

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Řízení procesu hodnocení pracovního výkonu

Bc. Ján Kadnár

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kadnár Ján

Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Hradec

Název práce

Řízení procesu hodnocení pracovního výkonu

Anglický název

Management of assesment process

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy popsat a zhodnotit proces hodnocení pracovního výkonu ve zvolené organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout koncepční řešení (návrh změn) pro danou organizaci.

Metodika

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

Harmonogram zpracování

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2012 – 08/2013

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2013 – 11/2013

Agregace poznatků: 12/2013 – 02/2014

Odevzdání práce na katedru: 03/2014

Rozsah textové části

60-80

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Praha: Computer Press, 2008. 130 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
FAIRWEATHER Alan M. Jak být motivujícím manažerem. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 187 s. ISBN 978-80-247-3002-8.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vydání, rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X
MAYEROVÁ, Marie. Stres, motivace výkonost. 1. vydání. Praha: Grada, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a jeho řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
PILÁŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonost. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 128s. ISBN 978-80-247-2042-5.
WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. - 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
WHITMOORE, John. Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonosti. 2. vydání. Praha: Management Press, 2004. 184 s. ISBN 80-7261-101-1.

Vedoucí práce

Urbančová Hana, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2014



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry





prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 30.10.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řízení procesu hodnocení pracovního výkonu" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. 3. 2015

Bc. Ján Kadnár

Poděkování

Děkuji paní Ing. Haně Urbancové, Ph.D., za pomoc při odborném vedení diplomové práce. Svými připomínkami, názory a podněty mi pomohla při zpracování práce. Dále děkuji příslušníkům Policie České republiky - Pohotovostní motorizované jednotky Praha za nezbytné zdrojové podklady své jednotky. Svým podřízeným a spolupracovníkům z roty bojového zabezpečení děkuji za poskytnutí rozhovorů, konzultací a vyplnění dotazníků, které směřuje k praktickému řešení problematiky.

Řízení procesu hodnocení pracovního výkonu

Management of assessment process

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

Summary

Management of evaluating the work performance is a degree of the ability to use human resources. Unsatisfactory quality of process management leads to decrease of this performance. The main goal of this thesis "Management of the process of work performance" is to evaluate and propose the optimization for the process of evaluating the work performance in armed forces. If differences are identified, the proposal of a conceptual solution (a motion to changes) for the Army and the Police of the Czech republic will be presented. This issue is an important indicator for all instances of command about level, condition and preparedness of both components. It documents the readiness of both corps to the performance of assigned tasks to ensure the security and territorial sovereignty of the state. The results of the process should be done on the basis of the analysis of secondary sources and the study of the outputs of the methods of quantitative and qualitative research. The extent of the differences of the various indicators of motivational factors for the sustainability of human resources in organizations will be identify by methods a questionnaire survey, open-ended interviews with the respondents for the help of the application of basic statistical calculations. The conclusions will be involved in determination of the the priorities of motivational indicators. Compile a prediction of the direction of further developments, including the costs associated with human resources, material and financial security.

Keywords: human resources, human capital, staff evaluation, organization, job performance, process, human capital management, human resources management, public administration, research, employess

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíle a metodika práce.....	10
2.1	Cíle práce	10
2.2	Metodika diplomové práce.....	11
2.3	Dotazníkové šetření.....	11
2.4	Respondenti.....	12
3	Teoretická východiska.....	16
3.1	Základní terminologie	17
3.2	Řízení lidských zdrojů	20
3.3	Pracovní výkon jako ukazatel efektivity řízení.....	26
3.4	Motivace k pracovnímu výkonu	28
3.5	Hodnocení pracovního výkonu	37
3.6	Shrnutí teoretických východisek práce	40
4	Praktická část	41
4.1	Ozbrojené síly	41
4.2	Historie ozbrojených sil	43
4.3	Hlavní úkoly ozbrojených sil	44
4.4	Lidské zdroje v bezpečnostních složkách státu.....	45
4.5	Řízení procesu pracovního výkonu v bezpečnostních složkách	50
4.6	Krizové řízení procesu pracovního výkonu	51
5	Zhodnocení stavu řízení pracovního výkonu v ozbrojených silách.....	58
5.1	Ověření zjištěného stavu	58
5.2	Výzkumné otázky a odpovědi respondentů	63
5.3	Segmentace spokojenosti a motivačních faktorů.....	76
5.4	Zhodnocení výzkumu.....	78
6	Navržená opatření	83
7	Predikce dalšího vývoje řízení lidských zdrojů ozbrojených sil.....	85
8	Závěr	87
9	Seznam použitých zdrojů.....	89
	Seznam obrázků	93
	Seznam tabulek	93
	Seznam grafů.....	93
	Seznam příloh	93

1 Úvod

Nejdůležitější předpoklad úspěchu v konkurenčním prostředí modelu tržní ekonomiky je dosažení efektivního způsobu řízení každé organizace. Základ, kromě počátečního kapitálu, tvoří volba vhodné strategie, firemní kultura, technologická vyspělost. K dosažení cílového stavu musí být splněn základní předpoklad - ideální cílový stav lidského kapitálu. Bez efektivní rovnováhy nelze dosáhnout optimálního stavu poměru jednotlivých vstupních činitelů. Lidské zdroje představují nejcennější, nejdůležitější, ale hlavně nejuznávanější zdroj, kterým jednotlivé organizace disponují. Prostřednictvím tohoto kapitálu, v podobě kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců, (schopných svými teoretickými znalostmi, zkušenostmi a praktickými dovednostmi vykonávat požadovanou pracovní činnost) vyvíjí požadované úsilí. V důsledku toho dochází k reálnému dosahování stanových cílů a úspěchů organizace. Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby se jednotlivé organizace snažily udržet své zaměstnance na kvalitativní úrovni za pomoci nástrojů řízení, především prostřednictvím pozitivních motivačních stimulů. Jejich správné zjištění a vyhodnocení je v konečném výsledku důležité pro objektivní, adresné a průběžné řízení pracovního výkonu.

