řízení pracovní výkonnosti na fungování a úspěch celé organizace.

Práce je rozdělena na teoretickou a výzkumnou část. V teoretické části nejdříve uvádíme základní pojmy týkající se řízení pracovní výkonnosti, dále popisujeme historický kontext řízení pracovní výkonnosti a rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců. Poté se zaměřujeme na samotné řízení pracovního výkonu, přesněji na podstatu řízení pracovní výkonnosti, na principy řízení pracovního výkonu, na faktory pracovní výkonnosti a na proces řízení pracovního výkonu. Dále přecházíme k postupu a metodám řízení pracovního výkonu, kde se zabýváme plánováním, stanovováním konkrétních cílů, motivací zaměstnanců, průběžným zkoumáním pracovního výkonu, hodnocením pracovního výkonu, zpětnou vazbou a odměňováním, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. V závěru teoretické části se zaměřujeme na zvládnutí nedostatečného pracovního výkonu, především na problémy s výkonností zaměstnanců a na způsob zvyšování jejich pracovní výkonnosti.

V praktické části diplomové práce zjišťujeme, zda příslušníci Policie ČR znají cíle svého oddělení (organizace).

Cílem této práce je získat informace o znalosti strategie organizace a cílech oddělení příslušníků Policie ČR, přiblížit vztah příslušníků Policie ČR k jejich přímému nadřízenému a Policii ČR jako celku a poznat motivaci k jejich výkonu.

CÍLE PRÁCE A METODY JEJÍHO ZPRACOVÁNÍ

Cílem teoretické části práce je objasnit základní pojmy týkající se řízení pracovní výkonnosti zaměstnanců a přiblížit problematiku daného odvětví.

Na základě studia odborné literatury zformulujeme teoretické poznatky, které poslouží jako teoretický a metodologický základ pro praktickou část práce.

V praktické části práce je cílem zjistit, zda příslušníci Policie ČR znají cíle oddělení, na kterém slouží a cíle své organizace. Odpověď na tuto otázku budeme zjišťovat prostřednictvím analýzy řízení pracovní výkonnosti příslušníků Policie ČR. Chceme poukázat na to, jak je důležité v rámci řízení pracovní výkonnosti, aby příslušníci Policie ČR byli seznamováni s cíli oddělení a s cíli organizace.

K dosažení cílů použijeme metodu kvantitativní. V našem případě se bude jednat o dotazníkové šetření. Analýzou dotazníkového šetření potvrdíme či vyvrátíme námi stanovené hypotézy.

PŘEHLED TEORETICKÝCH POZNATKŮ

1 Vymezení základních pojmů

1.1 Základní pojmy

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se komplexně zabývá člověkem v pracovním procesu.¹ Zabývá se tedy vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti, které se týkají strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.²

Manažer

Manažeři zajišťují to, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly a zodpovídají za dosahování požadovaných výsledků. K tomu jsou jim uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace nebo ve funkčním útvaru. Můžeme se však setkat i s manažery, kteří nemají žádný podřízený personál, např. manažer investic, který může být odpovědný pouze za řízení a kontrolu investic a nikdo jiný mu v tom nepomáhá. Manažeři jsou samozřejmě odpovědní i za řízení ostatních zdrojů, těmi jsou finance, zařízení, znalosti, informace, čas i oni sami.³

¹ MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

² ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a přístupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

³ ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

Personální funkce

„Jedná se o typické činnosti manažerů, resp. personalistů při personálním plánování, získávání, výběru a přijímání zaměstnanců do organizace, jejich vzdělávání, rozvoj, odměňování a péči o ně v organizaci.“⁴

Pracovní místo

V personalistice představuje klíčový pojem. Jeho podrobná analýza, vyústující v přesnou charakteristiku a nároky na zaměstnance, je výchozím bodem pro následné personální činnosti.

Hodnocení pracovní výkonnosti

Zásadním kritériem managementu každé organizace je sledování a vyhodnocování pracovního výkonu zaměstnanců, který rozhodujícím způsobem ovlivňuje úspěšnost celé organizace. Proto se současný management lidských zdrojů intenzivně zabývá řízením pracovního výkonu. Pracovní výkon zaměstnance je periodicky, nejméně jednou ročně komplexně hodnocen.⁵

Motivace

Při uplatňování motivačních teorií v managementu jde hlavně o to, abychom správně motivovali zaměstnance. Podstatné je zaměřit se na to, proč se zaměstnanci chovají určitým způsobem, a proč vyvíjejí určitou námahu daným směrem. Organizace poté mohou podpořit své zaměstnance tak, aby zaměstnanci využili své schopnosti a vyvinuli úsilí takovým způsobem, který povede ke splnění cílů organizace a zároveň uspokojí potřeby zaměstnanců. Pracovní motivace se rovněž zabývá faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců s prací a jejím vlivem na pracovní výkon.⁶

⁴ MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1. s. 74

⁵ MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Pracovní výkon

Předtím, než se budeme věnovat samotnému řízení pracovního výkonu, musíme si ujasnit, co vlastně je pracovní výkon. V literatuře i v praxi se setkáváme s množstvím různých definic tohoto pojmu. Tradičně se za pracovní výkon považovaly výsledky činnosti jednotlivce, týmu nebo celé organizace. Tento tradiční přístup zdůrazňoval jeho kvantitativní hledisko, tedy bezprostředně zjištělné a měřitelné množství odvedené práce.

Postupem času se však stále více ukazovalo, že činností v práci lidí, jejichž výsledky lze měřit, pozvolna ubývá, a že kvantifikovatelné aspekty práce nejsou rozhodující. Mnoho odborníků se přiklání k názoru, že výkon je v podstatě chování, neboli způsob, jakým jednotlivci, týmy a organizace vykonávají práci. Nejnovější definice pracovního výkonu zahrnují jak chování, tak i výsledky.

Shrneme-li to dohromady, pak se pojem pracovní výkon vztahuje ke stupni plnění úkolů, které jsou náplní práce určitého zaměstnance. Jedná se nejen o množství a kvalitu práce, ale i o ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné ve spojitosti s vykonávanou prací. Za dané situace je výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, odborných schopností a vnímání role či úkolů.⁷

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu můžeme definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí v organizacích.⁸ Tento přístup je založený na základě ústního ujednání nebo spíše písemné smlouvy mezi manažerem dané organizace (bezprostředním nadřízeným) a zaměstnancem o budoucím pracovním výkonu a získávání potřebných schopností k tomuto pracovnímu výkonu. Tímto dochází k propojení vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje zaměstnance, určité podoby hodnocení zaměstnance. Zároveň dochází k propojení podnikových, týmových

⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

⁸ ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a přístupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

a individuálních cílů s klíčovými, základními schopnostmi lidí. V podstatě se dá tento výraz shrnout jako zvyšující se participace každého zaměstnance na řízení.⁹

1.2 Historický kontext

V procesu řízení pracovního výkonu jsou dnešní, praxí osvědčené, postupy výsledkem neustálého nekončícího úsilí, které vede k vyřešení dvou zásadních problémů, jež provází měření pracovního výkonu již od svého vzniku. Těmito problémy jsou:

- Jaká oblast výkonu by měla být měřena – dovednosti, schopnosti, chování či výsledky?
- Jak výkon spolehlivě, přesně a spravedlivě měřit?

Počátek formálního řízení pracovního výkonu je založen na základě principů vědeckého řízení, které bylo vyvinuto průmyslovými inženýry ve 20. – 40. letech minulého století. Tyto zásady zdůraznily význam definování standardů pro měření výkonu, tyto praktiky patří k osvědčeným postupům dodnes.

Během první světové války bylo zavedeno hodnocení schopností důstojníků ozbrojených sil Spojených států a rozšířilo se do Velké Británie.

V roce 1922 byla zavedena grafická hodnotící stupnice. Tato stupnice pro hodnocení manažerů nebo mistrů zahrnovala hodnocení různých vlastností souvisejících s jejich pracovní náplní. Zavedení těchto hodnotících stupnic bylo velkým krokem vpřed, nicméně jejich problémem bylo to, že nebyly přesně definovány standardy.

V 50. a 60. letech nastal rozvoj a expanze různých typů hodnotících škál, které se však nezaměřovaly na hodnocení vlastností, ale pozornost byla směřována na hodnotící kritéria, která přímo souvisí s výkonem a je možné je sledovat.

⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

V roce 1954 byl poprvé Peterem Druckerem definován termín „řízení podle cílů“ (MBO). Ten zdůrazňoval, že efektivní řízení musí obrátit pozornost na vizi a snahu všech manažerů směřujících k společnému cíli. Souběžně s objevováním řízení podle cílů, se uvažovalo o tom, jak se vyhnout zavádějícímu používání rysů. Flanaganem vytvořená metoda kritických případů změnila centrum pozornosti na sledování chování. Na začátku 60. let byla vytvořena metoda BARS, jedná se o klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování.

V průběhu 70. let 20. století byl pod vlivem hnutí za řízení podle cílů vytvořen přepracovaný přístup k hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení obvykle znázorňovalo celkový výkon ve vztahu k cílům jednotlivců. Problém byl však v tom, že hodnocení pracovního výkonu bylo vnímáno jako záležitost personálního oddělení. Liniový manažeři systém kritizovali a brali ho spíše jako izolovanou a nedůležitou záležitost.

Ke konci 80. let ve Spojených státech vstoupilo řízení pracovního výkonu na scénu jako nový přístup k řízení a ovlivňování výkonu. Kolem roku 1990 vstoupilo řízení pracovního výkonu ve Velké Británii i ve Spojených státech do slovníků řízení lidských zdrojů.

Na začátku 90. let se objevila tzv. 360° zpětná vazba, která přinesla hodnocení zdola, laterální hodnocení a hodnocení shora. Byly vytvořeny systémy řízení orientované na vysoký výkon, vysokou míru oddanosti nebo vysokou míru participace zaměstnanců, v nichž významnou roli hrál právě proces řízení pracovního výkonu a dosahování vyšších úrovní angažovanosti zaměstnanců. Po roce 1990 začaly organizace stále více používat kompetenční modely jako základ pro řízení pracovního výkonu.

Nejnovějším trendem v řízení pracovního výkonu je zaměřit se na výsledky. V návaznosti na tento trend však dochází k tomu, že organizace se stále více soustřeďují na dosažení výsledků, ale už ne na řízení efektivního chování. Nejvhodnějším a nejlépe osvědčeným přístupem je hodnotit nejen to, jakých

výsledků zaměstnanci dosáhli, ale i to, jak těchto výsledků dosáhli – tedy jejich kompetence.¹⁰

V literatuře se o řízení pracovního výkonu poprvé zmínil Warren (1972). O něco později se řízením pracovního výkonu zabývali Beer a Ruh (1976). Tvrdili, že výkon se nejlépe vyvíjí prostřednictvím praktických výzev a zkušeností při vykonávání práce za současného vedení a poskytování zpětné vazby ze strany nadřízených. Jak už bylo zmíněno výše řízení pracovního výkonu se vyvinulo z hodnocení nebo klasifikování zásluh, které se prosadilo na počátku 20. století a bylo ovlivněné principy vědeckého řízení. Poté bylo zavedeno hodnocení pracovního výkonu a řízení podle cílů. Říká se ale, že poprvé bylo určité hodnocení zásluh využito v Číně za dynastie Wej (221 – 265 n. l.), kdy císař zaměstnával „císařského hodnotitele“, který měl za úkol hodnotit výkon úředníků.¹¹

1.3 Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců

Lidé se někdy mylně domnívají, že proces řízení pracovního výkonu je to samé, jako hodnocení zaměstnanců. Mezi těmito činnostmi však existují podstatné rozdíly. Cílem řízení pracovního výkonu je zajistit, prostřednictvím řady aktivit, aby zaměstnanci podávali takový výkon, který je po nich požadován. Řízení pracovního výkonu je zaměřeno především na budoucnost.¹² Řízení pracovního výkonu je mnohem širším, obsáhlejším, ucelenějším a přirozenějším procesem, než hodnocení zaměstnanců. Podstatou řízení pracovního výkonu je vyjasnit si vzájemná očekávání. Proces řízení pracovního výkonu zároveň klade mimořádný důraz na podpůrnou roli manažerů, od nichž se očekává, že zastanou spíše roli kouče než soudce.¹³

¹⁰ *DocPlayer: Řízení pracovního výkonu* [online]. Česká republika: DocPlayer.cz, c2023 [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/3690591-Rizeni-pracovniho-vykonu.html>

¹¹ ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a přístupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹² ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011, 397 s. ISBN 978-80-253-1198.

¹³ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

Hodnocení zaměstnanců můžeme definovat jako proces zhodnocení a komunikace se zaměstnanci zaměřený na to, jak dobře odvádějí svou práci vzhledem k nastaveným standardům.¹⁴ Jedná se tedy o formální posouzení a klasifikování zaměstnanců jejich nadřízenými v souvislosti s pravidelnými, zpravidla jednou za rok se konajícími, hodnotícími rozhovory. Hodnocení pracovního výkonu se zaměřuje spíše na minulost.¹⁵ Hodnocení zaměstnanců je nezbytnou součástí procesu řízení pracovního výkonu, byť ne tou nejdůležitější.¹⁶ Následující tabulka znázorňuje rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců. (PŘÍLOHA A) Uvedené schéma poskytuje grafické znázornění rozdílů mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců. (PŘÍLOHA B)

2 Řízení pracovního výkonu

*„Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka, a tím i optimální využívání jeho pracovních schopností.“*¹⁷ Důraz je kladen na soustavné rozvíjení pracovních schopností každého zaměstnance, a to nejen z důvodu zlepšování pracovního výkonu, ale i v zájmu zvyšování spokojenosti jednotlivých zaměstnanců s kvalitou pracovního života. Rozvíjení pracovních schopností se pak stále více považuje za součást pracovních úkolů zaměstnanců a stává se předmětem hodnocení pracovního výkonu a odměňování. V první kapitole jsme již uvedli jednu z definic řízení pracovního výkonu, dle Armstronga se dá řízení pracovního výkonu definovat stručněji jako strategicky orientovaný a integrovaný proces umožňující organizacím, aby byly trvale úspěšné a konkurenceschopné, a to prostřednictvím neustálého zlepšování pracovního

¹⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011, 397 s. ISBN 978-80-253-1198.

¹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

¹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011, 397 s. ISBN 978-80-253-1198.

¹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X. s. 17

výkonu zaměstnanců a neustálého rozšiřování a prohlubování schopností jednotlivců i týmů v organizaci.

2.1 Podstata řízení pracovního výkonu

Podstatou řízení pracovního výkonu je proces zlepšování pracovního výkonu a rozvoje schopností zaměstnanců. Tento proces je založen na dohodě mezi manažery a jednotlivými zaměstnanci či týmy, které tito manažeři řídí. Obsahem dohody jsou cíle, znalosti, dovednosti a chování neboli způsobilosti, dále postupy pro zlepšování pracovního výkonu a plány osobního rozvoje. Řízení pracovního výkonu zahrnuje i společné a soustavné sledování a zkoumání pracovního výkonu v porovnání se stanovenými cíli, požadavky a plány a společnou dohodu o postupech vedoucích ke zlepšování pracovního výkonu i o dalších plánech rozvoje a samozřejmě i společné úsilí o realizaci těchto postupů a plánů. Schéma znázorňuje průběh řízení pracovního výkonu. (PŘÍLOHA C)

Zásadním bodem řízení pracovního výkonu je to, že je záležitostí všech lidí v organizaci, nejen manažerů, to znamená že odpovědnost za výkon sdílejí manažeři se členy týmů. Manažeři a jejich týmy společně odpovídají za výsledky a jsou společně zapojeni do procesu vytváření dohod o tom, co je nutné udělat a jak musejí postupovat, aby toho dosáhli. Zároveň společně sledují pracovní výkon a rozhodují o postupech k jeho zlepšení a společným úsilím podnikají kroky vedoucí k jeho zlepšení.

Dále je velmi důležité zmínit, že k řízení pracovního výkonu je potřeba přistupovat komplexně a uceleně. To znamená, že je nutné vzít v úvahu a do procesu zahrnout všechny aspekty systému, kterého se to týká, tzn. celou organizaci. Musíme tedy vzít v úvahu všechny faktory ovlivňující pracovní výkon, všechny složky pracovního výkonu, ať už se jedná o faktory a složky ovlivňující pracovní výkon na úrovni organizace, útvaru, týmu či jednotlivce, přičemž je třeba zkoumat, co je nutné udělat pro zlepšení pracovního výkonu a výsledků práce na každé z těchto úrovní organizace.

K úspěšné aplikaci koncepce řízení pracovního výkonu je třeba uplatňovat tyto zásady:

- Řízení pracovního výkonu je záležitostí spíše bezprostředních nadřízených/liniových manažerů, nikoliv personálního útvaru.
- Je nutné klást důraz na sdílení cílů a hodnot organizace. V první řadě je tedy potřeba zaměstnancům i manažerům tyto hodnoty vštípit.
- Řízení pracovního výkonu není nějaký univerzální soubor řešení, která bychom mohli v organizaci aplikovat, ale je to něco, co se musí specificky a individuálně vytvořit pro každou organizaci, každý útvar a v podstatě při každém vyjednávání o dohodě či smlouvě o pracovním výkonu a vzdělávání a rozvoji zaměstnance.
- Řízení pracovního výkonu je třeba aplikovat na všechny kategorie zaměstnanců, nejen na manažery nebo vysoce kvalifikované specialisty.¹⁸

2.2 Principy řízení pracovního výkonu

Armstrong a Baron vymezili na základě vlastního výzkumu následujících deset principů řízení pracovního výkonu, které jsou založeny na zkušenostech praktiků, kteří se řízením pracovního výkonu zabývají:

1. Řízení pracovní výkonu je o tom, jak řídíme lidi – není to systém.
2. Řízení pracovního výkonu je to, co manažeři dělají – přirozený proces řízení.
3. Řízení pracovního výkonu je nástroj řízení, který pomáhá manažerům řídit.
4. Řízení pracovního výkonu je poháněno účelem a hodnotami organizace.
5. Řízení pracovního výkonu vyžaduje získat řešení, která fungují.
6. Řízení pracovního výkonu vyžaduje zajímat se pouze o věci, s nimiž můžete něco udělat a dosáhnout viditelného zlepšení.
7. Řízení pracovního výkonu vyžaduje zaměřit se spíše na změnu chování než na papírování.

¹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

8. Řízení pracovního výkonu je založeno na přijatém principu, ale funguje flexibilně.
9. Řízení pracovního výkonu vyžaduje zaměřit se na rozvoj a nikoliv na odměnu.
10. Řízení pracovního výkonu vychází z toho, že úspěch závisí na tom, čím organizace je a musí být z hlediska své kultury výkonu.¹⁹

2.3 Faktory pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu se uplatňuje v rámci daných souvislostí, daných podmínek organizace, a to ve směrech uspokojujících potřeby všech, kteří jsou na organizaci zainteresovaní. Do těchto souvislostí řadíme firemní kulturu, klima zaměstnaneckých vztahů, lidí, kterých se to týká a pracovní prostředí.

Firemní kultura

*„Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“*²⁰ Z hlediska řízení pracovního výkonu je jedním z nejdůležitějších projevů kultury organizace styl řízení. Jedná se především o způsoby, jakými se při řízení lidí chovají manažeři, jakými uplatňují svou autoritu a svou moc. V případě, že převažující styl řízení v příkazovém a kontrolním typu struktury je autokratický, direktivní, orientovaný na úkol, povýšený, odměřený a přísný, pak s největší pravděpodobností filozofie řízení pracovního výkonu typu „pečování a sdílení, vzájemného komunikování“ nebude fungovat, i kdyby byla považována za žádoucí. Naopak nedirektivní, participativní a ohleduplný styl řízení bude spíše podporovat partnerský přístup k řízení pracovního výkonu s důrazem na zapojování lidí, posilování jejich pravomocí a jejich postoje považovat věci za vlastní.

¹⁹ ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a přístupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

²⁰ LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ Ivan. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2. s. 22

Při vytváření a zavádění řízení pracovního výkonu je tedy nesmírně důležité brát v potaz hlediska firemní kultury. Cílem je dosáhnout vysokého stupně souladu mezi procesem řízení pracovního výkonu a firemní kulturou, je-li tato kultura již zakotvená a vhodná. Na druhou stranu je však řízení pracovního výkonu jedním z nástrojů, kterého lze využít v programu změny firemní kultury v případech, kdy se soustředí na vysoký výkon, angažovanost, oddanost a zapojování zaměstnanců.

Klima zaměstnaneckých vztahů

Klima zaměstnaneckých vztahů se týká především toho, jak vypadají, a jak se uskutečňují formální i neformální zaměstnanecké vztahy, a jak různé strany (manažeři, zaměstnanci a odbory či jiné sdružení zaměstnanců) chovají při vzájemném jednání a ovlivňování. Zaměstnanecké klima může být vyhodnoceno jako dobré, špatné nebo neutrální, a to podle toho, jak se vnímá míra, v jaké:

- Si zúčastněné strany vzájemně důvěřují.
- Management zachází se zaměstnanci slušně, spravedlivě a s uznáním.
- Management jedná otevřeně a čestně, pokud jde o jeho kroky a záměry.
- Existují harmonické vztahy, management považuje zaměstnance za zainteresovanou stranu, za své partnery.
- Jsou zaměstnanci oddáni zájmům organizace.
- Management, ať dělá cokoli, je důsledný v tom, že to, co říká, také dělá a dělat bude.

