

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení



TEZE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Řízení procesu hodnocení pracovního výkonu

Bc. Ján Kadnár

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Řízení hodnocení pracovního výkonu je míra schopností využití lidských zdrojů. Nedostatečná kvalita procesů řízení má za následek snížení tohoto výkonu. Hlavním cílem diplomové práce „Řízení procesu pracovního výkonu“ je zhodnotit a navrhnout optimalizaci procesu hodnocení pracovního výkonu v ozbrojených silách. V případě zjištěných nedostatků navrhnout koncepční řešení (návrh změn) pro jednotky Armády České Republiky a Policie České republiky. Problematika je důležitým ukazatelem pro všechny stupně velení o úrovni, stavu a připravenosti obou složek. Dokumentuje připravenost obou sborů k plnění zadaných úkolů při zajištění bezpečnosti a územní suverenity státu. Výsledky zpracovat na základě analýz sekundárních zdrojů a studia výstupů z metod kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Metodami dotazníkového šetření, otevřených rozhovorů s respondenty, za pomoci aplikace základních statistických výpočtů zjistit míru odlišností jednotlivých ukazatelů, motivačních faktorů pro udržitelnost lidských zdrojů v organizacích. Zjištěné závěry zpracovat do určení priorit motivačních ukazatelů. Sestavit predikci směřování dalšího vývoje, včetně nákladů souvisejících s lidskými zdroji, materiálního a finančního zabezpečení.

Klíčová slova: lidské zdroje, lidský kapitál, hodnocení pracovníků, organizace, pracovní výkon, proces, řízení lidského kapitálu, řízení lidských zdrojů, veřejná správa, výzkum, zaměstnanci

Cíle a metodika práce

Diplomová práce je strukturována do částí stanovení hlavního cíle, dílčích cílů a určení metodiky, kterou je práce realizována.

Hlavním cílem diplomové práce „Řízení procesu pracovního výkonu“ je zhodnotit a navrhnout optimalizaci procesu hodnocení pracovního výkonu v ozbrojených silách. V případě zjištěných nedostatků navrhnout koncepční řešení (návrh změn) pro jednotky Armády České Republiky a Policie České republiky.

Dílčí cíle práce

- zpracovat a popsat teoretická východiska,
- představit jednotlivé složky ozbrojených sil a vysvětlit jejich úkoly,
- vysvětlit systém řízení, požadované teoretické znalosti a praktické návyky příslušníků jednotlivých složek ozbrojených sil,
- realizovat otevřené rozhovory s jednotlivými příslušníky na bázi dobrovolnosti,
- vytvořit, zpracovat a vyhodnotit výzkum vlastního dotazníkového šetření a jeho realizace u příslušníků jednotlivých složek,
- zhodnotit výsledky šetření, provést statistické výpočty a ověřit získané poznatky,
- navrhnout možnosti zefektivnění řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení s ohledem na omezený zdrojový rámec jednotlivých složek.

Metodika diplomové práce

K dosažení uvedených cílů je stanovena metodika určující jednotlivé cílené postupy:

Práce je složena ze dvou částí – teoretické a praktické.

Teoretická část byla zpracována na základě získaných a vyhodnocených vědomostí, studiem sekundárních zdrojů - odborné literatury, předpisu a interních normativních aktů vztahující se k problematice řízení pracovního výkonu.

Praktická část byla zpracována na základě výsledků a poznatku kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Ten byl realizován formou realizace těchto empirických metod:

- dotazníkové šetření,

- sběr a zpracování statistických dat.

Práce objasňuje význam rolí a pravomocí velitelů (náčelníků), kteří plní téměř totožné postavení manažerů. Jejich styly řízení a způsoby hodnocení, jsou východiskem pro nalezení odpovědí základních otázek problematiky:

“Armáda potřebuje techniku i výzbroj, ale nejdůležitější jsou lidé”.

(Hrbata, 2012)

Uvedené skutečnosti lze zjistit pomocí tvorby výzkumných otázek, kterými jsou například:

- spokojenost s dosavadním – průběhem služby,
- spokojenost s formou služebního hodnocení,
- spokojenost s možností sebeuplatnění a seberealizaci,
- ověření předpokladu dalšího setrvání ve služebním poměru,
- ochotu dosáhnout vyššího stupně odborné kvalifikace,
- ochotu zvyšování fyzické kondice.

Ověření zjištěného stavu

Byly ustanoveny dvě teorie, ke kterým se došlo na základě níže kladených otázek. Cílem je zjistit míru spokojenosti s průběhem služby v závislosti na její délce. Tento výpočet je realizován metodou dvojparametrického výpočtu určením korelačního koeficientu.

Poznatek 1

Čím déle příslušníci ozbrojených sil slouží, tím více mohou být spokojeni

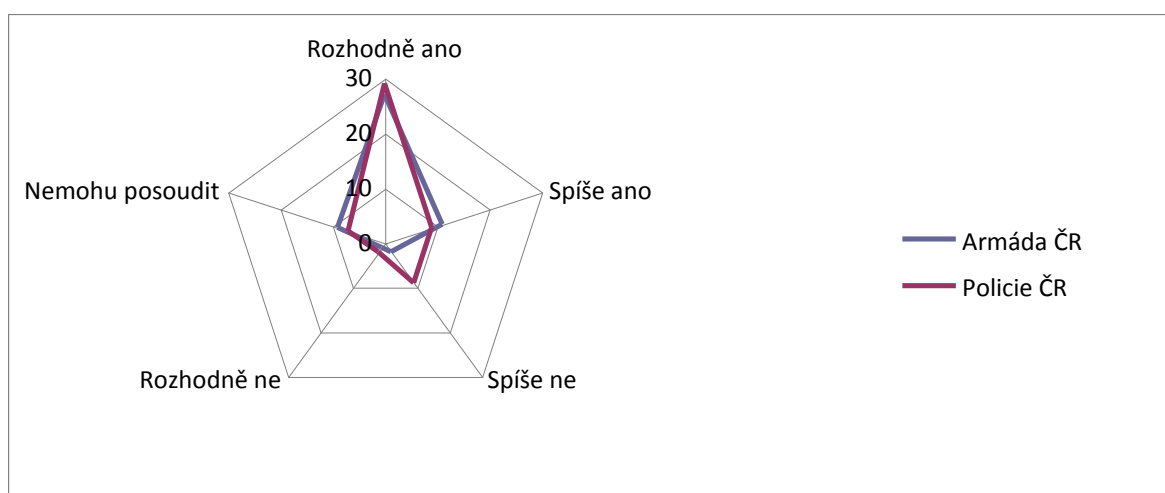
- jsou dostatečně motivováni,
- je v odpovídající míře přihlíženo k jejich osobním zájmům,
- službou v ozbrojených silách cítí zcela nebo z části prvky sociální jistoty,
- hodnocení jejich práce odpovídá skutečnosti.

Poznatek 2

Příslušníci ozbrojených sil působící krátkodobě jsou nespokojeni se služebním poměrem

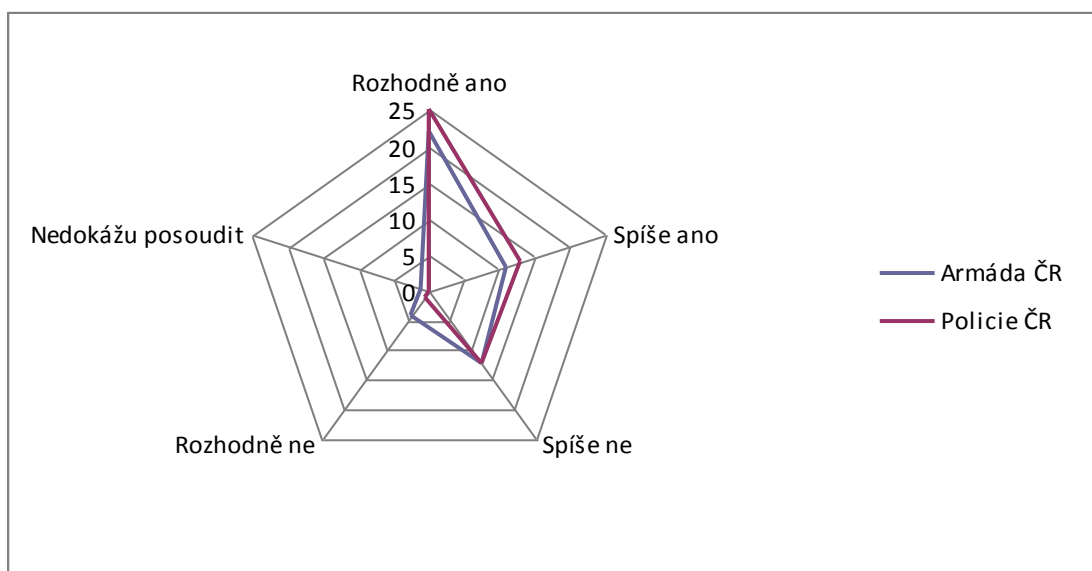
- služební poměr v ozbrojených silách je pro ně nepřehledný,
- lidé nejsou spokojeni v základních otázkách výkonu služby,
- nemohou využívat zaměstnaneckých výhod,
- úroveň motivace a nástrojů není dostačující.