Je samozřejmé, že dobré zaměstnanecké klima bude napomáhat k vytváření a fungování efektivních procesů řízení pracovního výkonu, pokud tyto procesy budou vytvářeny společně se zainteresovanými stranami a budou brát v úvahu zájmy všech zúčastněných.

Lidé

Vytváření a uplatňování řízení pracovního výkonu může být iniciováno shora a může tvořit součást programu transformace zahrnujícího změny firemní kultury, avšak může také existovat spousta řízení a kontroly shora a změny se mohou

ubírat špatným směrem. Pokud ale existuje jakýsi osvícenský přístup, oceňující potřebu zapojit všechny zainteresované strany, pak vedení ze strany vrcholového managementu dosáhne svého a bude vysílat poselství, že řízení pracovního výkonu je důležitá věc.

Struktura

Hierarchická nebo funkční struktura s dobře definovanými úrovněmi pravomocí bude pravděpodobně podporovat určitý direktivní, shora působící přístup ke stanovování cílů a ke zkoumání a posuzování výkonu. Naopak plošší, na procesu založená struktura bude podporovat flexibilnější participativní přístup zaměřený na týmovou práci a na řízení pracovního výkonu autonomními týmy.

Velikost

Závěrem výzkumu, který uskutečnili Beaver a Harris (1995), který se týkal řízení pracovního výkonu v malých firmách bylo to, že systémy řízení pracovního výkonu v menších organizacích, které mají často zcela odlišné procesy řízení a fungování, nemohou být jakousi „zmenšeninou“ systémů uplatňovaných ve velkých organizacích. Autoři výzkumu charakterizovali proces řízení v malých organizacích jako něco, pro co jsou nejspíše typické vysoce personalizované preference, předsudky a postoje vedoucího pracovníka nebo vlastníka organizace, který pracuje v těsné blízkosti míst, kde se uskutečňují výrobní procesy.

Technologie a pracovní postupy

Dá se předpokládat, i přesto, že o tom neexistuje žádný pádný důkaz, že organizace s prvotřídní technologií nebo složité organizace budou s větší pravděpodobností využívat vysoce kultivované a složité přístupy k řízení pracovního výkonu. Dalším aspektem pracovních postupů je míra, v jaké je práce řízena nebo ovládána počítači nebo stroji, popřípadě je rutinní. Počítačové sledování pracovního výkonu přináší zcela jinou metodu posuzování a měření výkonu, která se týká přímo výstupů a/nebo chyb. Bates a Holton (1995) na základě svého výzkumu zjistili, že to může mít škodlivé účinky: Počítačové

sledování výkonu může přeměnit užitečný, na výkon méně orientovaný kontrolní styl na styl nátlakovější a orientovanější na produkci.

Výzkum, který provedl Early (1986), však ukázal, že zaměstnanci věřili zpětné vazbě poskytované počítačem více, než zpětné vazbě poskytované nadřízeným. Early zastával názor, že počítačové sledování pracovního výkonu může mít na výkon větší vliv, bude-li mít příslušný zaměstnanec vyšší míru sebedůvěry, tj. vnitřní přesvědčení daného jedince, že bude schopen splnit určité úkoly).

Byrokratické metody práce mohou rovněž ovlivňovat podobu a fungování řízení pracovního výkonu. Organizace, které fungují jako byrokratické, budou mít nejspíš nějaký formalizovaný systém řízení pracovního výkonu. Pravděpodobně se bude jednat o systém řízen centrálně útvarem lidských zdrojů a důraz bude kladen na každoroční hodnocení prováděné podle přísně stanovených pravidel.

Organizace, které pracují flexibilně se zaměřením na horizontální procesy a týmovou práci, budou mít asi méně formální proces řízení pracovního výkonu poskytující manažerům a týmům více prostoru pro řízení svých vlastních procesů, avšak v souladu s dohodnutými zásadami.

Vnější prostředí

Pokud je vnější konkurenční, podnikatelské, ekonomické a politické prostředí turbulentní, a to obvykle je, tak se organizace musejí naučit na takové prostředí rychle reagovat a adaptovat. To ovlivní způsoby vytváření podnikových strategií a plánů i typ cílů, jejichž dosažení se od lidí očekává. Řízení pracovního výkonu musí fungovat flexibilně v návaznosti na soustavné změny v požadavcích a očekáváních, jimž je organizace vystavena. Organizace, které fungují v převážně stálých, stabilních podmínkách, pokud jde o vnější prostředí, mohou uplatňovat strukturovanější a uspořádanější, systematictější systémy řízení pracovního výkonu. S takovými organizacemi se však setkáme velice vzácně.²¹

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011, 397 s. ISBN 978-80-253-1198.

2.4 Proces řízení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu představuje neustálý sebeobnovující se cyklus, který začíná uzavřením dohody o pracovním výkonu a rozvoji (plánování), poté přichází na řadu průběžné řízení pracovního výkonu během roku (aktivity) a následně cyklus uzavírá hodnocení pracovního výkonu (zkoumání a posuzování), na jehož základě je uzavírána nová dohoda.²² (PŘÍLOHA D)

Hlavní aktivity a fáze procesu řízení pracovního výkonu

Definování role pracovníka

Definice role charakterizuje úlohu, kterou má zaměstnanec zastávat při plnění svých cílů, při plnění požadavků své práce. Tato role je naplňována tím, že zaměstnanec kvalifikovaně a pružně pracuje v souladu s cíli organizace, její strukturou a procesy. Definování role se týká chování člověka při práci a jeho schopností potřebných k dosažení žádané úrovně pracovního výkonu.

Rámec řízení pracovního výkonu je založen právě na definování role zaměstnance a týká se tří věcí:

1. Účelu, smyslu role – co se očekává od zaměstnance v této roli, že bude dělat. Tím vzniká základ pro dohodu o pracovním výkonu.
2. Hlavních oblastí výsledků neboli základních povinností – hlavních výstupů role. Výsledkem je seznam jednotlivých bodů nebo položek, u kterých se bude uzavírat dohoda o cílech a normách výkonu.
3. Hlavních schopností – ukazuje, co musí být zaměstnanec v příslušné roli schopen dělat a jak se musí chovat, aby roli vykonával efektivně. Je to východiskem pro plánování osobního rozvoje a pro posuzování vstupů nezbytných k výkonu práce.

Dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu a rozvoji schopností zaměstnance

Dohoda či smlouva o pracovním výkonu a rozvoji schopností je základem pro definování očekávání, respektive výsledků, které mají být dosaženy

²² ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a přístupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

a schopností požadovaných k dosažení těchto výsledků. Dohoda se týká uvedených bodů:

- *Cíle a normy (standardy) výkonu* – výsledky, které mají být dosaženy, definované v podobě cílů a norem (standardů).
- *Profil schopností* – schopnosti požadované k tomu, aby daná role byla plněna efektivně.
- *Měřítko a ukazatele výkonu* – aby bylo možné posoudit úroveň, v jaké byly dosaženy cíle a normy pracovního výkonu.
- *Posouzení schopností* - jak bude posuzována úroveň schopností, včetně diskuzí směřujících k vyjasnění očekávání s odkazem na profil schopností v definici role a dohod o způsobu evidence, které budou užitečné při posuzování schopností.
- *Základní hodnoty nebo požadavky činností* – dohoda o pracovním výkonu se také může odrážet od základních hodnot organizace, jako jsou kvalita, služby zákazníkům, týmová práce, rozvoj zaměstnanců atd., o kterých se předpokládá, že budou zaměstnancem při své práci respektovány. Dále je možné specifikovat určité požadavky spojené s činností, např. v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví, rozpočtové kontroly, snižování nákladů a celkové bezpečnosti.

Řízení pracovního výkonu v průběhu období

Jednou téměř z nejdůležitějších charakteristik pracovního výkonu je to, že se jedná o neustálý proces, obsahující normální dobré a osvědčené manažerské postupy, jako je udávání směru, monitorování a měření výkonu a podnikání potřebných kroků. Co přitom můžeme považovat za nově akcentovaný rámec či nástroj, je soustavná oboustranná komunikace a opravdové partnerství. Řízení pracovního výkonu by manažery mělo být vnímáno jako přirozený postup, který dobří manažeři používají, nikoliv jako něco zvláštního, co musejí dělat.

Aktivity řízení pracovního výkonu, tak jak jsou popsány v této kapitole, netvoří nic jiného, než rámec, v němž společně pracují manažeři, zaměstnanci i týmy tak, aby si vzájemně lépe ujasnili, co se má udělat, jak se to má udělat a čeho se má dosáhnout. Tento rámec a filozofie, ze které vychází, mohou být východiskem

pro vzdělávání a výcvik nově jmenovaných nebo potencionálních manažerův této klíčové oblasti jejich povinností. Zároveň to může pomoci při zlepšování výkonu manažerů, kteří v této oblasti zaostávají.

Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu

Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu probíhá formou diskuze, na základě které dojde k vytvoření určitého obrazu o dosavadním výkonu, který slouží k vytvoření plánů do budoucna. Analýzou minulých událostí tedy dojdeme k tomu, co by se mělo udělat v budoucnosti.

Zkoumání a posuzování pracovního výkonu a rozvoje zaměstnance přináší jak manažerovi, tak i zaměstnanci možnost podívat se na dosavadní pracovní výkon a použít ho jako stavební kámen pro vytvoření plánů rozvoje a zlepšování. Cílem tohoto zkoumání a posuzování je dát oběma stranám prostor vyjádřit se k pracovnímu výkonu a rozvoji daného zaměstnance a k podpoře a pomoci poskytovaných manažerem a společně dojít k dohodě o rozvoji daného zaměstnance, případně vymezit oblasti, ve kterých je potřeba zlepšit jeho pracovní výkon, jakož i cesty, jak tohoto zlepšení dosáhnout. Nejedná se tedy o žádné hodnocení shora či o typ rozhovoru, kdy jeden klade otázky a druhý na ně odpovídá. I přesto, že je během diskuze poskytována určitá zpětná vazba, mělo by jít o volně plynoucí, otevřené setkání, při kterém dochází k výměně názorů za účelem dosažení konsenzu.

Příspěvní organizace a příspěvní zaměstnance

Příspěvní organizace

- Definuje poslání, hodnoty, strategie a cíle.
- Definuje role, normy, požadavky na schopnosti a měřítko výkonu.
- Monitoruje výkon organizace, týmů a jednotlivých zaměstnanců.
- Rozvíjí týmový a individuální výkon, podporuje zaměstnance, aby se učili řídit sami sebe.

Příspěvní zaměstnance

- Chápe cíle a souhlasí s nimi.

- Chápe role, normy, požadavky na schopnosti a měřítko výkonu a souhlasí s nimi, sám pak přispívá k jejich definování.
- Monitoruje svůj vlastní výkon.
- Rozvíjí vlastní výkon a učí se řídit sám sebe.

Dokumentace v řízení pracovního výkonu

Celý proces řízení pracovního výkonu je potřeba zdokumentovat, cílem není žádné velké papírování, ale je nutné zaznamenat společné názory a rozhodnutí manažera a daného zaměstnance. Doporučuje se, aby se společné záznamy, včetně detailních záznamů z formálních setkání za účelem prozkoumání pracovního výkonu, pořizovaly na volné listy papíru a měly spíše povahu pracovních dokumentů sloužící potřebám daného manažera a zaměstnance, jelikož se převážně nejedná o dokumenty posílající se na vyšší úroveň či zakládající se do personálního útvaru.

I přesto tu však jsou určité vazby na personální rozhodnutí o zaměstnanci nebo hodnocení jeho pracovního výkonu a s ním spojené odměňování, a proto se bez určitých formulářů proces řízení pracovního výkonu zcela neobejde. Zároveň musí dostat náležitou formu i plán pracovního výkonu a osobního rozvoje zaměstnance.

Před vytvořením jakéhokoliv formuláře ovšem musíme mít jasnou představu o jeho účelu. Nejprve tedy musíme zodpovědět následující otázky:

- Jaký prostor se ponechá pro neformální pracovní dokumenty (volné listy papíru) pro záznamy názorů a rozhodnutí sloužící pouze pro manažera a zaměstnance?
- Jaké informace z těchto záznamů by měly mít k dispozici vyšší úroveň řízení a k čemu?
- Jaké informace o výsledcích zkoumání pracovního výkonu zaměstnanců potřebuje personální útvar a k čemu?
- Jakou kvalitu zkoumání pracovního výkonu zaměstnanců je třeba zajistit?
- Jak formálně zajistit, aby cíle jednotlivých zaměstnanců byly v souladu s cíli týmů, útvarů a organizace?

- Jak zajistit, aby zaměstnanci měli možnost zjistit, zda to, na čem se při zkoumání pracovního výkonu dohodli s manažerem, se skutečně objeví v informacích o jejich pracovním výkonu, které manažer poskytuje vyšším úrovním řízení a personálnímu útvaru?²³

Dnes je využíváno zejména počítači/sítěmi podporované řízení pracovního výkonu, které umožňuje zachytit klasifikování/hodnocení pracovního výkonu, včetně rozhraní pro informování o standardech výkonu a informací o procesu klasifikování/hodnocení. Počítači/sítěmi podporované řízení pracovního výkonu zajišťuje rozsáhlou přístupnost a poskytuje standardizované formuláře pro shromažďování a uchovávání údajů o výkonu. Počítačové systémy mohou manažerům a zaměstnancům usnadňovat provádění záznamů o profilech rolí a dohodách o pracovním výkonu, včetně plánů a cílů zlepšování výkonu a osobního rozvoje, monitorovat pokrok v porovnání s plány, mít on-line přístup k dokumentům o pracovním výkonu a shromažďovat připomínky z více zdrojů (třistašedesátistupňové hodnocení). Cílem systému řízení pracovního výkonu založeném na počítačových sítích je zjednodušit časově náročný proces organizování, zkoumání a posuzování pracovního výkonu. Úskalím automatizovaných systémů řízení může být však to, že usnadněním provádění hodnocení, může docházet k tomu, že manažeři mají tendenci provést hodnocení co nejrychleji a nevěnovat příliš mnoho času vzájemnému působení a dialogu se zaměstnanci o pracovním výkonu.²⁴

Musíme však opět zdůraznit, že všechny dokumenty vytvořené v rámci koncepce řízení pracovního výkonu slouží především potřebám manažera a zaměstnance. Zaznamenávají se v nich dohodnuté cíle a plány, informace o plnění těchto cílů a plánů, informace o problémech pracovního výkonu a krocích navržených a podniknutých v zájmu zlepšení pracovního výkonu nebo rozvoje schopností a dovedností. Obě strany by se k těmto dokumentům měly průběžně vracet. Dokumenty mohou mít svůj význam i jako ochrana zaměstnance před nespravedlivým posuzováním jeho pracovního výkonu nebo před předsudky

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

²⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011, 397 s. ISBN 978-80-253-1198.

přímo nadřízeného manažera, jelikož na jejich základě se lze požádat o přezkoumání záležitosti manažerem na vyšší úrovni.²⁵ Přikládáme dokument znázorňující možnou podobu formuláře (PŘÍLOHA E) a podobu, kterou navrhl Armstrong (PŘÍLOHA F).

3 Postup a metody řízení pracovního výkonu

V této kapitole se budeme věnovat podrobněji procesu řízení pracovního výkonu a zaměříme se také na metody řízení pracovního výkonu. Následující schéma znázorňuje základní procesy řízení pracovního výkonu. (PŘÍLOHA G)

3.1 Plánování – definování požadovaného pracovního výkonu

Plánování nám ukazuje to, kde se právě naše organizace nachází a dává nám prostor k tomu, abychom určili, jakým směrem se bude rozvíjet do budoucna. Plánování je tedy zaměřeno na vymezení cílů a zároveň stanovení cest, vedoucích k dosažení vytyčených cílů.

K vlastní realizaci aktivit směřujících k naplnění cílů je třeba využít další manažerskou funkci, kterou je implementace. Řízení implementace je klíčovou úlohou manažera, jeho úkolem je aktivovat, iniciovat, mobilizovat, ale i koordinovat úsilí podřízených ve směru dosažení stanovených cílů. Implementace však pochopitelně závisí i na lidech, jejich zájmu, nasazení, iniciativě, úsilí, pohotovosti, flexibilitě a aktivitách.

V každé organizaci plní plánování následující úkoly:

- Je nástrojem rozvoje organizace.
- Je prostředkem zabezpečujícím koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace.²⁶

²⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

²⁶ VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021, 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

Správně definovaný pracovní výkon jsou individuálně stanovené požadavky pro konkrétního zaměstnance, které vychází z jeho role v organizaci, z jeho znalostí, dovedností a schopností.

Žádoucí pracovní výkon se týká oblastí, které jsme si jmenovali již výše v podkapitole nazvané Proces řízení pracovního výkonu, která na proces řízení pracovního výkonu hledí v obecné rovině. Jedná se o tyto oblasti:

- Cíle a normy výkonu
- Profil schopností
- Měřítko a ukazatele výkonu
- Posouzení schopností
- Základní hodnoty nebo požadavky činností²⁷

3.2 Stanovování konkrétních cílů

Stanovení cílů je jedním z nejdůležitějších úkolů manažera. Každý jednotlivec i tým jako celek musejí vědět, co mají dělat a čeho mají dosáhnout. Úkolem manažera tedy je definovat a dohodnout požadavky pracovního výkonu vyjádřené v podobě cílů. Na základě toho je možné zkoumat a posuzovat dosažené výsledky v porovnání s dohodnutými cíli.

Cíle definují to, co má být splněno, co se očekává, že organizace, funkční útvary, oddělení, týmy a jednotlivý zaměstnanci splní. Rozlišujeme dva hlavní typy cílů:

1. Pracovní cíle

*„Pracovní nebo operační cíle se vztahují k výsledkům, kterých má být dosaženo, nebo k přispění daného jedince ke splnění týmových, útvarových a podnikových cílů.“*²⁸Jednotlivé pracovní cíle vždy souvisejí s úrovní, na které je těchto cílů dosahováno. Na podnikové úrovni souvisejí s posláním organizace, s jejími základními hodnotami a strategickými plány, na úrovni oddělení

²⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

²⁸ ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4. s. 55

nebo funkčních útvarů jsou propojeny s podnikovými cíli a jsou definovány v podobě konkrétního poslání, cílů a smyslu existence, které má daný útvar nebo oddělení naplňovat. Stejně je to i na úrovni týmů, kde cíle opět souvisejí se smyslem existence příslušného týmu a s očekávaným přispěním týmu k dosažení útvarových nebo podnikových cílů. Na individuální úrovni cíle souvisejí s rolí, s hlavními povinnostmi, oblastmi činnosti nebo úkoly, které tvoří roli daného jedince.

2. Osobní cíle

Osobní nebo vzdělávací cíle se vážou na pracovní výkon. Zaměřují se na to, co by měl daný jedinec dělat a co by se měl naučit, aby zlepšil svůj pracovní výkon (plány zlepšování pracovního výkonu) a své znalosti, dovednosti a celkovou úroveň schopností (plány vzdělávacího a osobního rozvoje).

Individuální pracovní cíle

Individuální cíle vyjadřují výsledky, kterých má být dosaženo a východiska a nástroje sloužící k měření výkonu při dosahování těchto cílů (měřítka a ukazatele výkonu). Individuálními cíli mohou být úkoly, projektové cíle nebo trvalé cíle.

Úkoly

Cíle představující kvantifikované výstupy nebo úkoly týkající se zlepšení nebo projekty, které mají být dokončeny v určitém termínu.

Projektové cíle

Cíle udávající, čeho má dosáhnout jedinec, který řídí nějaký projekt nebo se na jeho realizaci podílí.

Trvalé cíle

Cíle pro některé stránky role nebo pro všechny stránky některých rolí. Tyto cíle se týkají permanentních, trvalých rysů práce a jsou založeny na standardech/normách výkonu práce.

Dobry pracovní cíl

Dobré pracovní nebo funkční cíle jsou:

- *Konzistentní* – v souladu s hodnotami organizace a s cíli útvaru nebo organizace.
- *Přesné* – jasně a správně definované, používající pozitivních výrazů.
- *Podnětné* – stimulující k vysokým standardům výkonu a povzbuzující pokrok.
- *Měřitelné* – vztahující se ke kvantitativním nebo kvalitativním ukazatelům výkonu.
- *Dosažitelné* – beroucí v potaz schopnosti jedince, věnující pozornost jakýmkoliv překážkám, které by mohly ovlivňovat schopnost zaměstnance splnit stanovené cíle.
- *Dohodnuté* – dohoda mezi manažerem a konkrétním zaměstnancem, aby zaměstnanec bral cíle za své a nikoliv jako něco, co mu bylo vnuceno.
- *Termínované (časově určené)* – dosažitelné v rámci vymezeného časového plánu.
- *Orientované na týmovou práci* – zaměřující se na týmovou, ale i individuální úspěšnost.

K definování dobrého cíle se často používá anglická zkratka **SMART**:

S = stretching (náročný)/specific (konkrétní)

M = measurable (měřitelný)

A = agreed (dohodnutý, odsouhlasený)/achievable (dosažitelný)

R = realistic (realistický)/relevant (důležitý)

T = time related (termínovaný, časově určený)²⁹

²⁹ ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

3.3 Motivace zaměstnanců

Motivace představuje vnitřní stav člověka, který podněcuje člověka k určitému chování. Lze ji chápat jako řetězec navázaných reakcí. Motivace začíná vznikem potřeby.³⁰ Neuspokojené potřeby pak vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k danému chování.³¹

Pojem motivace vychází ze dvou základních pojmů, motiv a stimul.³² Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu, která orientuje činnost člověka určitým směrem a v daném směru ho aktivizuje a vzbuzenou aktivitu udržuje.³³ Motivem tedy rozumíme každou vnitřní pohnutku zaměřenou na uspokojování určitých potřeb podněcující jednání člověka.³⁴ Stimul je soubor vnějších podnětů, tedy podnětů z okolního prostředí, které mají určitým způsobem vést k podnícení jednání člověka, a to jak k aktivnímu jednání člověka, tak i k usměrnění jeho jednání. Stimuly jsou tak využívány při motivování zaměstnanců na cestě k dosažení cílů organizace.³⁵

Motivování jiných lidí je proces, při kterém uvádíme ostatní lidi do pohybu ve směru, ve kterém chceme, aby šli v zájmu dosažení nějakého výsledku. Správně motivovaní lidé jsou ti, kteří mají jasně definované cíle, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají splnění těchto cílů. Mohou být motivováni sami od sebe, a pokud jdou tím správným směrem, který vede k naplnění jejich cílů, pak se jedná o nejlepší formu motivace. Většina z nás však potřebuje být určitým způsobem motivována zvnějšku. Každá organizace nabízí podmínky, v nichž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělávání a růstu. Hlavní roli v této oblasti ale mají manažeři, jejich úkolem je správně motivovat zaměstnance, aby ze sebe vydali ten nejlepší pracovní výkon.

³⁰ MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

³¹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021, 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

³² MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

³³ PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 127 s. ISBN 80-7079-283-3.

³⁴ *Studium psychologie: Motiv, motivy, motivace* [online]. Česká republika: WebyGo.cz, 2020 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

³⁵ Stimul. *ManagementMania* [online]. Česká republika: ManagementMania.com, c2011-2016, 2016 [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stimul>

Manažeři přitom využívají motivační procesy nabízené organizací. Zásadním bodem je to, aby pochopili proces motivace, především to, jak funguje a jaké různé typy motivace mohou využít.³⁶

Vybrané motivační teorie

Teorie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie je založena na předpokladu, který tvrdí, že člověk uspokojuje své potřeby od nižších k vyšším.³⁷

Autorem této teorie je Abraham Maslow, který uvádí, že pokud je uspokojena potřeba nižší, pak se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak zaměřena na uspokojení této vyšší potřeby.

Maslowova hierarchie potřeb vypadá následovně:

1. *Fyziologické potřeby* – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
2. *Potřeba bezpečí a jistoty* – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
3. *Sociální potřeby* – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
4. *Potřeba ocenění a uznání* – potřeba mít stabilní a pevné hodnocení sebe sama a být respektován ostatními.³⁸
5. *Potřeba seberealizace* – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, dosáhnout všeho, co jsme si předsevzali, a být těmi, kterými chceme být, chceme být tak dobří, jak je to jen možné a vědět, že v rámci našich možností jsme pro to udělali maximum. (PŘÍLOHA H)

³⁶ ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

³⁷ EGGERT, Max A. *Motivace: Management do kapsy 3*. Praha: Portál, 2005. 102 s. ISBN 80-7367-010-0.

³⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Behaviorální teorie

Tato teorie vychází z předpokladu, že zaměstnanci jsou motivováni tím, co se stane po dokončení určitého úkolu. To znamená jaký je výsledek jejich práce. Zda jsou odměněni, potrestáni nebo ignorováni.

Základy této teorie jsou následující:

- Zaměřuje se na chování, které je pozorovatelné a měřitelné.
- Předpokládá se, že veškeré chování je naučené.
- Předpokládá, že chování je posilováno nebo oslabováno v závislosti na následcích předchozího chování.

Důsledky chování

1. Dosažení toho, co chceme = pozitivní posílení zlepšuje výkon.
2. Uniknutí nebo zabránění tomu, co nechceme = negativní posílení zlepšuje výkon.
3. Dosažení něčeho, co nechceme = trest snižuje výkonnost.
4. Nedosažení toho, co chceme = nemožnost dosažení žádaného objektu snižuje výkonnost.

Teorie procesu

Teorie očekávání

Teorie založená na očekávání odpovědi a výsledku. Zaměstnanci jsou směřováni spíše k budoucím odměnám, než k tomu, co se naučili v minulosti. Pokud si zaměstnanci uvědomí možnost odměny, pak pracují usilovněji, roste jejich výkonnost a ve výsledku se jim dostane ocenění/odměny. Díky tomu roste i jejich spokojenost, která opět posiluje úsilí zaměstnanců.³⁹

Teorie spravedlnosti

Tato teorie vychází z toho, jakým způsobem lidé vnímají to, jak je s nimi zacházeno v porovnání o s ostatními lidmi. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou vybranou skupinou lidí nebo jako

³⁹ EGGERT, Max A. *Motivace: Management do kapsy 3*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-010-0.

s odpovídající jinou osobou. Teorie tvrdí, že lidé budou lépe motivováni v případě, že s nimi bude zacházeno spravedlivě a naopak budou demotivováni, jestli tomu tak nebude.

Teorie cíle

Tato teorie byla zformulována Lathamem a Lockem (1979), kteří věří, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, pokud jsou tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje-li zpětná vazba na výkon. Důležitá je zde účast jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů.⁴⁰

Pracovní motivace

Motivace zaměstnanců patří k hlavním úkolům vedoucích zaměstnanců a spadá do jejich odpovědnosti. Důvodem je to, že motivovaní zaměstnanci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Dosahují tedy nejen lepších výsledků, ale zároveň vyžadují i menší dohled a kontrolu.

Motivovat zaměstnance znamená pochopit okolnosti, které přispívají k jejich motivaci, ale také ty, které jí zabraňují. Tyto okolnosti bývají souhrnně označovány jako motivační faktory. Existuje celá řada motivačních faktorů, jako jsou například plat, jistota práce, pracovní podmínky, dosažení cíle, uznání, možnost osobního růstu, odpovědnost a mnoho dalších, a už je jen úkolem manažera porozumět svým zaměstnancům a zvolit pro každého z nich ty správné motivační faktory.⁴¹

Deset kroků vedoucích k dosažení vysoké úrovně motivovanosti zaměstnanců:

1. Dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech.
2. Vyjasnit očekávání toho, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat.
3. Poskytovat zpětnou vazbu tykající se výkonu.

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴¹ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

4. Nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní odměny.
5. Nabízet také vhodné nepeněžní odměny, jako je uznání a pochvala za úspěšné výsledky.
6. Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami.
7. Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitost k využívání jejich dovedností a schopností a k samotnému rozhodování.
8. Vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni efektivně vést lidi a budou je umět motivovat.
9. Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělání, které bude rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu.
10. Ukazovat lidem, co mají dělat, aby rozvíjeli svou kariéru.⁴²

3.4 Průběžné zkoumání pracovního výkonu

Manažeři by měli provádět evidenci pracovního výkonu zaměstnanců, evidenci jejich schopností a na jejich základě pak plánovat další rozvoj zaměstnanců a požadavky na výkon.⁴³

Průběžné zkoumání pracovního výkonu se uskutečňuje jak při neformálních setkáních manažera a zaměstnance v rámci jejich každodenní spolupráce a komunikace, tak při formálních, předem naplánovaných setkáních během období.

K důkladnějšímu a komplexnějšímu prozkoumání a posouzení pracovního výkonu zaměstnance je třeba využívat pravidelná formální, předem plánovaná setkání manažera se zaměstnancem. Cílem tohoto setkání je prodiskutovat a společně posoudit tři hlavní složky pracovního výkonu:

1. Výsledky práce, tedy příspěví zaměstnance k dosažení cílů týmu, organizační jednotky nebo celé organizace.

⁴² ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

⁴³ ARMSTRONG, Michael. 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 4. vyd. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

2. Schopnosti, a to jak odborné schopnosti, tak schopnost efektivního chování.
3. Pokrok ve zlepšování pracovního výkonu a rozvoji schopností zaměstnance.

Setkání poskytuje také možnost prodiskutovat měřítka a ukazatele pracovního výkonu, poskytnout vzájemnou zpětnou vazbu, vyměnit si názory a vyjasnit některé záležitosti, povzbudit zaměstnance a dohodnout další postupy. Je nutné podotknout, že formální setkání manažera se zaměstnancem během období jsou zásadní aktivitou procesu řízení pracovního výkonu.

Každé zkoumání pracovního výkonu vychází ze dvou skutečností - z dohody o pracovním výkonu (o pracovních a rozvojových cílech) a z ní vyplývajících plánů a ze skutečného, konkrétního pracovního výkonu zaměstnance.

Výše jsme si uvedli obecné cíle setkání, nyní si cíle ještě rozdělíme do čtyř skupin a blíže charakterizujeme:

1. *Motivační* – zkoumání pracovního výkonu je spojeno se zpětnou vazbou, uznáním a oceněním zaměstnance, ukazují se tu příležitosti k růstu, vyjasňují se očekávání, zaměstnancům se dostává povzbuzení k tomu, převzít odpovědnost za svůj výkon i za svůj rozvoj.
2. *Rozvojové* – zkoumání pracovního výkonu je východiskem pro rozvoj schopností potřebných nejen k plnění současné role, ale také vytvářejících potenciál zaměstnance k plnění budoucích, náročnějších rolí, rozvojové cíle nejsou jen prostředkem ke zlepšení pracovního výkonu v zájmu plnění cílů organizace, ale mají dobrý vliv i na samotného zaměstnance, např. v podobě vyšší odměny za lepší výkon, náročnější práci nebo za hodnotnější přínos organizaci v podobě vyšší kvality znalostí a dovedností.
3. *Komunikační* – zkoumání pracovního výkonu slouží jako nástroj oboustranné komunikace týkající se rolí, očekávání, vztahů, pracovních problémů a aspirací.

4. *Hodnotící* – zkoumání pracovního výkonu může vyústit do hodnocení (klasifikace) pracovního výkonu, které je nezbytné pro odměňování podle výkonu.⁴⁴

3.5 Hodnocení pracovního výkonu

Správně provedené hodnocení pracovního výkonu směřuje k ocenění konkrétních pracovních výsledků, k rozvoji komunikace a vztahů mezi zaměstnancem a manažerem, k odkrytí rezerv a slabin a k lepšímu využití pracovního potenciálu zaměstnance.

Využití systému hodnocení výkonnosti jakožto manažerského nástroje přináší manažerům příležitosti ke:

- Společné diskuzi nad plánováním aktivit na nadcházející období.
- Upevnění vztahů a spolupráce mezi nadřízeným a jeho zaměstnanci.
- Poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům.
- Rozvoji manažerských dovedností.
- Motivování a uznání za dobrý výkon.
- Hodnocení je podkladem pro další procesy jako je např. odměňování.

Zaměstnancům pak dává hodnocení pracovního výkonu možnost:

- Lépe se orientovat v prioritách daného období a ovlivňovat svou úspěšnost.
- Aktivně se vyjádřit k hodnocení jeho pracovního výkonu, k důvodům svého úspěchu a k oblasti pro zlepšení.
- Otevřeně hovořit o svých očekáváních, ambicích a dlouhodobých představách o svém rozvoji.

Organizace získává hodnocením výkonnosti:

- Nástroj komunikace cílů napříč celou organizací.
- Zvyšuje tím své šance dosáhnout svých dlouhodobých strategických cílů.

⁴⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

- Nástroj, který umožňuje orientovat lidský potenciál organizace určitým, přesně definovaným směrem.⁴⁵

V rámci podkapitoly nazvané Průběžné zkoumání pracovního výkonu jsme se zabývali mnohým z toho, co se vztahuje i k závěrečnému formálnímu setkání manažera se zaměstnancem za účelem posouzení pracovního výkonu. Nyní se zaměříme jen na významná specifika.

Závěrečné formální setkání manažera se zaměstnancem má dva hlavní úkoly:

1. Společně prozkoumat pracovní výkon zaměstnance za celé období, podívat se na to, co ho ovlivňovalo a společně navrhnout, co a jak by se dalo dělat lépe a co pro to mohou obě strany udělat.
2. Projednat a uzavřít dohodu (smlouvu) o pracovním výkonu a rozvoji a vypracovat odpovídající plány na nadcházející období.

V koncepci řízení pracovního výkonu chápeme pracovní výkon v širokém slova smyslu, tedy jako výsledky práce, ale i pracovní a sociální chování, rysy osobnosti a schopnosti zaměstnance. V této spojitosti zkoumáme to, v jaké míře rysy osobnosti a schopnosti ovlivňovaly dosavadní výsledky práce zaměstnance a jeho chování a do jaké míry jsou rysy osobnosti a schopnosti v souladu s jeho předpokládanými budoucími záměry. Tím získáme představu o tom, jaké rysy osobnosti by měl zaměstnanec projevovat a jaké schopnosti by si měl osvojit v zájmu zlepšení svých výsledků a svého chování. Tento postup je aplikován i v rámci průběžného zkoumání pracovního výkonu v rámci období.

Naopak specifickým rysem závěrečného formálního setkání je prodiskutování a uzavření dohody (smlouvy) o pracovním výkonu a rozvoji. Formální setkání v průběhu období se nanejvýše zabývá drobnými úpravami cílů a norem (standardů) pracovního výkonu a cílů osobního rozvoje zaměstnance, které vyplynuly z aktuální situace, neočekávaných změn a požadavků, zatímco závěrečné formální setkání se na tyto záležitosti zaměřuje důkladně.

⁴⁵ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Zájmem manažera při formálním závěrečném setkání je, dohodnout se se zaměstnancem na náročnějších cílech pracovního výkonu a rozvoje, než jaké byly dohodnuty pro předcházející období, neboť základním principem řízení pracovního výkonu je neustálé zlepšování pracovního výkonu zaměstnanců, a tím i celé organizace. V tomto směru hraje významnou roli vazba mezi dohodou (smlouvou) o pracovním výkonu a rozvoji a jejím plněním na straně jedné a odměnou na straně druhé. Zaměstnanec musí vnímat to, že přijetím a plněním náročnějších cílů pracovního výkonu a rozvoje mu přinese vyšší odměnu a zároveň zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce.

Možné způsoby klasifikace a možnosti hodnocení pracovního výkonu

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Jde o klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování, která má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonání práce. Vychází z předpokladu, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Stupnice se vytváří pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě, pracovní chování při plnění úkolu bývá zařaditelné do pěti až sedmi obodovaných stupňů (např. 7 – vynikající, 6 – velmi dobré, 5 – dobré, 4 – průměrné, 3 – podprůměrné, 2 – velmi špatné, 1 – nepřijatelné), z nichž každý je doplněn konkrétním vzorovým slovním popisem chování sloužícím jako vodítko pro hodnotitele.

Hodnocení podle stanovených (dohodnutých) cílů (výsledků)

Je vhodnou metodou hodnocení pracovního výkonu při uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu, protože využívané postupy jsou totožné a hodnocení pracovního výkonu je tak jen jakousi nadstavbou zkoumání pracovního výkonu zaměstnance při formálním setkání manažera se zaměstnancem. Hodnocení probíhá následovně:

1. Stanovení (dohodnutí) jasných a přesně definovaných a termínovaných pracovních cílů, kterých má zaměstnanec dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu znázorňujícího, jakým způsobem má být cílů dosaženo.

3. Vytvoření podmínek pro to, aby zaměstnanci mohli tento plán splnit.
4. Měření a posuzování plnění cílů.
5. Zavádění opatření ke zlepšení, je-li to potřeba.
6. Stanovení nových cílů.

Hodnocení na základě plnění norem/standardů

Postup využití této metody je následující:

1. Stanovení norem/standardů nebo očekávané úrovně výkonu.
2. Seznámení a projednání norem/standardů se zaměstnanci.
3. Porovnání výkonu jednotlivých zaměstnanců se stanovenými normami/standardsy.

Hodnocení na základě kritických případů

Tato metoda vyžaduje, aby manažer písemně zaznamenával případy, které nastaly při výkonu práce daného zaměstnance. Tyto záznamy odrážejí pracovní chování přinášející jak uspokojivý pracovní výkon, tak i ten neuspokojivý.⁴⁶

3.6 Zpětná vazba

Zpětná vazba poskytuje lidem přehled o tom, jak pracují. Tento přehled poté slouží jako podnět k tomu pokračovat v práci správným směrem nebo pochopit, co je potřeba udělat pro zlepšení své práce.⁴⁷

V koncepci řízení pracovního výkonu rozlišujeme dvě podoby zpětné vazby, v prvním případě se jedná o zpětnou vazbu poskytovanou zaměstnancovi jinou osobou, zpravidla manažerem, v tom druhém jde pak o zpětnou vazbu, která je zahrnuta do práce samotné, kdy zaměstnanec získává informace přímo v průběhu své práce, bez zprostředkování jinou osobou. Tato druhá podoba zpětné vazby je vnímána jako velice významná, neboť zaměstnancům umožňuje, aby sami

⁴⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

provedli kroky vedoucí k nápravě nebo využili příležitosti ke zlepšení svého pracovního výkonu. Při řízení pracovního výkonu se však neobejdeme bez zpětné vazby poskytované jinou osobou. Tento druh zpětné vazby umožní zaměstnancům zprostředkovat jiný pohled na jejich pracovní výkon, odkrýt jiné příležitosti pro zlepšení, nasměrovat je správným směrem a pomoci jim. Zároveň může zpětná vazba poskytovaná jinou osobou přinést daleko příjemnější pocit za ocenění dobrého pracovního výkonu, což má vliv na spokojenost a motivaci zaměstnance.⁴⁸

Poskytování zpětné vazby

Zpětná vazba by neměla být založena na subjektivním pohledu, ale měla by se opírat o fakta. Zásady pro poskytování zpětné vazby jsou následující:

- Zabudovat zpětnou vazbu do práce. To lidem umožní, snadno zjistit z kontrolních informací, které mají k dispozici, jak pracovali, a tím zefektivnit zpětnou vazbu na výkon.
- Poskytnout zpětnou vazbu na základě skutečných událostí.
- Popisovat, nikoliv soudit. Zpětná vazba by měla popisovat to, co se skutečně stalo a neměla by být doprovázena nějakými soudy či názory.
- Odvolávat se na konkrétní chování. Zpětná vazba by měla ukazovat na konkrétní případy chování, neměla by vyjadřovat nějaké všeobecné, nekonkrétní pocity a dojmy.
- Pokládat otázky. Zpětná vazba by se měla spíše ptát, proč nastala taková situace a jak by se dala řešit, než předkládat tvrzení.
- Umožnit lidem, aby sami přemýšleli o tom, co dělat. Podporovat lidi, aby přicházeli se svými vlastními řešeními problému.
- Vybrat hlavní problémy při poskytování zpětné vazby a soustředit se na ně. Dbát na to, aby kritiky nebylo příliš, poté by diskuze nikam nevedla.
- Zaměřit se na stránky výkonu práce zaměstnance, ve kterých má prostor pro zlepšení.

⁴⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

- Ukázat pochopení. V případě, že zaměstnanec nedosáhl očekávaných výsledků, je potřeba zjistit, zda k tomu došlo kvůli okolnostem, které zaměstnanec neměl pod kontrolou a vyjádřit pochopení.⁴⁹

360° zpětná vazba

„Tzv. 360° zpětná vazba je v rámci koncepce řízení pracovního výkonu stále používanějším nástrojem zlepšování pracovního výkonu.“⁵⁰ 360° zpětná vazba je zpětnou vazbou vícezdrojovou, tedy je poskytována od více pozorovatelů a hodnotitelů pracovního výkonu. 360° zpětná vazba by se dala definovat jako systematický sběr dat o pracovním výkonu z řady zdrojů, na který navazuje poskytování zpětné vazby, která určitým způsobem ovlivňuje pracovní výkon.

V rámci 360° zpětné vazby je pracovní výkon zaměstnance zpravidla posuzován ze strany bezprostředního nadřízeného, od přímých podřízených, kolegů a od interních zákazníků. Do zpětné vazby můžeme zahrnout ale i vnější zákazníky nebo osoby mimo organizaci, s nimiž se zaměstnanec při své práci stýká, nebo které mohou jeho práci posoudit, dále můžeme zařadit o stupeň vyššího nadřízeného, zaměstnance personálního útvaru nebo nezávislého externího experta, např. psychologa. Součástí 360° zpětné vazby je i sebehodnocení.

V řízení pracovního výkonu má 360° zpětná vazba významné postavení, jelikož zaměstnancům zprostředkovává rozdíl mezi tím, jak vidí sebe a svou práci oni, a tím, jak na ně a jejich práci pohlíží ostatní lidé. 360° zpětná vazba je tak nástrojem pro získávání informací, které zaměstnanec využívá při řízení sebe samotného, a na základě kterých může zlepšovat svůj pracovní výkon.⁵¹

⁴⁹ ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

⁵⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X. s. 120

⁵¹ KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

3.7 Odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Řízení odměňování

Cílem řízení odměňování je, aby bylo uznáno a odměněno to, co lidé přinášejí do organizace, a to jak peněžní formou, tak i nepeněžní. To je zabezpečováno prostřednictvím strategií, politiky a procesů vycházejících z filozofie odměňování a provázaných se strategií, souvislostmi, podmínkami a kulturou dané organizace. Do nepeněžního odměňování můžeme zařadit uznání a pochvalu, také příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce.