Graf 1 Srovnání spokojenosti se služebním poměrem



Tazatel vypracováním hvězdicového grafu vyjadřuje srovnání dvou základních otázek zaměřených na dosavadní průběh služby a další zájem o ni. Z uvedených srovnávacích grafů je zřejmé, že převážná většina je s průběhem služby spokojena s mírnou odchylkou u policistů.

Graf 2 Setrvání ve služebním poměru



Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že i přes spokojenost se mezi respondenty vyskytuje přibližně 20 % příslušníků, kteří se chystají zažádat (nebo již tak učinili) o ukončení služebního poměru nebo smluvní závazek již neprodloužit. Přibližné zobrazení grafů tedy je dílčím potvrzením poznatku o spokojenosti.

Výsledek výzkumu na základě vyobrazených hvězdicových grafů dokazuje potvrzení poznatků 1.) Tvrzení poznatku 2.) Není potvrzeno.

Z výsledků výzkumu u jednotlivých složek po jejich zpracování vyplývají tato zjištění.

Respondenti jsou s průběhem služby převážně spokojeni.

- 1) Míra fluktuace a obměny na funkcích je v mezích běžné personální agendy,
- 2) S průběhem řízení pracovního výkonu, jsou převážně spokojeni,
- 3) V oblasti hodnocení procesu pracovního výkonu se domnívají, že osoba hodnotitele je často ovlivněna provázaností s mimoslužebními osobními vztahy s jednotlivými příslušníky. To může mít vliv na objektivitu hodnocení.
- 4) Současný styl hodnocení (formuláře) je tedy dostačující.

Navržená opatření

Pro základní řídicí stupně je nutné navrhnout tato doplňující a zpřesňující opatření:

- Vyloučit provázanosti osobních přátelských vztahů do záležitostí výkonu služby a plnění povinnosti. Zejména v případech kdy příslušníci (muži a ženy) mezi sebou naváží intimní poměr. Ten může mít negativní vliv na průběh služby. A mezilidské vztahy na pracovištích.
- Pravidelně realizovat s podřízenými zaměstnání s cílem důsledně poukazovat na prvky průběžného hodnocení a provádět rozbor nestandardních nebo jinak nežádoucích jevů, majících vliv na průběh služby.
- Předávat nadřízeným stupňům požadavky k řešení osobních, zdravotních, odborných otázek (požadavek na studijní volno, úlevy, atd.).
- V oblasti znalostí bezpečnosti práce sestavovat ve spolupráci s osobami odborně způsobilými vyhledávání, hodnocení a minimalizaci rizik jednotlivých

pracovních činností, předepsaných postupů a metod jejich realizace.

- Velitele připravit na variantu doplnění stavu lidských zdrojů za branné pohotovosti státu a mimořádných opatření na tabulkové struktury válečných počtů.
- Velitele vyslat na odborné kurzy, přednášky a semináře v oblasti využívání lidských zdrojů ve vztahu k jejich řízení.

V budoucnu bude od příslušníků obou složek vyžadováno

- zvyšování fyzické zdatnosti a důslednost při jeho přezkušování,
- zvyšování psychické odolnosti zejména pak vůči stresu
- důraz na úroveň vzdělání a absolvování odborných kurzů,
- přizpůsobovat se nerovnoměrně rozložené pracovní době,
- důraz na realizaci činnosti běžného denního života (poskytování první pomoci, bezpečnostní opatření v případě ohrožení a jejich realizace apod.).
- důraz na zdravotní stav, snížená zdravotní kvalifikace znamená odchod z přímého výkonu na méně náročné systemizované místo.