Cíle řízení odměňování

Mezi cíle řízení odměňování řadíme:

- Odměňovat zaměstnance podle hodnoty, kterou vytvářejí.
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami zaměstnanců.
- Odměňovat správné věci, aby bylo zřejmé, co je zásadní z hlediska chování a výsledků.
- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní zaměstnance.
- Vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Systém odměňování

Přístupy k plnění výše uvedených cílů řízení odměňování jsou včleněny do systému odměňování organizace, který tvoří:

- *Strategie odměňování*, které udávají, čeho chce organizace z dlouhodobého hlediska dosáhnout v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejích podnikatelských cílů.
- *Politika odměňování*, která představuje návod pro rozhodování a podnikání potřebných kroků.
- *Praxe odměňování*, kterou tvoří struktury stupňů a sazeb, metody, jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování.

- *Procesy odměňování*, které tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování.
- *Postupy odměňování*, které jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat efektivně a pružně, a že bude za vynaložené finanční prostředky přinášet odpovídající hodnotu.

Následující schéma znázorňuje prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy. (PŘÍLOHA CH)

Řízení pracovního výkonu a nepeněžní motivování

Nepeněžní motivování je zabezpečováno řízením pracovního výkonu prostřednictvím uznání, poskytováním příležitostí k úspěchu, rozvojem dovedností a plánováním kariéry a zvyšováním pracovní angažovanosti a oddanosti.

Řízení pracovního výkonu a peněžní odměna

Jak už jsme zmínili, řízení pracovního výkonu nemusí být nutně spojeno s peněžní odměnou, nicméně organizace se zásluhovým odměňováním musejí mít nějaký nástroj pro rozhodování o zvyšování mezd/platů, který musí vycházet z určité formy posuzování (hodnocení). Nejčastějším přístupem je hodnocení pracovního výkonu, které vytváří klasifikace, jež jsou podkladem pro rozhodování o peněžních odměnách.⁵²

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Ukazatelem toho, že se daná organizace zaměřuje na rozvoj svých zaměstnanců, je to, že jim trvale a systémově poskytuje příležitosti k učení a odbornému vzdělávání, které mají za cíl soustavné zlepšování výkonu jednotlivců, týmů i celé organizace. Vzdělávání zaměstnanců v organizaci je v podstatě nepřetržitým procesem, na kterém se musí podílet jak samotní zaměstnanci, tak i organizace.

⁵² ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009, 448 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

Základními prvky systému vzdělávání jsou:

1. *Identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců.* Pro včasné a kvalifikované definování potřeby vzdělávání zaměstnanců je potřeba provést důkladnou analýzu stávajících znalostí, dovedností a schopností příslušných zaměstnanců. Jako informační zdroj pro definování potřeby vzdělávání zaměstnanců slouží příslušné prognózy a strategické plány.
2. *Plánování vzdělávání zaměstnanců a podložení plánů rozpočtem.* V plánu vzdělávání je potřeba výstižně formulovat jeho základní charakteristiku, vymezit předpokládané účastníky a školitele, termín a místo konání. Vzdělávací plán je doplněn finanční rozvahou a způsobem hodnocení vzdělávání.
3. *Realizace vzdělávání zaměstnanců.* Tato fáze je zaměřena na organizační zabezpečení vzdělávání, tedy na volbu školitelů, materiální a technické vybavení školícího zařízení, volbu forem a metod vzdělávání a další.
4. *Vyhodnocení procesu vzdělávání zaměstnanců.* Obvyklou metodou zkoumání výsledků vzdělávání je porovnávání stanovených cílů a záměrů s dosaženými výsledky vzdělávání. Zda se vzdělávání odrazilo ve výkonnosti a kvalitě práce jednotlivců, můžeme zjišťovat až s jistým odstupem času.

Přínosy efektivního vzdělávání zaměstnanců v organizaci:

- Minimalizace nákladů na osvojování znalostí, dovedností a schopností.
- Zlepšení individuální, týmové a podnikové výkonnosti, odrážející se v kvalitě a množství produkce, rychlosti práce a celkové produktivitě.
- Zlepšení flexibility zaměstnanců, kteří rozšířením svých znalostí a dovedností dosahují širší, všeoborové kvalifikace.
- Usnadnění realizace změny v organizaci, tím, že vzdělaní zaměstnanci lépe chápou příčiny změny a dokážou se na ní a na nové podmínky snáze adaptovat.

- Zvýšení oddanosti zaměstnanců organizace, posiluje jejich identifikaci s posláním a cíli organizace.⁵³

4 Zvládání nedostatečné pracovní výkonnosti

Špatný nebo nedostatečný pracovní výkon znamená neplnění úkolů dané role nebo neplnění požadovaného standardu, nedodržování zásad, pravidel a postupů na pracovišti, nebo nepřijatelné chování zaměstnance, které může negativně ovlivňovat i spolupracovníky.⁵⁴

4.1 Problémy s výkonností zaměstnanců

Příčin špatného pracovního výkonu může být hned několik. Úkolem manažera je nejprve identifikovat hlavní příčinu či příčiny nedostatečného výkonu.

Příčiny nedostatečného pracovního výkonu:

- Nedostatek znalostí a vědomostí.
- Nedostatek dovedností a schopností.
- Nedostatek motivace.
- Nedostatek zdrojů.
- Překážky.
- Osobní problémy.

Nedostatek znalostí a vědomostí

Nedostatek znalostí a vědomostí je jednou z největších překážek dobrého pracovního výkonu, zejména pokud je daný člověk na určité pozici nováčkem. Lidé musí přesně vědět, co se od nich očekává, a jak správně mají dělat svou práci. Musí znát cíle organizace, být s nimi ztotožnění a vykonávat svou práci v souladu s nastavenými cíli.

⁵³ MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

⁵⁴ Poor performance. *Employsure* [online]. Australian: Employsure, c2023 [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://employsure.com.au/guides/employee-performance-management/poor-performance/>

Nedostatek dovedností a schopností

Dovednost je naučená schopnost kompetentně provést přidělený úkol nebo činnost. Schopnost je fyzická, intelektuální nebo emocionální schopnost zaměstnance dokončit práci.

Nedostatek motivace

Nedostatek motivace znamená, že člověk postrádá touhu dělat to nejlepší. I přesto, že zaměstnanec má znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k výkonu dané pracovní pozice, chybí mu určitý cíl, o jehož dosažení by usiloval.

Nedostatek zdrojů

Nedostatek zdrojů může zahrnovat čas, peníze, personál, vybavení nebo zásoby k dokončení úkolu. Zaměstnanec může být vysoce motivovaný, zručný a dobře informovaný, ale pokud mu chybí některý z těchto zdrojů, jeho schopnost dokončit úkol správně a efektivně je omezená.

Překážky

Překážky se mohou objevit kdykoliv a mohou nepříznivě ovlivnit normální produktivitu jednotlivce. Překážky mohou zahrnovat technologické bariéry, mezilidské problémy, selhání zařízení a informační bloky.

Osobní problémy

Osobní problémy, jako jsou zdravotní problémy nebo problémy ve vztazích, mohou nepříznivě ovlivnit výkon zaměstnance. Přestože osobní problémy ovlivňují motivaci člověka podávat dobré výkony, mělo by se k nim přistupovat jako k samostatné příčině, protože řešení těchto problémů se výrazně liší od řešení nedostatku motivace. Osobní problémy způsobují stres a neschopnost soustředit se na daný úkol.

4.2 Způsob zvyšování pracovního výkonu

Jakmile manažer identifikuje příčinu nedostatečného výkonu, je jeho úkolem problém řešit.

Nedostatek znalostí a vědomostí

Tento problém lze vyřešit důkladným vzděláváním. Vzdělávání může být potřeba k:

- Vysvětlení postupu vedoucího k správnému dokončení úkolu.
- Sdělení přesných očekávání od práce.
- Vysvětlení role zaměstnance a jejího přínosu pro celkový úspěch organizace.
- Poučení o efektivní strategii nebo plánu realizace.

Pokud zaměstnanci neznají tyto uvedené body, pak může být jejich výkon negativně ovlivněn.

Nedostatek dovedností a schopností

Nedostatek dovedností lze často vyřešit tréninkem, nedostatek schopností však nikoliv. Pokud daný jedinec není schopen vykonávat pracovní roli, pak je nutné tuto roli upravit nebo je potřeba, aby si jedinec našel jinou pracovní roli.

Člověk ovšem musí být vyškolen v tom, jak efektivně vykonávat práci. Musí se naučit požadované dovednosti a rozvíjet schopnost vykonávat svou pracovní funkci. Pokud zaměstnanec nebyl nikdy dostatečně vyškolen, bude to mít přímý vliv na jeho pracovní výkon.

Nedostatek motivace

Nedostatek motivace často bývá příznakem jiného základního problému. Tyto základní problémy zahrnují:

- Úkoly jsou nenáročné a člověk se nudí.
- Extrémně vysoké očekávání a nároky na zaměstnance.
- Nedostatek efektivního vedení.
- Nedostatek ocenění, ať už se jedná o peníze, příležitosti nebo uznání.

- Pracoviště působí toxicky, stagnuje nebo neinspiruje.

Jelikož nedostatek motivace může být způsoben řadou základních problémů, je důležité tento problém přesně určit a řešit.

Nedostatek zdrojů

Výše jsme si uvedli, o jaké zdroje se může jednat. Tento problém lze tedy vyřešit poskytnutím potřebného zdroje. Pokud se však tento problém neřeší, může způsobit další problémy, včetně frustrace a nedostatku motivace.

Překážky

Neočekávané problémy na cestě ke stanovenému cíli lze vyřešit určením překážky a provedením nápravných opatření vedoucích k jejich odstranění.⁵⁵

Osobní problémy

Řešení osobních problémů zaměstnanců dopadajících na jejich výkonnost je jedním z nejsložitějších úkolů manažera. Základní formou pomoci či podpory jsou projevy účasti. Pokud zaměstnanci chtějí o svých problémech hovořit, pak by jim měl být manažer k dispozici. Samotný rozhovor může v mnoha případech pomoci, ať už nalézt řešení, nebo alespoň usnadnit emocionální vypořádání se s problémem.

Na řešení závažných osobních problémů zaměstnanců se podílejí i samotné organizace, a to například poskytnutím pracovního volna, nebo dočasným tolerováním nižší výkonnosti. Týká se to především případu úmrtí v rodině, nehody, nemoci rodinného příslušníka, nutnosti řešit určité právní záležitosti apod.⁵⁶

⁵⁵ Causes of Poor Performance. *THE PEAK PERFORMANCE CENTER* [online]. WordPress Theme by MH Themes, c2023 [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://thepeakperformancecenter.com/business/performance-management/performance-management-cycle/causes-of-poor-performance/>

⁵⁶ URBAN, Jan. Psychologické bariéry výkonnosti a jejich překonávání. *Práce a mzda* [online]. 2017, 23.06.2017, 2017 [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/psychologicke-bariery-vykonnosti-jejich-prekonavani>

Dobrou zprávou ovšem je, že osobní problémy jsou obvykle dočasného charakteru, a tak jakmile je vyřešen osobní problém, je vyřešen i problém s výkonem.⁵⁷

⁵⁷ Causes of Poor Performance. *THE PEAK PERFORMANCE CENTER* [online]. WordPress Theme by MH Themes, c2023 [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://thepeakperformancecenter.com/business/performance-management/performance-management-cycle/causes-of-poor-performance/>

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Základní informace o prováděném výzkumu

Z metodologického hlediska tvoří praktickou část práce kvantitativní výzkum. V této části diplomové práce hledáme odpověď na otázku, zda příslušníci Policie ČR znají cíle svého oddělení (organizace). Na základě teoretických a praktických znalostí a studia literatury jsme formulovali následující výzkumný problém.

5.1 Problém a cíle výzkumu

Řízení pracovní výkonnosti příslušníků Policie ČR, Oddělení ochrany letiště Praha-Ruzyně.

Na základě výzkumného problému jsme formulovali následující dílčí otázky a cíle:

1. Má vztah s nadřazeným vliv na výkonnost příslušníků Policie ČR?
2. Ovlivňuje výkonnost příslušníků Policie ČR systém hodnocení z hlediska spravedlnosti odměňování?
3. Zmapovat, zda příslušníci Policie ČR znají strategii organizace a zda jsou seznámeni s dlouhodobými i krátkodobými cíli svého oddělení.
4. Zmapovat vliv motivačních faktorů na výkonnost příslušníků Policie ČR.

5.2 Hypotézy výzkumu

Ze stanovených dílčích otázek a cílů výzkumu pro nás vyplývají níže uvedené hypotézy. Potvrzení či vyvrácení hypotéz bylo ověřováno pomocí dotazníkového šetření a interpretace jeho výsledků.

H1: Jen dobře vedení a motivovaní příslušníci Policie ČR naplňují individuální cíle organizace.

H2: Výkonnost příslušníků Policie ČR významným způsobem ovlivňuje systém hodnocení z hlediska spravedlnosti.

H3: Jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů ovlivňující pracovní výkonnost příslušníků Policie ČR je zpětná vazba.

5.3 Metodika výzkumu

Pomocí metody anonymního nestandardizovaného dotazníku jsme získali potřebné empirické údaje. Dotazník je z hlediska metodologie kvantitativní metoda, je anonymní a slouží k získávání údajů pomocí předem námi stanovených otázek (PŘÍLOHA I). Dotazník obsahoval celkem 21 otázek, z toho 19 uzavřených (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 21) a 2 otázky polouzavřené (17, 20). Celkem bylo rozdáno 100 dotazníků, zpět se vrátilo 95 vyplněných dotazníků. Z našeho pohledu byla návratnost velmi úspěšná, dosáhla 95 %. Vybrané odpovědi respondenti označili křížkem, případně u některých otázek doplnili svůj názor na danou problematiku. Získali jsme tím potřebné informace založené na nepřímém dotazování respondentů.

Uskutečnění vlastního výzkumu probíhalo v několika fázích. Nejprve bylo nutné vybrat a důkladně nastudovat odbornou literaturu na dané téma. Následně jsme zformulovali výzkumný problém, výzkumné cíle práce a z toho pro nás vyplývající hypotézy. Následovala fáze vypracování návrhu a plánu celého výzkumu. Poté jsme vytvořili definitivní podobu dotazníku. Jako výzkumný vzorek jsme zvolili příslušníky Policie ČR sloužící na Oddělení ochrany letiště Praha-Ruzyně. V dalším kroku už jsme zahájili samotné výzkumné šetření. Poté jsme se zaměřili na sběr získaných informací pomocí anonymních dotazníků, které jsme vyhodnotili. V závěru praktické části práce jsme uvedli několik doporučení pro praxi.

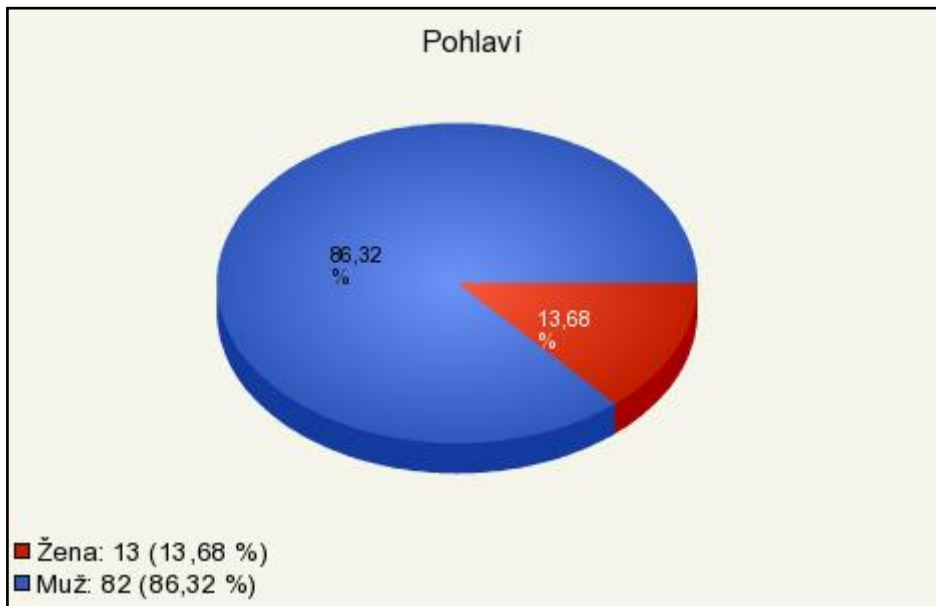
5.4 Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek námi zvolených respondentů tvořili příslušníci Policie ČR sloužící na Oddělení ochrany letiště Praha-Ruzyně. Celkem bylo osloveno 100 respondentů z Oddělení ochrany letiště Praha-Ruzyně. Vrátilo se nám 95 dotazníků, což představuje z celkového počtu 100 rozdaných dotazníků 95 %.

Dotazníkové šetření se uskutečnilo v termínu 17. – 26. února 2023.

Soubor respondentů charakterizují pohlaví, věk, dosažené vzdělání, délka praxe a hodnostní označení, které je podmíněno právě dosaženým vzděláním a délkou praxe.

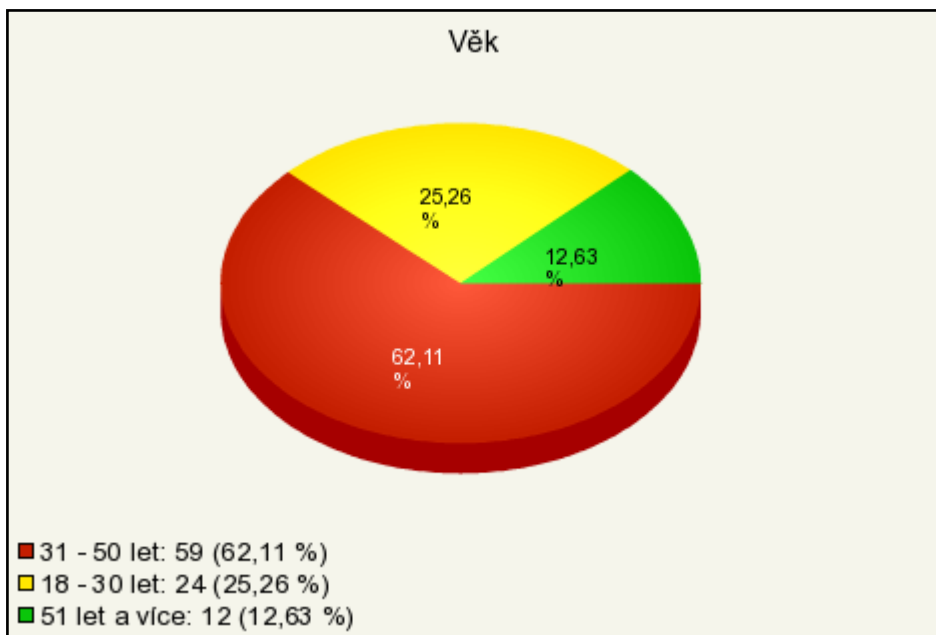
Otázka 1: Pohlaví



Graf 1 Pohlaví

Z grafu 1 vyplývá, že z celkového počtu respondentů je 82 (86,32 %) mužů a 13 (13,68 %) žen.

Otázka 2: Věk



Graf 2 Věk

Z grafu 2 vyplývá, že 24 respondentů je ve věku 18 – 30 let (25,26 %), 59 respondentů je ve věku 31 – 50 let (62,11 %) a 12 respondentů je ve věku 51 let a více (12,63 %).

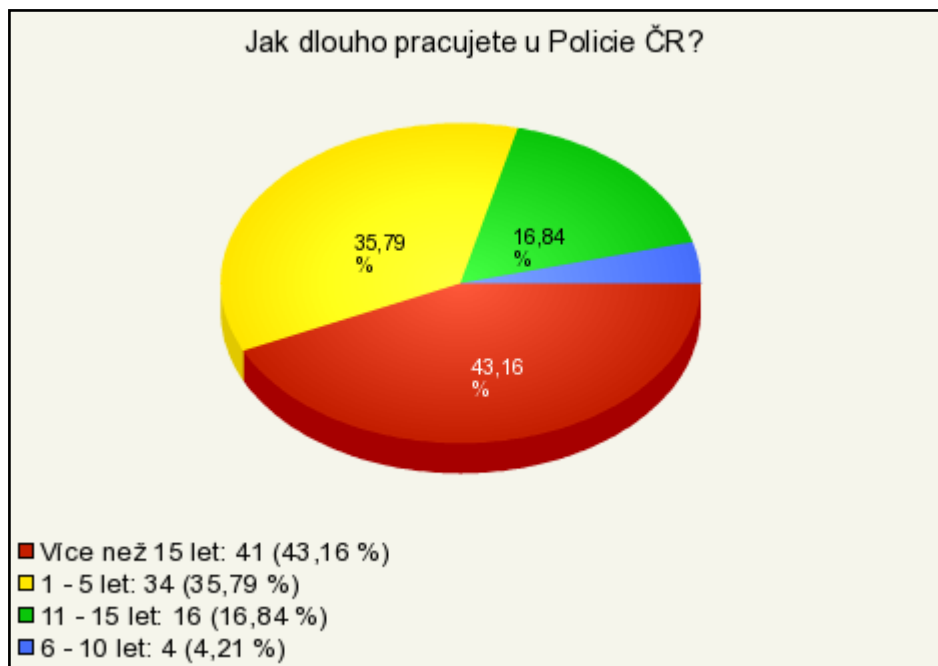
Otázka 3: Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?



Graf 3 Vzdělání

Z grafu 3 vyplývá, že 51 respondentů (53,68 %) má středoškolské vzdělání, 5 respondentů (5,26 %) má vyšší odborné vzdělání a 39 respondentů (41,05 %) má vysokoškolské vzdělání.

Otázka 4: Jak dlouho pracujete u Policie ČR?



Graf 4 Délka služebního poměru

Z grafu 4 vyplývá, že 34 respondentů (35,79 %) je ve služebním poměru u Policie ČR 1 – 5 let, 4 respondenti (4,21 %) jsou ve služebním poměru u Policie ČR 6 – 10 let, 16 respondentů (16,84 %) je ve služebním poměru u Policie ČR 11 – 15 let a 41 respondentů (43,16 %) je ve služebním poměru u Policie ČR více než 15 let.

Otázka 5: Jaké je Vaše hodnostní označení jakožto příslušníka Policie ČR?



Graf 5 Hodnostní označení

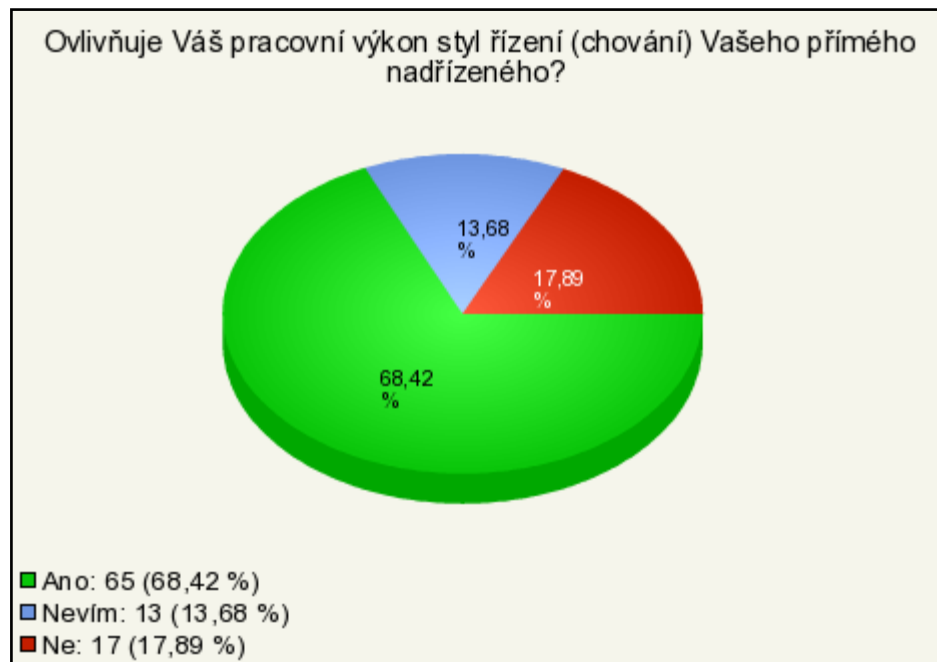
Graf 5 znázorňuje, že z celkového počtu respondentů má 69 z nich praporčické hodnostní označení (72,63 %) a 26 důstojnické hodnostní označení (27,37 %).

6 Interpretace výsledků výzkumu

V této kapitole představujeme výsledky našeho výzkumu společně se stručným komentářem.

6.1 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka 6: Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení (chování) Vašeho přímého nadřízeného?



Graf 6 Styl řízení nadřízeného

Graf 6 znázorňuje, že 65 respondentů (68,42 %) uvedlo že, styl řízení jejich přímého nadřízeného ovlivňuje jejich pracovní výkon, 13 respondentů (13,68 %) neví, zda jejich pracovní výkon ovlivňuje styl řízení jejich přímého nadřízeného a 17 respondentů (17,89 %) uvedlo, že na jejich pracovní výkon nemá styl řízení jejich přímého nadřízeného vliv.

Otázka 7: Váš vztah s Vaším přímým nadřízeným vnímáte jako?



Graf 7 Vztah s nadřízeným

Z grafu 7 vyplývá, že 64 respondentů (67,37 %) vnímá svůj vztah s přímým nadřízeným jako přátelský, 25 respondentů (26,32 %) uvádí, že jejich vztah s přímým nadřízeným je čistě profesionální a 6 respondentů (6,32 %) uvádí, že jejich vztah s přímým nadřízeným vnímá jako direktivní ze strany nadřízeného, ve kterém není prostor pro diskusi.

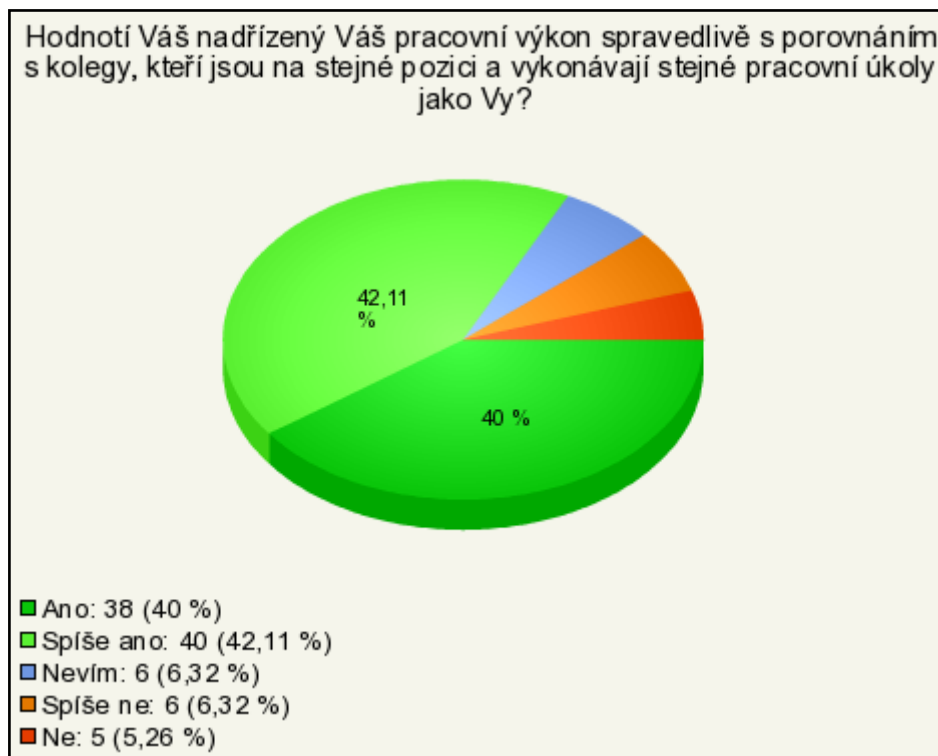
Otázka 8: Setkáváte se na mimopracovních aktivitách stmelující kolektiv s Vaším nadřízeným?



Graf 8 Mimopracovní akce

Z grafu 8 vyplývá, že 30 respondentů (31,58 %) uvedlo, že se setkává na mimopracovních aktivitách se svým nadřízeným, 38 respondentů (40 %) uvedlo, že se na mimopracovních aktivitách občas setkává se svým nadřízeným a 27 respondentů (28,42 %) uvedlo, že se na mimopracovních aktivitách se svým nadřízeným nese setkává.

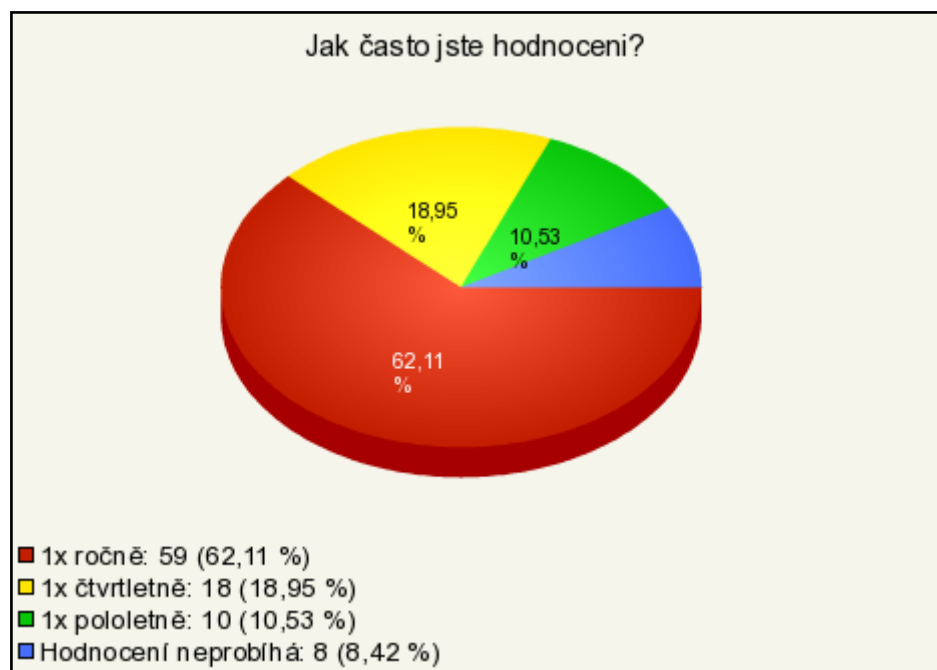
Otázka 9: Hodnotí Váš nadřízený Váš pracovní výkon spravedlivě s porovnáním s kolegy, kteří jsou na stejné pozici a vykonávají stejné pracovní úkoly jako Vy?



Graf 9 Vnímání spravedlnosti hodnocení

Z grafu 9 vyplývá, že 38 respondentů (40 %) vnímá hodnocení svého nadřízeného jako spravedlivé, 40 respondentů (42,11 %) zvolilo možnost spíše ano, co se vnímání spravedlnosti hodnocení týká, 6 respondentů (6,32 %) uvedlo, že neví, zda je hodnocení jejich nadřízeného spravedlivé, 6 respondentů zvolilo možnost spíše ne z pohledu jejich vnímání spravedlnosti hodnocení a 5 respondentů (5,26 %) uvedlo, že vnímají hodnocení jejich nadřízeného jako nespravedlivé.

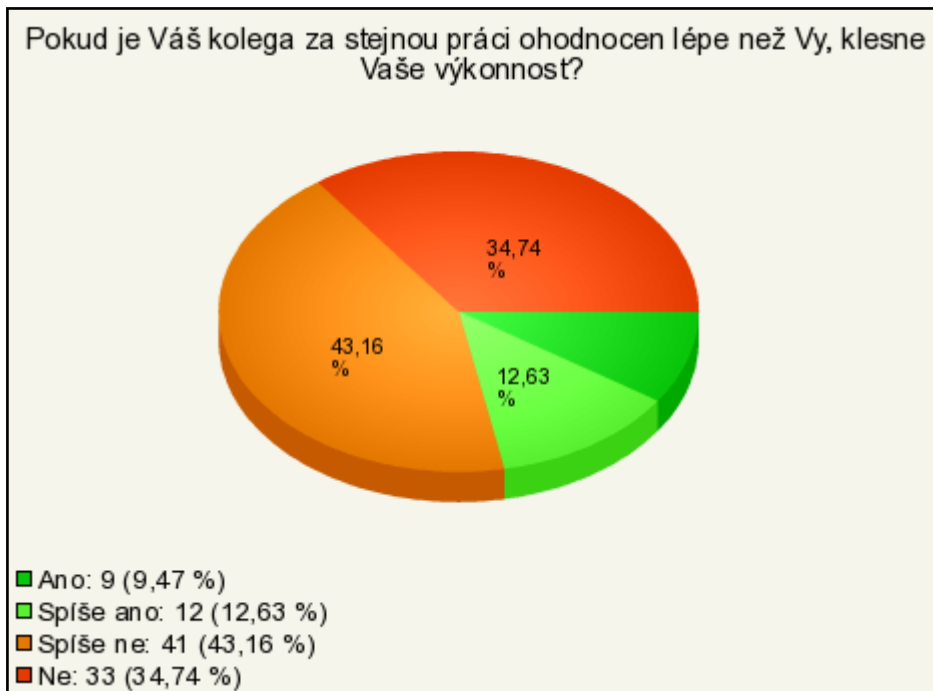
Otázka 10: Jak často jste hodnoceni?



Graf 10 Četnost hodnocení

Graf 10 znázorňuje, že 18 respondentů (18,95 %) uvedlo, že jsou hodnoceni 1x čtvrtletně, 10 respondentů (10,53 %) uvedlo, že hodnocení probíhá 1x pololetně, 59 respondentů (62,11 %) uvedlo, že jsou hodnoceni 1x ročně a 8 respondentů (8,42 %) uvedlo, že hodnocení neprobíhá.

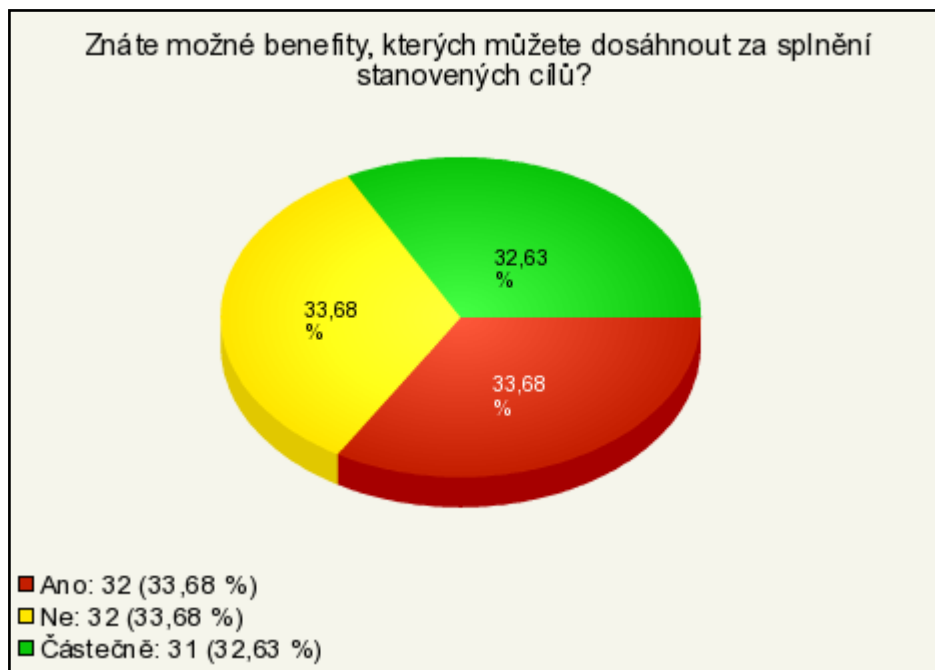
Otázka 11: Pokud je Váš kolega za stejnou práci ohodnocen lépe než Vy, klesne Vaše výkonnost?



Graf 11 Výkonnost z hlediska ohodnocení

Z grafu 11 vyplývá, že 9 respondentům (9,47 %) by se snížila jejich výkonnost, pokud by byl kolega za stejnou práci ohodnocen lépe, 12 respondentů (12,63 %) uvádí, že by se jejich výkonnost spíše snížila, pokud by byl kolega za stejnou práci ohodnocen lépe, 41 respondentů (43,16 %) uvádí, že jejich výkonnost by spíše neklesla, pokud by byl kolega za stejnou práci ohodnocen lépe a 33 respondentů (34,74 %) uvádí, že jejich výkonnost by neklesla, pokud by byl kolega ohodnocen za stejnou práci lépe.

Otázka 12: Znáte možné benefity, kterých můžete dosáhnout za splnění stanovených cílů?



Graf 12 Benefity

Z grafu 12 vyplývá, že 32 respondentů (33,68 %) zná možné benefity, kterých může za splnění stanovených cílů dosáhnout, 31 respondentů (32,63 %) byla s možnými benefity, kterých může dosáhnout za splnění stanovených cílů, seznámena částečně a 32 respondentů (33,68 %) nezná možné benefity, kterých může za splnění stanovených cílů dosáhnout.

Otázka 13: Byl(a) jste seznámen(a) se strategií organizace a jejími dlouhodobými cíli?



Graf 13 Strategie organizace a její dlouhodobé cíle

Graf 13 znázorňuje, že 29 příslušníků Policie ČR (30,53 %) bylo seznámeno se strategií organizace a jejími dlouhodobými cíli oficiálně, 19 příslušníků Policie ČR (20 %) bylo seznámeno se strategií organizace a jejími dlouhodobými cíli neoficiálně, 41 příslušníků Policie ČR (43,16 %) nebylo se strategií organizace a jejími dlouhodobými cíli seznámeno vůbec a 6 příslušníků Policie ČR (6,32 %) uvedlo, že se o strategii organizace a její dlouhodobé cíle nezajímá.

Otázka 14: Byl(a) jste seznámen(a) s dlouhodobými a krátkodobými cíli oddělení (útvary), na kterém sloužíte?



Graf 14 Dlouhodobé a krátkodobé cíle oddělení

Graf 14 znázorňuje, že 35 příslušníků Policie ČR (36,84 %) bylo seznámeno s dlouhodobými a krátkodobými cíli oddělení oficiálně, 26 příslušníků Policie ČR (27,37 %) bylo seznámeno s dlouhodobými a krátkodobými cíli oddělení neoficiálně a 34 příslušníků Policie ČR (35,79 %) nebylo s dlouhodobými a krátkodobými cíli oddělení seznámeno vůbec.

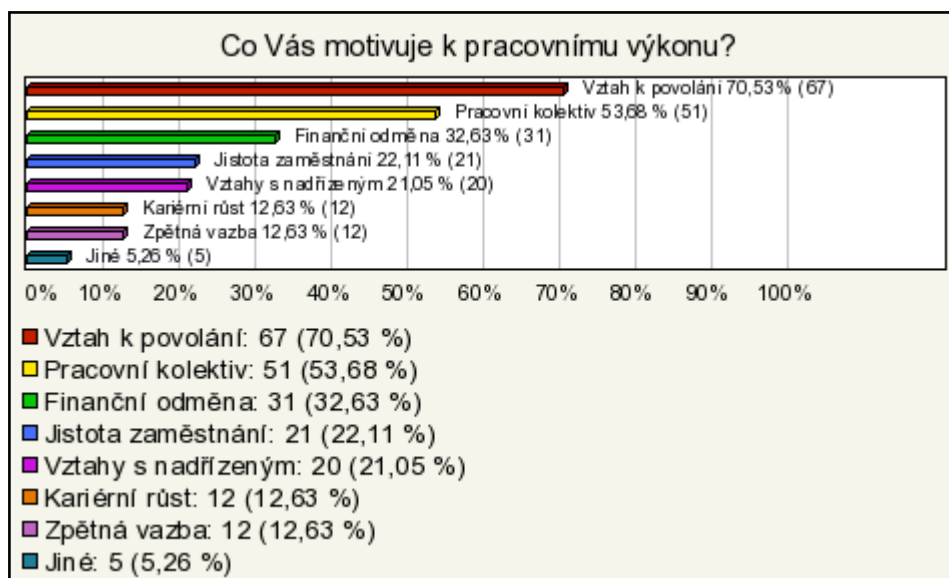
Otázka 15: Jak hodnotíte dosažitelnost cílů oddělení (útvary), na kterém sloužíte?



Graf 15 Dosažitelnost cílů oddělení

Z grafu 15 vyplývá, že 63 příslušníků Policie ČR (66,32 %) vnímá cíle oddělení jako reálné, a pokud nenastane žádná nečekaná událost, cíle splní, 7 příslušníků Policie ČR (7,37 %) uvádí, že cíle oddělení jsou spíše podhodnocené a bez obtíží je splní, 11 příslušníků Policie ČR (11,58 %) uvádí, že cíle oddělení jsou nereálné a nelze jich dosáhnout a 14 příslušníků Policie ČR (14,74 %) uvedlo, že se o dosažitelnost cílů oddělení nezajímá.

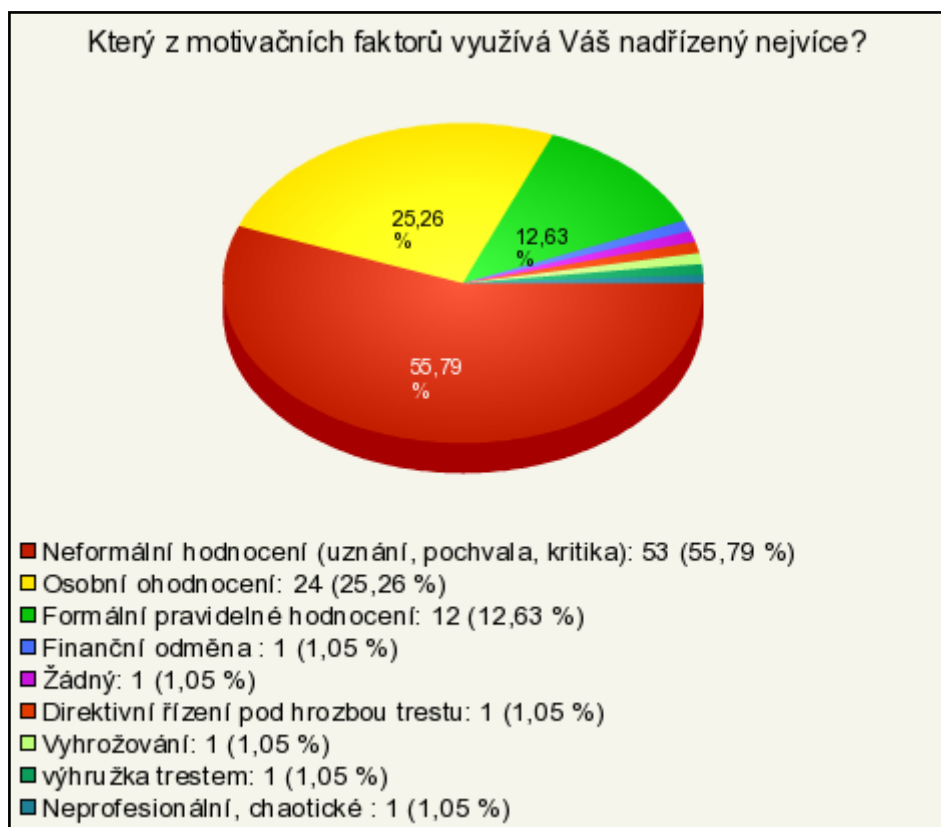
Otázka 16: Co Vás motivuje k pracovnímu výkonu?