Závěr

Nejdůležitějším prvkem úspěchu řízení organizačního celku v ozbrojených silách je správné pochopení, aplikování a hodnocení řídicí práce. Z toho vyplývá potřeba provádět kvalitní personalistiku. Mají-li však tyto cíle být naplněny musí být organizace lépe strukturálně propojena s odbouráním duplicitních prvků byrokratického řízení. Implementace nových podmínek služby a kariérního řádu v Armádě ČR je vnímáno jako pozitivní krok.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*. 2. vydání. London : Kogan Page Limited, 2007. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1. vydání. Praha : Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

- ARTHUR, D., *70 tipů hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2397-4.
- BEDRNOVÁ, E., *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BRANHAM, L., *7 skrytých důvodů proč lidé odcházejí z firem*. 1. vydání. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační řízení*. 1. vydání . Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*. 1. vydání . Praha : C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydání . Zlín : Unverzita Tomáše Bati, 2008. ISBN 978-80-7318-685-2.
- JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M., *Velká kniha o řízení firmy, - praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. 1. vydání. Praha. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0
- KEBZA, V., *Pracovní výkon a kvalita života při práci. - 1. část*. 1. vydání. Praha. ČZU PEF 2008 ISBN 978-80-213-1753-6
- KOLMAN, L., *Pracovní výkon a kvalita života při práci* 1. vydání, Praha ČZU PEF 2008 ISBN 978-80-213-1754-3
- KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepracované vydání. Praha. Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů; Základy moderní personalistiky*. 4. vydání . Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J., *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání . Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-72-61-116-X.
- MAYEROVÁ, M., *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vydání . Praha : Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.
- NELSON, B., *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha : Pragma, 2009. ISBN 978-80-7205-776-4.

- PILAŘOVÁ, E., *Jak efektivně zhodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vydání . Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*. 2. doplněné vydání . Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. zcela přepracované vydání Praha Grada, 2011, ISBN 978-80247-3664-8
- PROVAZNÍK, J., KOMÁRKOVÁ, B., *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vydání Praha : Economica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- REKTOŘÍK, J. a kolektiv. *Organizace neziskového sektoru - základy ekonomie, teorie a řízení*. 2. aktualizované vydání . Praha : Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-25-5.
- ŠIKÝŘ M., *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*, 1. vydání, Praha, Grada, 2014, ISBN 978-80-247-5212
- TURECKIOVÁ A. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vydání . Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- ULRCIH D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-0405-6.
- URBANCOVÁ, H., *Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci* Praha: Adart, 2013, ISBN 978-80-87829-01-1
- WAGNEROVÁ. I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání . Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Legislativní normy

Česko. Zákon č. 91/2009 Sb. ze dne 17. července 2008 o Policii České republiky.

Dostupný on-line na <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-91>

Česko. Zákon č. 221/1999 Sb. ze dne 14. září 1999 o Vojácích z povolání. Dostupný

online na <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-221>

Česko. Zákon č.148/1998 Sb. ze dne 11. června 1998 o ochraně utajovaných skutečností a změně některých zákonů. Dostupný online na <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-148>

Česko. Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů.

Dostupný na <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-101>

Česko. Zákon č.585/2004 Sb. o branné povinnosti a jejím zajišťování (Branný zákon).
Dostupný na <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-585>

Odborné periodika a články

PERNICA, R., *Profesionalizace ozbrojených sil: trendy, teorie a zkušenosti*. Praha: Ministerstvo obrany ČR AVIS, 2007. 978-80-72381-6.

SEIFERT, P., *Změny v zákonech*. A-Report. Praha. Ministerstvo obrany ČR AVIS 2014
ISSN 12111-801-X

KOŠTOVAL, J., *Jdeme stejnou cestou*. A-Report. Praha Ministerstvo obrany ČR AVIS
2014 ISSN 12111-801-X

Internetové zdroje:

Ministerstvo obrany České republiky 2014 Dostupný online na <http://www.army.cz>.

Ministerstvo vnitra České republiky 2014 Dostupný online na <http://www.mvcr.cz>

Český statistický úřad 2014 Dostupný online na <http://www.csu.cz>

Policie České republiky 2014 Dostupný online na <http://www.policie.cz>

Vláda ČR, *Bílá kniha o obraně* Praha. 2011 Ministerstvo obrany ČR. Dostupný online
na http://www.vlada.cz/assets/ppov/brs/dokumenty/bila_kniha_o_obrane