Graf 16 Motivace k výkonu

U této otázky měli příslušníci Policie ČR možnost výběru až 3 motivačních faktorů. Jak znázorňuje graf 16, 67 příslušníků Policie ČR (70,53 %) nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu vztah k povolání, dalším pro ně významným motivačním faktorem je pracovní kolektiv, který zvolilo 51 příslušníků Policie ČR (53,68 %), dále 31 příslušníků Policie ČR (32,63 %) uvedlo, že je pro ně významným motivačním faktorem finanční odměna, 21 příslušníků Policie ČR (22,11 %) uvedlo jako důležitý motivační faktor jistotu zaměstnání, 20 příslušníků Policie ČR (21,05 %) uvedlo, že jsou motivováni vztahem s nadřízeným, méně důležitými motivačními faktory pro příslušníky Policie ČR jsou kariérní růst, který zvolilo 12 příslušníků Policie ČR (12,63 %) a zpětná vazba, kterou také zvolilo pouze 12 příslušníků Policie ČR (12,63 %). 5 příslušníků Policie ČR (5,26 %) zvolilo možnost jiné.

Otázka 17: Který z motivačních faktorů využívá Váš nadřízený nejvíce?



Graf 17 Motivační faktor využívaný nadřízeným

Z grafu 17 vyplývá, že 53 respondentů (55,79 %) uvedlo, že jejich nadřízený využívá jako motivační faktor neformální hodnocení, 24 respondentů (25,26 %) uvedlo, že jejich nadřízený využívá jako motivační faktor osobní ohodnocení, 12 respondentů (12,63 %) uvedlo, že jejich nadřízený využívá jako motivační faktor formální pravidelné hodnocení. Příslušníci Policie ČR měli možnost uvést i vlastní odpovědi, přičemž tuto možnost využilo 5 respondentů (5,25 %), jeden respondent uvedl, že nadřízený nevyužívá žádný z motivačních faktorů, další tři respondenti uvedli, že nadřízený využívá hrozbu trestem a poslední respondent uvedl, že motivace ze strany nadřízeného je neprofesionální a chaotická.

Otázka 18: Je pro Vás důležitá zpětná vazba ze strany nadřízeného?



Graf 18 Zpětná vazba ze strany nadřízeného

Z grafu 18 vyplývá, že 59 respondentů (62,11 %) uvedlo, že je pro ně zpětná vazba ze strany nadřízeného důležitá, 23 respondentů (24,21 %) uvádí možnost spíše ano, co se zpětné vazby ze strany nadřízeného týká, 12 respondentů (12,63 %) uvádí možnost spíše ne, tedy zpětná vazba pro ně spíše není důležitým faktorem a 1 respondent (1,05 %) uvedl, že zpětná vazba ze strany nadřízeného pro něho není důležitá.

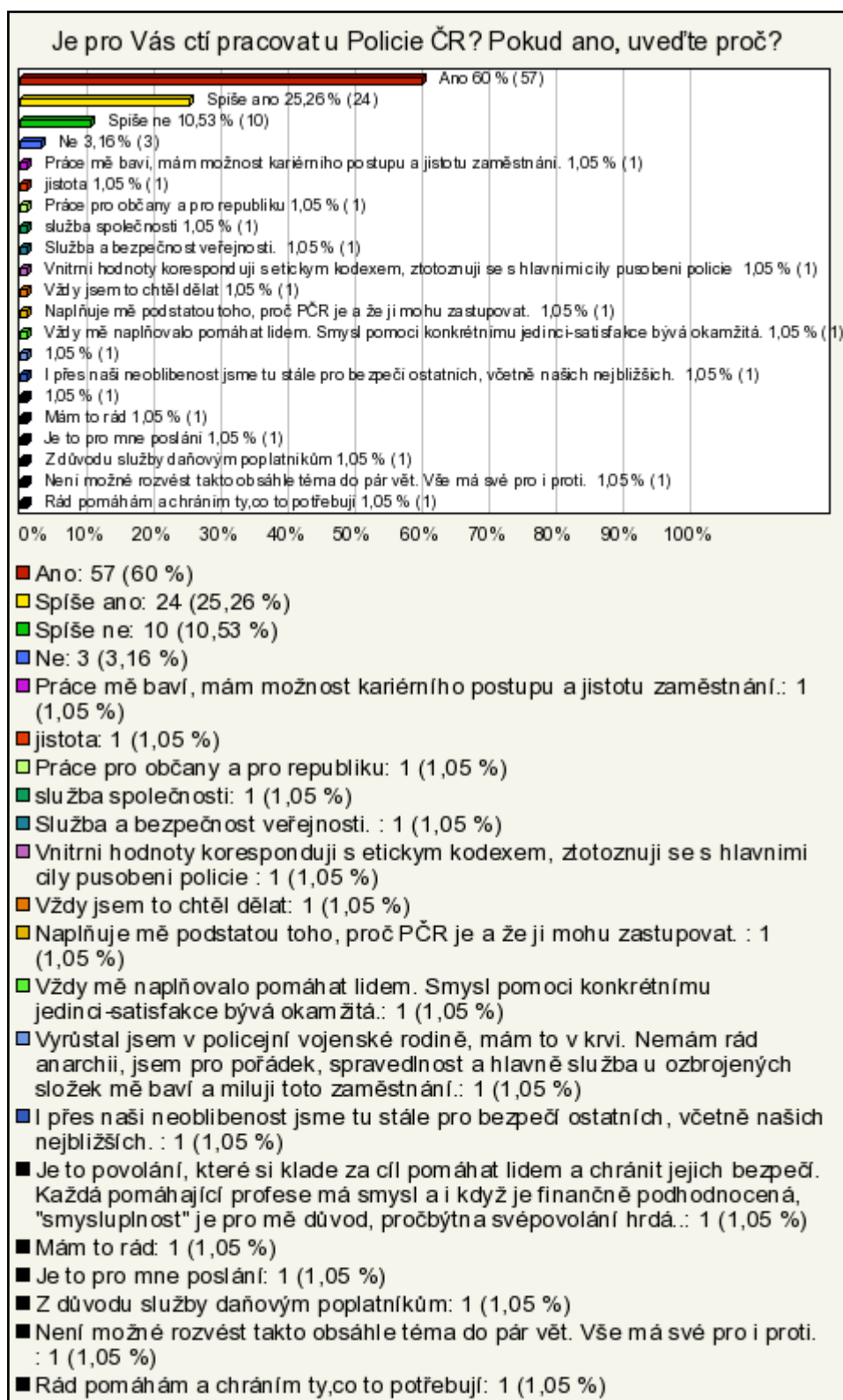
19: Domníváte se, že kvalitní zpětná vazba může alespoň částečně přispět k zefektivnění komunikačních toků a ke zlepšení pracovního výkonu?



Graf 19 Vliv zpětné vazby na komunikační toky a na výkon

Z grafu 19 vyplývá, že 72 respondentů (75,79 %) se domnívá, že kvalitní zpětná vazba může přispět k zefektivnění komunikačních toků a ke zlepšení pracovního výkonu, 20 respondentů (21,05 %) uvedlo možnost spíše ano, co se přispění kvalitní zpětné vazby k zefektivnění komunikačních toků a ke zlepšení pracovního výkonu týká, 1 respondent (1,05 %) uvedl, že neví, zda může kvalitní zpětná vazba přispět k zefektivnění komunikačních toků a ke zlepšení pracovního výkonu a 2 respondenti (2,11 %) uvedli, že kvalitní zpětná vazba spíše nemůže přispět k zefektivnění komunikačních toků a ke zlepšení pracovního výkonu.

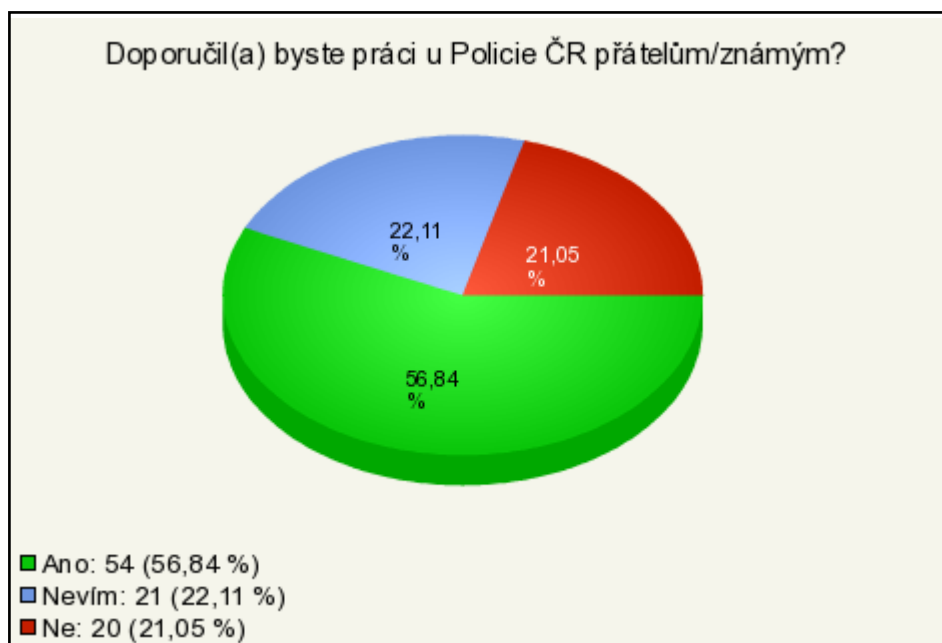
Otázka 20: Je pro Vás ctí pracovat u Policie ČR? Pokud ano, uveďte proč



Graf 20 Práce u Policie ČR

Z grafu 20 vyplývá, že 57 respondentů (60 %) uvedlo, že je pro ně ctí pracovat u Policie ČR, 24 respondentů (25,26 %) uvádí, že pro ně spíše je čest pracovat u Policie ČR, 10 respondentů (10,53 %) uvádí, že pro ně spíše není čest pracovat u Policie ČR a 3 respondenti (3,16 %) uvedli, že pro ně není ctí pracovat u Policie ČR. V této otázce respondenti měli uvést, v případě, že zvolili možnost ano nebo spíše ano, proč je pro ně ctí pracovat u Policie ČR. K tomuto přikládáme tabulku s odpověďmi respondentů. (PŘÍLOHA J)

Otázka 21: Doporučil(a) byste práci u Policie ČR přátelům/známým?



Graf 21 Doporučení práce u Policie ČR

Graf 21 znázorňuje, že 54 příslušníků Policie ČR (56,84 %) by práci u Policie ČR svým přátelům/známým doporučilo, 21 příslušníků Policie ČR (22,11 %) neví, zda by práci u Policie ČR doporučilo svým přátelům/známým a 20 příslušníků Policie ČR (21,05 %) by práci u Policie ČR svým přátelům/známým nedoporučilo.

6.2 Diskuze

Hypotéza 1

Jen dobře vedení a motivovaní příslušníci Policie ČR naplňují individuální cíle organizace.

V otázce číslo 6 jsme zjišťovali, zda styl řízení (chování) přímého nadřízeného ovlivňuje pracovní výkon příslušníků Policie ČR. Jak znázorňuje graf 6, styl řízení (chování) přímého nadřízeného ovlivňuje pracovní výkonnost 65 respondentů, 13 respondentů neví, zda je jejich pracovní výkonnost ovlivňována stylem řízení (chováním) přímého nadřízeného a 17 respondentů uvádí, že jejich pracovní výkonnost není ovlivňována stylem řízení (chováním) přímého nadřízeného. Více než polovina respondentů se tedy shoduje na tom, že jejich výkon závisí na stylu řízení (chování) přímého nadřízeného.

Graf 15 uvádí, jak příslušníci Policie ČR hodnotí dosažitelnost cílů oddělení, na kterém slouží. Pro 63 respondentů jsou cíle reálné, a pokud nenastane žádná nenadálá situace cíle splní, 7 respondentů uvádí, že cíle jsou spíše pesimistické a bez obtíží je splní, 11 respondentů vnímá cíle oddělení jako nereálné, kterých nelze dosáhnout a 14 respondentů se o dosažitelnost cílů oddělení nezajímá. Z odpovědí respondentů vyplývá, že většina z nich hodnotí nastavené cíle oddělení jako splnitelné.

V otázce 17 jsme se příslušníků Policie ČR dotazovali na to, jaký motivační faktor využívá jejich nadřízený nejvíce. Jak vyplývá z grafu 17, 53 respondentů uvádí, že jejich nadřízený využívá neformální hodnocení, 24 respondentů uvádí osobní ohodnocení a 12 respondentů uvádí formální pravidelné hodnocení. 5 respondentů využilo možnosti vlastní odpovědi, kde jeden z respondentů uvádí, že nadřízený nevyužívá žádný motivační faktor, tři respondenti uvádí, že nadřízený využívá hrozbu trestem a poslední respondent uvádí, že motivace ze strany nadřízeného je neprofesionální a chaotická. Tyto odpovědi nám ukazují, že nadřízený nejvíce využívá k motivaci příslušníků Policie ČR neformální hodnocení. Důležitým ukazatelem pro vyhodnocení této hypotézy pro nás je to, že většina respondentů uvádí, že jejich nadřízený využívá některý z motivačních faktorů, ať už se jedná o neformální hodnocení, osobní ohodnocení, formální

pravidelné hodnocení nebo jiné, přičemž pouze jeden respondent uvádí, že nadřízený nevyužívá žádný z motivačních faktorů a jeden respondent vnímá motivaci jako neprofesionální a chaotickou.

V otázce 20 jsme zjišťovali, zda je pro příslušníky Policie ČR čest pracovat u Policie ČR. Z grafu 20 vyplývá, že pro 57 respondentů je čest pracovat u Policie ČR, 24 respondentů uvádí, že pro ně spíše je čest pracovat u Policie ČR, 10 respondentů uvádí, že pro ně spíše není čest pracovat u Policie ČR a 3 respondenti uvádí, že pro ně není čest pracovat u Policie ČR. Jak vyplývá z odpovědí respondentů, většina z nich zvolila možnost ano nebo spíše ano. U těchto dvou možností měli respondenti uvést, proč je pro ně čest pracovat u Policie ČR. Z odpovědí příslušníků Policie ČR zobrazených v příložené tabulce (PŘÍLOHA J) můžeme soudit, že jejich nadřízený je vede a motivuje správným směrem, neboť převážná část z nich má ke svému zaměstnání velice pozitivní vztah a chápe poslání své práce.

Na základě výše uvedených odpovědí respondentů můžeme konstatovat, že **HYPOTÉZA 1 SE POTVRDILA.**

Hypotéza 2

Výkonnost příslušníků Policie ČR významným způsobem ovlivňuje systém hodnocení z hlediska spravedlnosti.

V otázce 9 jsme se příslušníků Policie ČR ptali, zda jejich nadřízený hodnotí jejich pracovní výkon spravedlivě s porovnáním s kolegy, kteří jsou na stejné pozici a vykonávají stejné pracovní úkoly. Z grafu 9 vyplývá, že 38 respondentů vnímá hodnocení svého nadřízeného jako spravedlivé, 40 respondentů uvádí, že jejich nadřízený spíše hodnotí jejich pracovní výkon spravedlivě, 6 respondentů uvádí, že neví, zda je hodnocení jejich nadřízeného spravedlivé, 6 respondentů uvádí, že hodnocení jejich nadřízeného spíše není spravedlivé a 5 respondentů uvádí, že vnímají hodnocení jejich nadřízeného jako nespravedlivé.

V otázce 11 jsme zjišťovali, zda by klesla výkonnost příslušníků Policie ČR, pokud by byl jejich kolega za stejnou práci ohodnocen lépe. Z grafu 11 vyplývá, že 9 respondentům by se snížila jejich výkonnost, pokud by byl kolega za stejnou práci ohodnocen lépe, 12 respondentů uvádí, že by se jejich výkonnost spíše snížila, pokud by byl kolega za stejnou práci ohodnocen lépe, 41 respondentů uvádí, že jejich výkonnost by se spíše nesnížila, pokud by byl kolega za stejnou práci ohodnocen lépe a 33 respondentů uvádí, že jejich výkonnost by se nesnížila, pokud by byl kolega ohodnocen za stejnou práci lépe.

Z výše uvedených výsledků můžeme konstatovat, že **HYPOTÉZA 2 SE NEPOTVRDILA.**

K této hypotéze je třeba poznamenat, že jak naznačují výsledky u otázky 9, většina příslušníků Policie ČR uvádí, že hodnocení jejich nadřízeného je spravedlivé, domníváme se proto, že pro ně může být těžší zhodnotit situaci, kdy by spravedlivé nebylo. Tudíž i přes odpovědi respondentů u otázky 11, kde převážná část respondentů uvádí, že jejich výkonnost by v případě lepšího ohodnocení kolegy za stejnou práci neklesla, si myslíme, že realita by mohla být spíše opačná.

Hypotéza 3

Jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů ovlivňující pracovní výkonnost příslušníků Policie ČR je zpětná vazba.

Graf 16 znázorňuje, které motivační faktory příslušníky Policie ČR nejvíce motivují k výkonu. Výzkumné šetření ukázalo, že 67 příslušníků Policie ČR nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu vztah k povolání, dalším pro ně významným motivačním faktorem je pracovní kolektiv, který zvolilo 51 příslušníků Policie ČR, dále 31 příslušníků Policie ČR uvádí, že je pro ně významným motivačním faktorem finanční odměna, 21 příslušníků Policie ČR vnímá jako důležitý motivační faktor jistotu zaměstnání, 20 příslušníků Policie ČR uvádí, že jsou motivováni vztahem s nadřízeným, méně důležitými motivačními faktory pro příslušníky Policie ČR jsou kariérní růst, který zvolilo 12 příslušníků Policie ČR a zpětná vazba, kterou také zvolilo pouze 12 příslušníků Policie ČR. 5 příslušníků Policie ČR zvolilo možnost jiné.

Z otázky 18 vyplývá, že pro 59 respondentů je důležitá zpětná vazba ze strany nadřízeného, 23 respondentů uvádí, možnost spíše ano, co se vnímání důležitosti zpětné vazby ze strany nadřízeného týká, 12 respondentů uvádí, že pro ně zpětná vazba ze strany nadřízeného spíše není důležitá a 1 respondent uvádí, že zpětná vazba ze strany nadřízeného není důležitá.

V otázce číslo 19 jsme zjišťovali, zda se příslušníci Policie ČR domnívají, že kvalitní zpětná vazba může alespoň částečně přispět k zefektivnění komunikačních toků a ke zlepšení pracovního výkonu. Z grafu 19 vyplývá, že 72 respondentů se domnívá, že kvalitní zpětná vazba může přispět k zefektivnění komunikačních toků a ke zlepšení pracovního výkonu, 20 respondentů uvádí kvalitní zpětná vazba spíše může přispět k zefektivnění komunikačních toků a ke zlepšení pracovního výkonu, 1 respondent uvádí, že neví, zda může kvalitní zpětná vazba přispět k zefektivnění komunikačních toků a ke zlepšení pracovního výkonu a 2 respondenti uvádí, že kvalitní zpětná vazba spíše nemůže přispět k zefektivnění komunikačních toků a ke zlepšení pracovního výkonu.

Z výsledků těchto otázek můžeme vidět, že ačkoliv si respondenti uvědomují důležitost a podstatu zpětné vazby, není pro ně tím zásadním, ani jedním z významnějších motivačních faktorů. Naopak přikládají velkou hodnotu vztahu k povolání a pracovnímu kolektivu.

Z uvedených výsledků výzkumu vyplývá, že **HYPOTÉZA 3 SE NEPOTVRDILA.**

6.3 Závěry výzkumu a doporučení pro praxi

Na začátku naší výzkumné části práce jsme si stanovili 4 dílčí otázky a cíle:

1. Má vztah s nadřízeným vliv na výkonnost příslušníků Policie ČR?
2. Ovlivňuje výkonnost příslušníků Policie ČR systém hodnocení z hlediska spravedlnosti odměňování?
3. Zmapovat, zda příslušníci Policie ČR znají strategii organizace a zda jsou seznámeni s dlouhodobými i krátkodobými cíli svého oddělení.
4. Zmapovat vliv motivačních faktorů na výkonnost příslušníků Policie ČR.

Dílčí otázka číslo 1

K této dílčí otázce se vztahují dotazníkové otázky č. 6, č. 7 a č. 8.

Cílem bylo zjistit, zda má vztah s nadřízeným vliv na výkonnost příslušníků Policie ČR. V rámci této dílčí otázky jsme nejprve zaměřili na to, zda styl řízení (chování) přímého nadřízeného ovlivňuje výkonnost příslušníků Policie ČR. 65 respondentů (68,42 %) uvádí že, styl řízení jejich přímého nadřízeného ovlivňuje jejich pracovní výkon, 13 respondentů (13,68 %) neví, zda jejich pracovní výkon ovlivňuje styl řízení jejich přímého nadřízeného a 17 respondentů (17,89 %) uvádí, že na jejich pracovní výkon nemá styl řízení jejich přímého nadřízeného vliv. Poté jsme zjišťovali, jak příslušníci Policie ČR vnímají vztah s jejich přímým nadřízeným. 64 (67,37 %) respondentů uvádí, že vztah s jejich přímým nadřízeným je přátelský, 25 respondentů (26,32 %) uvádí, že vztah s jejich přímým nadřízeným je čistě profesionální a 6 respondentů (6,32 %) vnímá vztah s jejich přímým nadřízeným jako direktivní ze strany nadřízeného, ve kterém není prostor pro diskuzi. Nakonec nás ve spojení s touto dílčí otázkou zajímalo, zda se příslušníci Policie ČR setkávají na mimopracovních aktivitách se svým nadřízeným. 30 respondentů (31,58 %) uvádí, že se na mimopracovních aktivitách se svým nadřízeným setkává, 38 respondentů (40 %) uvádí, že se na mimopracovních aktivitách se svým nadřízeným setkává občas a 27 respondentů (28,42 %) uvádí, že se na mimopracovních aktivitách se svým nadřízeným nesetkává.

Cíl byl splněn.

Doporučení pro praxi:

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že téměř 70 % příslušníků Policie ČR má se svým nadřízeným přátelský vztah. Avšak je potřeba se zaměřit i na skupinu příslušníků Policie ČR, kteří tento vztah nehodnotí zcela kladně. Doporučujeme tedy pravidelné hodnotící rozhovory, během kterých dojde k analýze pracovního výkonu a rozklíčování problémů, které mohou být překážkou ke splnění cíle oddělení. Neplnění daných cílů může negativně ovlivnit vztah s přímým nadřízeným. Z našeho pohledu je tedy velmi důležitá zpětná vazba, kterou by měl příslušník Policie ČR průběžně dostávat od svého přímého nadřízeného.

Dílčí otázka číslo 2

K této dílčí otázce se vztahují dotazníkové otázky č. 9, č. 10 a č. 11.

Cílem této dílčí otázky bylo zjistit, zda výkonnost příslušníků Policie ČR ovlivňuje systém hodnocení z hlediska spravedlnosti odměňování. Nejdříve jsme u této otázky zjišťovali, zda nadřízený hodnotí pracovní výkon příslušníků Policie ČR spravedlivě s porovnáním s kolegy, kteří jsou na stejné pozici a vykonávají stejné pracovní úkoly. Dotazníkové šetření ukázalo, že 38 respondentů (40 %) vnímá hodnocení svého nadřízeného spravedlivě, 40 respondentů (42,11 %) se rovněž přiklání k tomu, že hodnocení jejich nadřízeného je spíše spravedlivé, 6 respondentů (6,32 %) uvádí, že hodnocení jejich nadřízeného spíše není spravedlivé a 5 respondentů (5,26 %) uvádí, že hodnocení jejich nadřízeného není spravedlivé. Dále jsme se příslušníků Policie ČR dotazovali, jak často jsou hodnoceni. 18 respondentů (18,95 %) uvádí, že jsou hodnoceni 1x čtvrtletně, 10 respondentů (10,53 %) uvádí, že hodnocení probíhá 1x pololetně, 59 respondentů (62,11 %) uvádí, že hodnocení probíhá 1x ročně a 8 respondentů (8,42 %) uvádí, že hodnocení neprobíhá. V rámci této dílčí otázky nás také zajímalo, zda klesne výkonnost příslušníků Policie ČR v případě, kdy je jejich kolega za stejnou práci ohodnocen lépe. Výsledky ukázaly, že 9 respondentům (9,47 %) by se v takovém případě výkonnost snížila, 12 respondentů (12,63 %) uvádí, že by se jejich výkonnost spíše snížila, 41 respondentů (43,16 %) uvádí,

že by se jejich výkonnost spíše nesnížila a 33 respondentů (34,74 %) uvádí, že by se jejich výkonnost nesnížila.

Cíl byl splněn.

Doporučení pro praxi:

Předpokládáme, že každý příslušník Policie ČR je seznámen se stupnicí základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů, která vychází z Nařízení vlády č. 336/2019 Sb. Doporučujeme při hodnotících rozhovorech jasně stanovit cíle – úkoly pro jednotlivce na další období s provázaností na osobní ohodnocení – pohyblivá složka platu. Doporučení pro cíl 2 úzce souvisí s doporučením pro cíl 1.

Cíl číslo 3

K tomuto cíli se vztahují dotazníkové otázky č. 12, č. 13, č. 14, č. 15 a č. 21.

Naším úkolem bylo zmapovat, zda příslušníci Policie ČR znají strategii organizace, a zda jsou seznámeni s dlouhodobými i krátkodobými cíli svého oddělení. V rámci tohoto cíle jsme se nejdříve zaměřili na to, zda příslušníci Policie ČR znají možné benefity, kterých můžou dosáhnout za splnění stanovených cílů. 32 respondentů (33,68 %) uvádí, že zná možné benefity, kterých může za splnění stanovených cílů dosáhnout, 31 respondentů (32,63 %) uvádí, že byla s možnými benefity, kterých může dosáhnout za splnění stanovených cílů seznámena pouze částečně a 32 respondentů (33,68 %) uvádí, že nezná možné benefity, kterých může za splnění stanovených cílů dosáhnout. Dále jsme zjišťovali, zda příslušníci Policie ČR byli seznámeni se strategií organizace a jejími dlouhodobými cíli. 29 respondentů (30,53 %) uvádí, že bylo seznámeno se strategií organizace a jejími dlouhodobými cíli oficiálně, 19 respondentů (20 %) uvádí, že bylo seznámeno se strategií organizace a jejími dlouhodobými cíli neoficiálně, 41 respondentů (43,16 %) uvádí, že nebylo se strategií organizace a jejími dlouhodobými cíli seznámeno vůbec a 6 respondentů (6,32 %) uvádí, že se o strategii organizace a její dlouhodobé cíle nezajímá. Poté jsme se zabývali

tím, zda příslušníci Policie ČR byli seznámeni s dlouhodobými a krátkodobými cíli oddělení, na kterém slouží. 35 respondentů (36,84 %) uvádí, že bylo seznámeno s dlouhodobými a krátkodobými cíli oddělení oficiálně, 26 respondentů (27,37 %) uvádí, že bylo seznámeno s dlouhodobými a krátkodobými cíli oddělení neoficiálně a 34 respondentů (35,79 %) uvádí, že nebylo s dlouhodobými a krátkodobými cíli oddělení seznámeno vůbec. Následně jsme se zaměřili na to, jak příslušníci Policie ČR hodnotí dosažitelnost cílů oddělení, na kterém slouží. 63 respondentů (66,32 %) vnímá cíle oddělení jako reálné, a pokud nenastane žádná nečekaná událost, cíle splní, 7 respondentů (7,37 %) uvádí, že cíle oddělení jsou spíše podhodnocené a bez obtíží je splní, 11 respondentů (11,58 %) uvádí, že cíle oddělení jsou nereálné a nelze jich dosáhnout a 14 respondentů (14,74 %) uvádí, že se o dosažitelnost cílů oddělení nezajímá. V návaznosti na znalost strategie organizace a cílů oddělení, jsme se příslušníků Policie ČR tázali, zda by práci u Policie ČR doporučili svým přátelům a známým. 54 respondentů (56,84 %) uvádí, že by práci u Policie ČR svým přátelům/známým doporučilo, 21 respondentů (22,11 %) neví, zda by práci u Policie ČR doporučilo svým přátelům/známým a 20 respondentů (21,05 %) uvádí, že by práci u Policie ČR svým přátelům/známým nedoporučilo.

Cíl byl splněn.

Doporučení pro praxi:

Co se týká dlouhodobých cílů organizace měli by být příslušníci Policie ČR s těmito cíli seznámeni při vstupu do služebního poměru, a poté minimálně 1x ročně. Aby došlo k zefektivnění výkonnosti jednotlivce i celého oddělení, doporučujeme nastavení krátkodobých cílů na kratší časový horizont, například čtvrtletně. Vhodné by bylo krátkodobé cíle oddělení pravidelně zveřejňovat na intranetu a zajistit tak informovanost všech příslušníků oddělení.

Cíl číslo 4

K tomuto cíli se vztahují otázky č. 16, č. 17, č. 18 a č. 19.

Cílem bylo zmapovat vliv motivačních faktorů na výkonnost příslušníků Policie ČR. U tohoto cíle jsme nejprve zjišťovali, co příslušníky Policie ČR nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu. Z výsledků znázorněných v grafu 16 vidíme, že 67 respondentů (70,53 %) nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu vztah k povolání, dále vnímají jako významný motivační faktor pracovní kolektiv, který zvolilo 51 respondentů (53,68 %), 31 respondentů (32,63 %) uvádí, že je pro ně významným motivačním faktorem finanční odměna, 21 respondentů (22,11 %) uvádí jistotu zaměstnání, 20 respondentů (21,05 %) uvádí, že je k výkonu motivuje vztah s nadřízeným, jako méně důležité motivačními faktory respondenti vnímají kariérní růst, který zvolilo 12 respondentů (12,63 %) a zpětnou vazbu, kterou také zvolilo pouze 12 respondentů (12,63 %), 5 respondentů (5,26 %) zvolilo možnost jiné. Poté jsme zjišťovali, který z motivačních faktorů využívá nadřízený příslušníků Policie ČR nejvíce. 53 respondentů (55,79 %) uvádí, že jejich nadřízený využívá jako motivační faktor neformální hodnocení, 24 respondentů (25,26 %) uvádí, že jejich nadřízený využívá jako motivační faktor osobní ohodnocení, 12 respondentů (12,63 %) uvádí, že jejich nadřízený využívá jako motivační faktor formální pravidelné hodnocení. Respondenti mohli uvést i vlastní odpovědi, přičemž tuto možnost využilo 5 respondentů (5,25 %), jeden respondent uvádí, že nadřízený nevyužívá žádný z motivačních faktorů, další tři respondenti uvádí, že nadřízený využívá hrozbu trestem a poslední respondent uvádí, že motivace ze strany nadřízeného je neprofesionální a chaotická. V rámci tohoto cíle jsme se dále zabývali otázkou, zda je pro příslušníky Policie ČR důležitá zpětná vazba ze strany nadřízeného. Dotazníkové šetření ukázalo, že pro 59 respondentů (62,11 %) je zpětná vazba ze strany nadřízeného důležitá, 23 respondentů (24,21 %) uvádí, že pro ně spíše je zpětná vazba ze strany nadřízeného důležitá, 12 respondentů (12,63 %) uvádí, že pro ně spíše není zpětná vazba ze strany nadřízeného důležitá a 1 respondent (1,05 %) uvádí, že zpětná vazba ze strany nadřízeného pro něho není důležitá. Poslední otázkou, na kterou jsme se zaměřili v rámci tohoto cíle, bylo, zda se příslušníci Policie ČR domnívají, že kvalitní zpětná vazba může alespoň částečně přispět k zefektivnění

komunikačních toků a ke zlepšení pracovního výkonu. Výsledky ukazují, že 72 respondentů (75,79 %) se domnívá, že kvalitní zpětná vazba může přispět k zefektivnění komunikačních toků a ke zlepšení pracovního výkonu, 20 respondentů (21,05 %) uvádí, že kvalitní zpětná vazba spíše může přispět k zefektivnění komunikačních toků a ke zlepšení pracovního výkonu, 1 respondent (1,05 %) uvádí, že neví, zda může kvalitní zpětná vazba přispět k zefektivnění komunikačních toků a ke zlepšení pracovního výkonu a 2 respondenti (2,11 %) uvádí, že kvalitní zpětná vazba spíše nemůže přispět k zefektivnění komunikačních toků a ke zlepšení pracovního výkonu.

Cíl byl splněn.

Doporučení pro praxi:

Velmi kladně hodnotíme, že téměř 71 % dotazovaných uvádí, že Policie ČR je pro ně prestižním zaměstnavatelem. Z důvodu udržení takto vysoké motivovanosti a snahou motivaci ještě zvýšit, doporučujeme zacílit na vzdělávání vedoucích příslušníků Policie ČR v oblasti řízení lidských zdrojů.

ZÁVĚR

V diplomové práci jsme se zabývali řízením pracovní výkonnosti zaměstnanců. Konkrétně řízením pracovního výkonu příslušníků Policie ČR sloužících na Oddělení ochrany letiště Praha-Ruzyně. Zmapovali jsme, jakým způsobem pracovní vztah vedoucího s podřízeným ovlivňuje pracovní výkon, zda systém hodnocení z hlediska spravedlnosti ovlivňuje pracovní výkon příslušníků Policie ČR. Zaměřili jsme se na to, zda jsou příslušníci Policie ČR seznámeni se strategií organizace a krátkodobými a dlouhodobými cíli oddělení a na to, jakým způsobem motivační faktory ovlivňují výkonnost příslušníků Policie ČR. Námi stanovené dílčí otázky a cíle jsme naplnili.

V teoretické části diplomové práce jsme objasnili problematiku řízení pracovní výkonnosti. Uvedli jsme oblasti důležité pro úspěšné vedení a motivování zaměstnanců, týmu. Oblasti, které jsou předpokladem pro úspěch vlastní, pro reprezentaci organizace i jednotlivce.

V empirické části diplomové práce provedené kvantitativní metodou ve formě dotazníku jsme zjistili, že větší část respondentů cíle oddělení a cíle organizace zná, ale překvapilo nás, že poměrně značná část cíle nezná. Potvrdila se nám naše domněnka, že jen dobře vedení a motivovaní příslušníci Policie ČR naplňují individuální cíle organizace. Naopak se nám nepotvrdila domněnka, že výkonnost příslušníků Policie ČR ovlivňuje systém hodnocení z hlediska spravedlnosti. Rovněž se nepotvrdila naše domněnka, že zpětná vazba je jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů ovlivňující pracovní výkonnost příslušníků Policie ČR.

Považujeme za velmi důležité pro udržení a zvyšování výkonnosti příslušníků Policie ČR příslušníkům naslouchat, využít jejich potenciál, znalosti a dovednosti. Vždyť každý příslušník Policie ČR si přeje pracovat v prostředí, kde je dobře nastavena firemní kultura, kde jsou jasně stanoveny cíle a pravidla odměňování. Vedoucí příslušník Policie ČR daného oddělení, který má osvojeny metody řízení, využívá odborné připomínky, názory, umí naslouchat a podává zpětnou vazbu svým podřízeným, vytváří takové pracovní prostředí, ve kterém se podávají maximální výkony.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009, 448 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011, 397 s. ISBN 978-80-253-1198.

ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a přístupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

EGGERT, Max A. *Motivace: Management do kapsy 3*. Praha: Portál, 2005. 102 s. ISBN 80-7367-010-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

MLÁDKOVÁ, Ludmila; JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 127 s. ISBN 80-7079-283-3.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan. *Projekty řízení lidských zdrojů*. Praha: Oeconomica, 2004, 102 s. ISBN 80-245-0773-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021, 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Causes of Poor Performance. *THE PEAK PERFORMANCE CENTER* [online]. WordPress Theme by MH Themes, c2023 [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://thepeakperformancecenter.com/business/performance-management/performance-management-cycle/causes-of-poor-performance/>

DocPlayer: Řízení pracovního výkonu [online]. Česká republika: DocPlayer.cz, c2023 [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/3690591-Rizeni-pracovniho-vykonu.html>

Poor performance. *Employsure* [online]. Australian: Employsure, c2023 [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://employsure.com.au/guides/employee-performance-management/poor-performance/>

Stimul. *ManagementMania* [online]. Česká republika: ManagementMania.com, c2011-2016, 2016 [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stimul>

Studium psychologie: Motiv, motivy, motivace [online]. Česká republika: WebyGo.cz, 2020 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

URBAN, Jan. Psychologické bariéry výkonnosti a jejich překonávání. *Práce a mzda* [online]. 2017, 23.06.2017, 2017 [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/psychologicke-bariery-vykonnosti-jejich-prekonavani>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením

PŘÍLOHA B Rozdíl mezi hodnocením a řízením pracovního výkonu schéma

PŘÍLOHA C Průběh řízení pracovního výkonu

PŘÍLOHA D Cyklus řízení pracovního výkonu

PŘÍLOHA E Dohoda o pracovním výkonu a rozvoji a její plnění

PŘÍLOHA F Plánovací a hodnotící formulář pro potřeby řízení pracovního výkonu

PŘÍLOHA G Základní procesy řízení pracovního výkonu

PŘÍLOHA H Maslowova pyramida potřeb

PŘÍLOHA CH Prvky systému odměňování

PŘÍLOHA I Dotazník

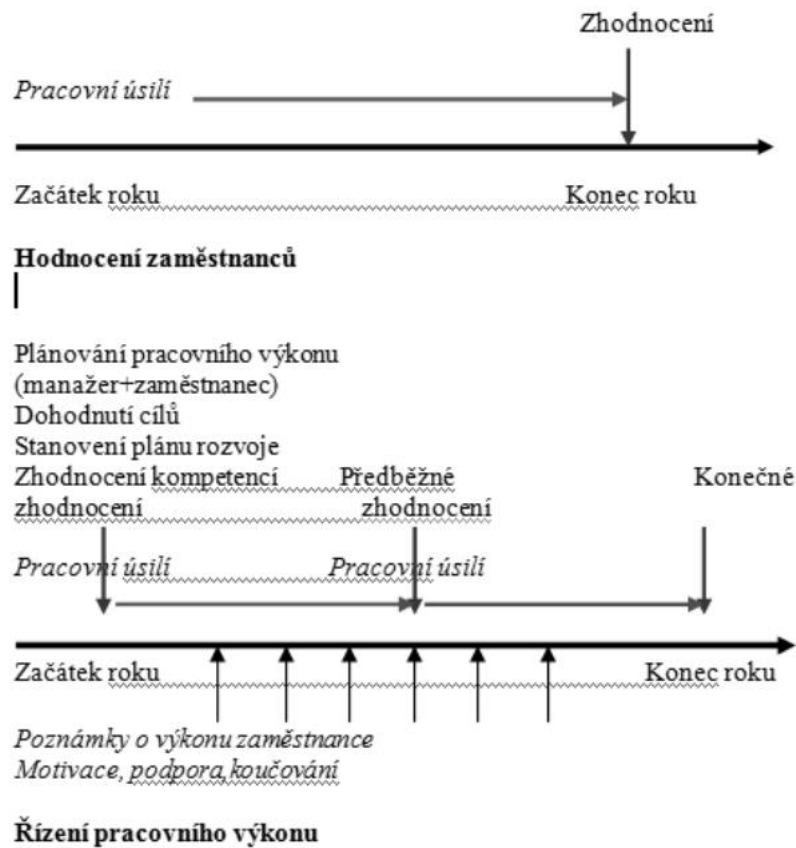
PŘÍLOHA J Odpovědi respondentů

PŘÍLOHA A Rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením

ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ
Zaměřené na cíle jednotlivců a organizace	Může obsahovat individuální cíle
Zahrnuje jak výsledky, tak kompetence	Mohou být zařazeny i některé kvalitativní výkonové cíle
Celoroční záležitost	Hodnocení jednou za rok (příp. dvakrát ročně)
Nemusí obsahovat klasifikace	Klasifikace
Pohled do budoucnosti	Pohled do minulosti
Zaměřené na rozvoj a výkon	Zaměřené na úroveň výkonu a na zásluhy
Společný, sdílený proces	System shora - dolů
Flexibilní proces	Monolitní systém
Šité na míru	Obvykle šité na míru
Minimální administrativa	Složitá administrativa
Nemusí být spojené s odměňováním na základě výkonu	Často spojené s odměňováním na základě výkonu
Uplatňované u všech zaměstnanců	Uplatňované u všech zaměstnanců
Záležitost převážně liniových manažerů	Záležitost personálního útvaru i liniových vedoucích

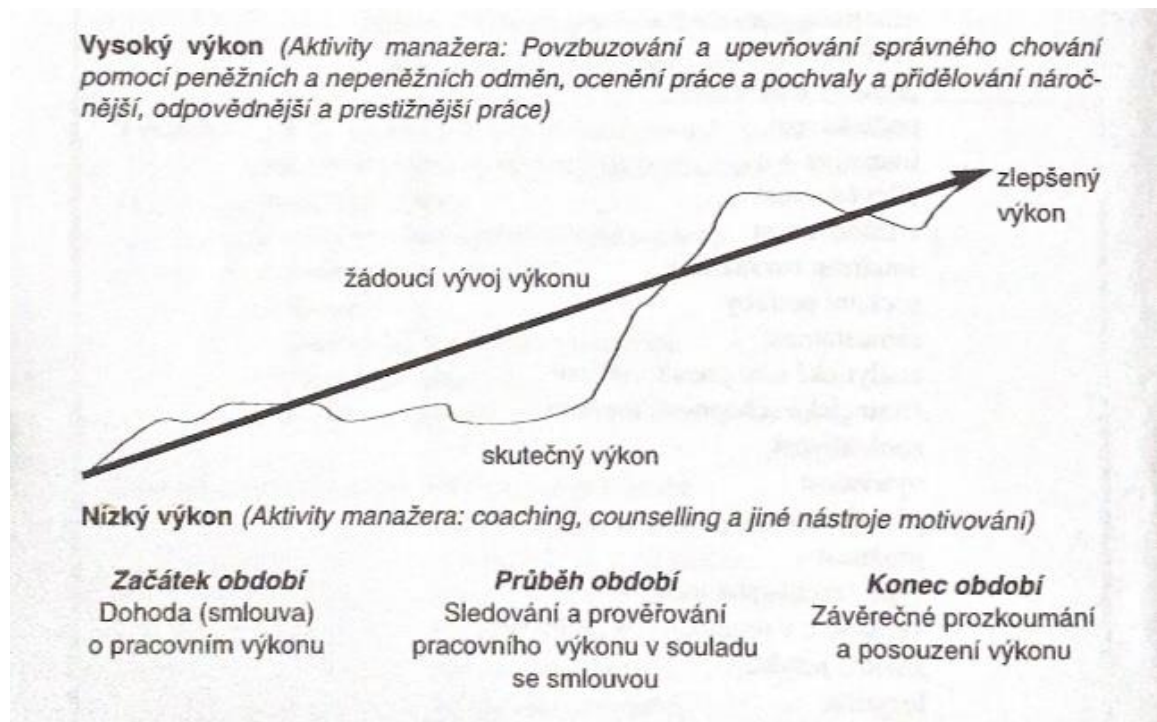
(zdroj: ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011, 397 s. ISBN 978-80-253-1198.)

PŘÍLOHA B Rozdíl mezi hodnocením a řízením pracovního výkonu schéma



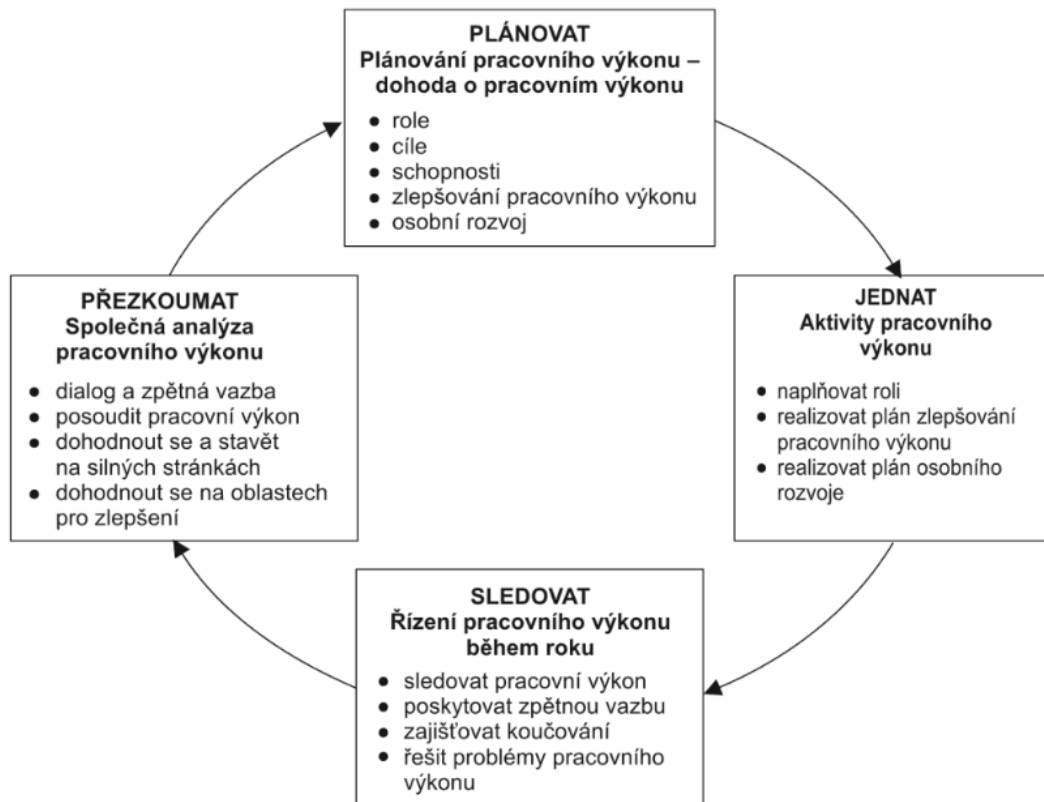
(zdroj: <https://docplayer.cz/3690591-Rizeni-pracovniho-vykonu.html>)

PŘÍLOHA C Průběh řízení pracovního výkonu



(zdroj: KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.)

PŘÍLOHA D Cyklus řízení pracovního výkonu



(zdroj: ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a přístupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.)

PŘÍLOHA E Dohoda o pracovním výkonu a rozvoji a její plnění

Příjmení pracovníka:	Jméno pracovníka:
Pracovní místo/funkce:	Útvar:
Příjmení a jméno manažera:	Pracovní místo/funkce:
DOHODA O PRACOVNÍM VÝKONU A ROZVOJI	
Cíle pracovního výkonu:	Měřítko a ukazatele pracovního výkonu:
Potřebné schopnosti:	Dohodnutý způsob jejich získání:

PŘÍLOHA E – pokračování

PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE			
Potřeba rozvoje	Způsob zabezpečení	Zajistí	Termín ukončení
PŘEZKOUMÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A ROZVOJE			
Cíle pracovního výkonu:		Plnění:	
Cíle týkající se schopností:		Plnění:	
Připomínky manažera:			
Podpis:		Datum:	
Připomínky pracovníka:			
Podpis:		Datum:	

(zdroj: KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.)

PŘÍLOHA F Plánovací a hodnotící formulář pro potřeby řízení pracovního výkonu

Tento plánovací a hodnotící formulář by měli vyplňovat společně manažer s pracovníkem. Obsahuje části pro plánování výkonu a rozvoje a pro posouzení výsledků. Týká se tří oblastí: (1) **co** se má udělat – očekávané výsledky, (2) **jak** se to má udělat – očekávané chování s odkazem na systém generických schopností organizace a (3) jaký další rozvoj pracovník potřebuje.

Jméno manažera: _____ Název pracovního místa: _____ Datum posouzení: _____

(1) CO SE MÁ UDĚLAT

Klíčové oblasti výsledků	Dohodnuté výsledky, kterých má být dosaženo	Společné posouzení dosažených výsledků
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		
H		
I		
J		

(2) JAK SE TO MÁ UDĚLAT

Oblast schopností	Profil ¹⁾	Společné hodnocení	Potřebný rozvoj
Znalosti a dovednosti			
Řízení výkonu			
Řízení sebe sama			
Řízení jiných lidí			
Řízení vztahů			
Řízení komunikace			
Řízení služeb zákazníkům			
Řízení soustavného zlepšování			
Řízení zdrojů			

¹⁾ Uvedte úroveň schopností očekávaných pro danou roli s odkazem na podnikový systém schopností.

PŘÍLOHA F – pokračování

(3) PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE				
Klíčové oblasti výsledků	Potřeba rozvoje	Metody uspokojení této potřeby	Cílové datum	Přezkoumání dosažených výsledků

POZNÁMKY A PŘIPOMÍNKY

Liniový manažer:

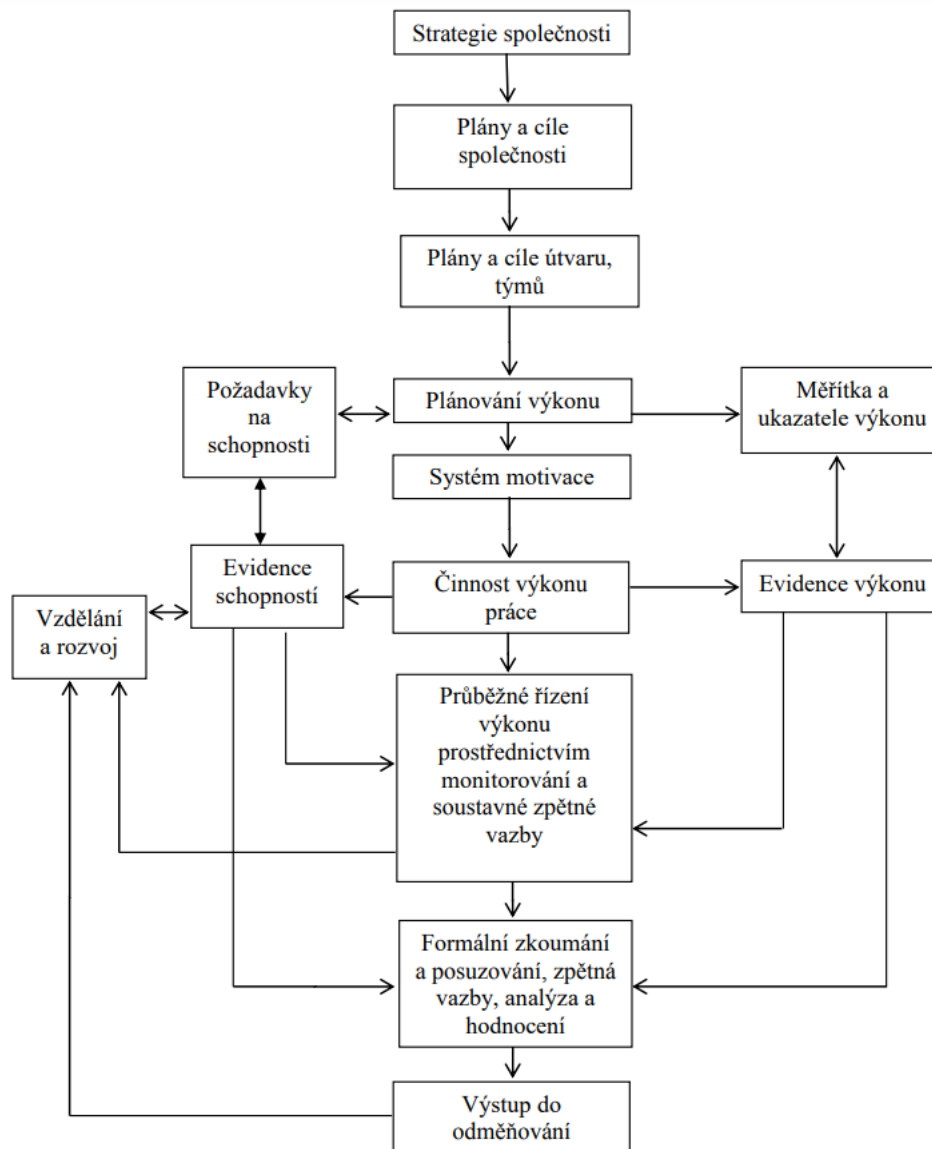
Nadřízený liniového manažera:

Pracovník:

Podpis liniového manažera:	Datum:
Podpis nadřízeného liniového manažera:	Datum:
Podpis pracovníka:	Datum:

(zdroj: KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.)

PŘÍLOHA G Základní procesy řízení pracovního výkonu



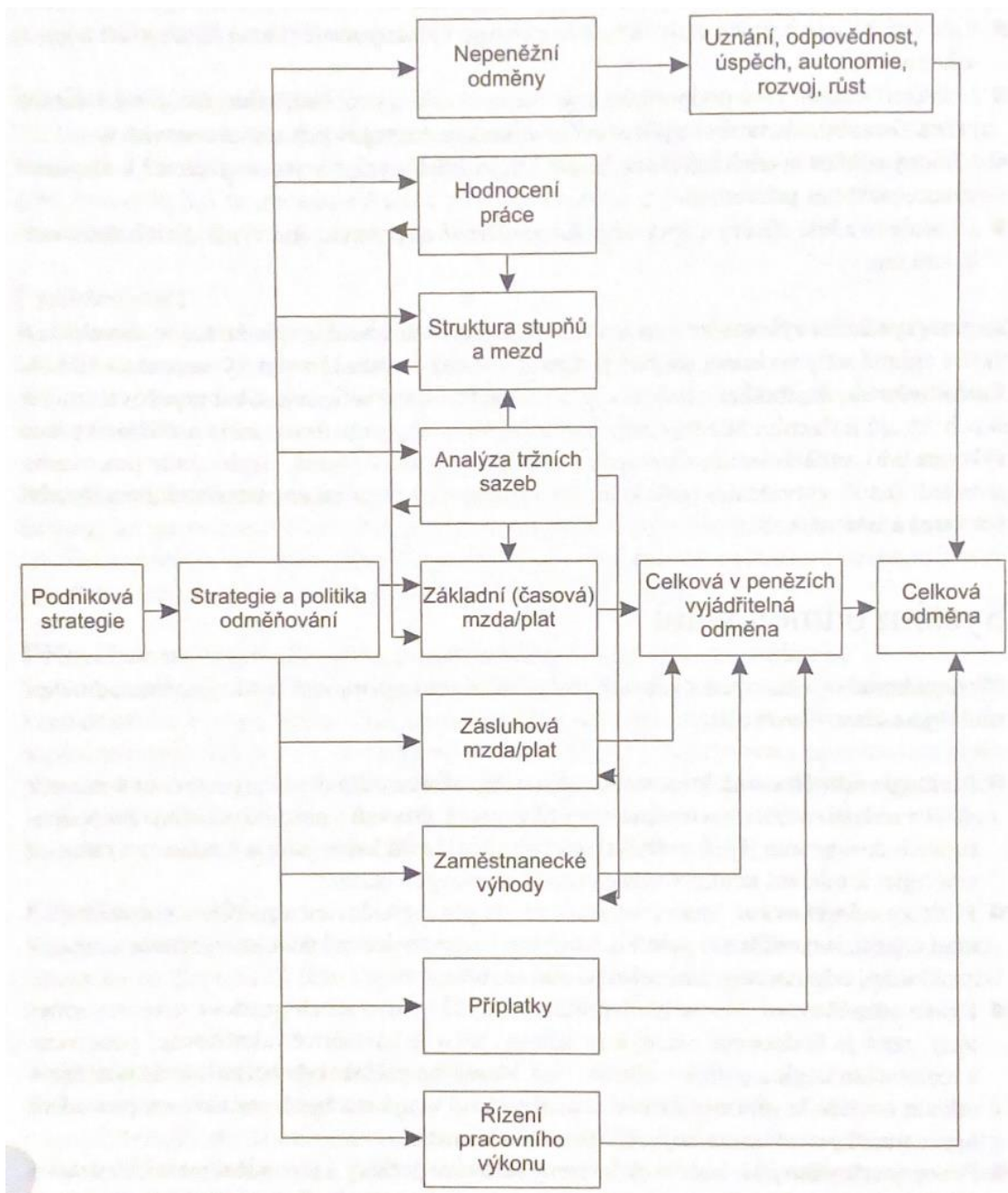
(zdroj: ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011, 397 s. ISBN 978-80-253-1198.)

PŘÍLOHA H Maslowova pyramida potřeb



(zdroj: VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021, 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.)

PŘÍLOHA CH Prvky systému odměňování



(zdroj: ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009, 448 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.)

PŘÍLOHA I Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou Fakulty bezpečnostně právní, oboru Policejní management a kriminalistika na Policejní akademii České republiky v Praze. Ráda bych Vás požádala o spolupráci s vyplněním tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a k ničemu Vás nezavazuje. Zpracované výsledky využiji v rámci diplomové práce na téma:

Řízení pracovní výkonnosti zaměstnanců.

Děkuji za spolupráci.

Bc. Simona Kubištová, 2. ročník Policejní akademie České republiky v Praze

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věk

- 18-30 let
- 31-50 let
- 51 let a více

3. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete u Policie ČR?

- 1-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- Více než 15 let

5. Jaké je Vaše hodnostní označení jakožto příslušníka Policie ČR?

- Praporčické
- Důstojnické

- Generálské

6. Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl řízení (chování) Vašeho přímého nadřízeného?

- Ano
- Nevím
- Ne

7. Váš vztah s Vaším přímým nadřízeným vnímáte jako?

- Přátelský
- Čistě profesionální
- Direktivní ze strany nadřízeného, není prostor pro diskuzi

8. Setkáváte se na mimopracovních aktivitách stmelující kolektiv s Vaším nadřízeným?

- Ano
- Občas
- Ne

9. Hodnotí Váš nadřízený Váš pracovní výkon spravedlivě s porovnáním s kolegy, kteří jsou na stejné pozici a vykonávají stejné pracovní úkoly jako Vy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Nevím
- Ne

10. Jak často jste hodnoceni?

- 1x měsíčně
- 1x čtvrtletně
- 1x pololetně
- 1x ročně
- Hodnocení neprobíhá

11. Pokud je Váš kolega za stejnou práci ohodnocen lépe než Vy, klesne Vaše výkonnost?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Znáte možné benefity, kterých můžete dosáhnout za splnění stanovených cílů?

- Ano
- Částečně
- Ne

13. Byl(a) jste seznámen(a) se strategií organizace a jejími dlouhodobými cíli?

- Ano, oficiálně
- Ano, neformálně
- Ne
- Nezajímá mne to

14. Byl(a) jste seznámen(a) s dlouhodobými a krátkodobými cíli oddělení (útvary), na kterém sloužíte?

- Ano, oficiálně
- Ano, neformálně
- Ne
- Nezajímá mne to

15. Jak hodnotíte dosažitelnost cílů oddělení (útvary), na kterém sloužíte?

- Cíle jsou nereálné, nelze jich dosáhnout
- Cíle jsou reálné, pokud nenastane nenadálá situace, cíle splníme
- Cíle jsou spíše pesimistické, bez obtíží je splníme
- Nezajímá mne to

16. Co Vás motivuje k pracovnímu výkonu?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 3 možnosti

- Vztah k povolání
- Finanční odměna
- Kariérní růst
- Vztahy s nadřízeným
- Zpětná vazba
- Pracovní kolektiv
- Jistota zaměstnání
- Jiné

17. Který z motivačních faktorů využívá Váš nadřízený nejvíce?

- Osobní ohodnocení
- Formální pravidelné hodnocení
- Neformální hodnocení (uznání, pochvala, kritika)
- Jiné, prosím uveďte:

18. Je pro Vás důležitá zpětná vazba ze strany nadřízeného?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Domníváte se, že kvalitní zpětná vazba může alespoň částečně přispět k zefektivnění komunikačních toků a ke zlepšení pracovního výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Nevím

20. Je pro Vás ctí pracovat u Policie ČR? Pokud ano, uveďte proč?

- Ano:
- Spíše ano:

- Spíše ne
- Ne

21. Doporučil(a) byste práci u Policie ČR přátelům/známým?

- Ano
- Ne
- Nevím

Děkuji za Váš čas.

PŘÍLOHA J Odpovědi respondentů

Odpověď respondenta
Práce mě baví, mám možnost kariérního postupu a jistotu zaměstnání.
Jistota.
Práce pro občany a pro republiku.
Služba společnosti.
Služba a bezpečnost veřejnosti.
Vnitřní hodnoty korespondují s etickým kodexem, ztotožňuji se s hlavními cíli působení policie.
Vždy jsem to chtěl dělat.
Naplňuje mě podstata toho, proč PČR je, a že ji mohu zastupovat.
Vždy mě naplňovalo pomáhat lidem. Smysl pomoci konkrétnímu jedinci - satisfakce bývá okamžitá.
Vyrůstal jsem v policejní vojenské rodině, mám to v krvi. Nemám rád anarchii, jsem pro pořádek, spravedlnost a hlavně služba u ozbrojených složek mě baví a miluji toto zaměstnání.
I přes naši neoblíbenost jsme tu stále pro bezpečí ostatních, včetně našich nejbližších.
Je to povolání, které si klade za cíl pomáhat lidem a chránit jejich bezpečí. Každá pomáhající profese má smysl, a i když je finančně podhodnocená, "smysluplnost" je pro mě důvod, proč být na své povolání hrdá.
Mám to rád.
Je to pro mě poslání.
Z důvodu služby daňovým poplatníkům.
Není možné rozvést takto obsáhlé téma do pár vět. Vše má své pro i proti.
Rád pomáhám a chráním ty, co to potřebují.
Není to práce pro každého.
Protože za ty roky nic jiného neumím...
Zajímavá práce, prestiž.
Je to práce, která má smysl. Máme službu u PČR jako rodinnou tradici.
Od mala jsem chtěl pomáhat a chránit.
Služba veřejnosti, snaha udržet pořádek.
Smysl pro spravedlnost, opravdu chci pomáhat a chránit.
Splněné životní přání.
Dříve to byla pro mě čest...po pár letech ale už beru práci pro PČR jen jako povolání.
Jedná se o prestižní povolání, které s sebou nese velkou míru zodpovědnosti a přímo ovlivňuje dění a životy v našem okolí.
Jedná se o smysluplné povolání.
Beru to jako celoživotní poslání.
Byl to vždy můj sen a myslím si, že i můj lidský přístup dokáže třeba některým lidem změnit názor na PČR.
Chci, aby se lidé cítili bezpečně.

PŘÍLOHA J - pokračování

Pořád to vnímám jako důležité povolání.
Doufám, že jsme (PČR) stále respektovanou a uznávanou složkou IZS.
Protože svou práci považuji za prestižní.
Kladné hodnocení mé práce společností.
Ta práce má většinou stále smysl (pomáhat a chránit).
Byl to vždy můj dětský sen a tato práce mě naplňuje.
Pomáhat lidem a být prospěšný společnosti.
Sloužit vlasti.
Vždy jsem chtěl tuto činnost vykonávat a práce se mi stala koníčkem.
Prestižní zaměstnání.
Občas mohu někomu pomoci.
Z mého pohledu se jedná o prestižní zaměstnání.
Pomáhat a chránit.
Je to záslužná práce. Chytáme "lumpy" a zachraňujeme životy. ;-)
Náplň práce má smysl.
Jsem hrdý na své zaměstnání, a to že mohu pomáhat lidem.
Jedná se o práci, která má smysl, pomáhá lidem...
Protože je to poslání a služba veřejnosti.