Podporou, motivací, hodnocením pracovního výkonu, i samotným řízením zaměstnanců se zabývá společenská disciplína - řízení lidských zdrojů. Její počátky samostatného rozvoje jsou datovány do počátku 80 let 20. století. Primárním cílem je dosažení správně propracovaného systému řízení jako uceleného nástroje kvalitního zaměstnaneckého potenciálu organizace.

Příslušní řídicí pracovníci proto musí správně znát a vyhodnotit hlavní trendy řízení a hodnocení pracovního výkonu jednotlivce. Bez této schopnosti nelze docílit zvýšení kvalitativních ukazatelů lidských zdrojů, které mají ozbrojené síly aktuálně k dispozici. Tato potřeba je důležitá především pro současný vojensko-politický stav ve světě. Správné rozhodnutí, jeho rychlost a efektivita mají a budou mít velký vliv na další vývoj.

2 Cíle a metodika práce

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

2.1 Cíle práce

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.

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.

Zjištěné závěry zpracovat do určení priorit motivačních ukazatelů. Sestavit predikci směřování dalšího vývoje, včetně nákladů souvisejících s lidskými zdroji, materiálního a finančního zabezpečení.

2.2 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,
- metoda přímého pozorování,
- sběr a zpracování statistických dat,
- rozhovor.

2.3 Dotazníkové šetření

Cílem je zjistit vliv motivačních faktorů na výkon jednotlivce v organizačně strukturální hierarchicky uspořádané jednotce ozbrojených sil. Sběr dat je realizován dotazníkem podle Likerta, v pětibodové škále. Dotazník je předložen v českém jazyce. Je rozdělen do základních částí s cílem:

- Stanovit demografické parametry respondentů;
- Realizovat výzkum motivačních prvků a jejich důležitost pro jednotlivé respondenty;
- Zjištění rozsahu znalostí a povědomí o možnostech osobnostního rozvoje ve vztahu k řízení pracovního výkonu;
- Zhodnotit význam a pořadí motivačních faktorů.

Pro pozdější doplnění poznatků bylo zváženo pořizování zvukových záznamů z rozhovorů s respondenty. Vzhledem k realizaci Zákona č. 415/2007 Sb. o ochraně utajovaných skutečností, není pořizování audiovizuálních záznamů dovoleno v režimových objektech státního zájmu. Z tohoto důvodu nebylo možno zvukový záznam pořizovat a realizovat

jeho vyhodnocení. Výběrový soubor byl koncipován a zaslán pro dvě skupiny (každé po 50 respondentech různých demografických struktur), příslušníků Policie a Armády České republiky. Dotazníkové šetření bylo záměrně zrealizováno tak, aby počet dotazníků bylo možné lépe propočítávat v procentuelním vyjádření základních statistických výsledků.

Hlavní faktory výhod dotazníkového šetření:

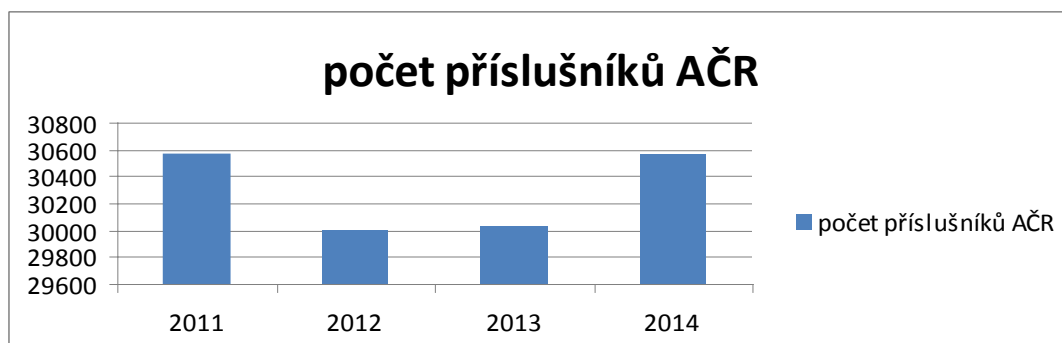
- dobrá komunikace s respondenty vztahující se k tématu,
- naprostá diskrétnost (anonymita),
- pevně dané (písemné) podklady pro výpočet základních statistických ukazatelů,
- jistota oslovení všech respondentů z jednotek.

Dotazníky byly rozeslány v měsíci květnu 2014 a dne 8. srpna 2014 bylo zahájeno statistické zpracování poměrnou metodou při obdržení po 50 dotaznicích od obou složek ozbrojených sil. Návratnost činila 66,6 % z celkového počtu 150 dotazníků rozeslaných oběma složkám. Nadpočetné dotazníky, které přišly v pořadí 51 a výše, již nebyly z výše uvedeného důvodu přijaty ke zpracování.

2.4 Respondenti

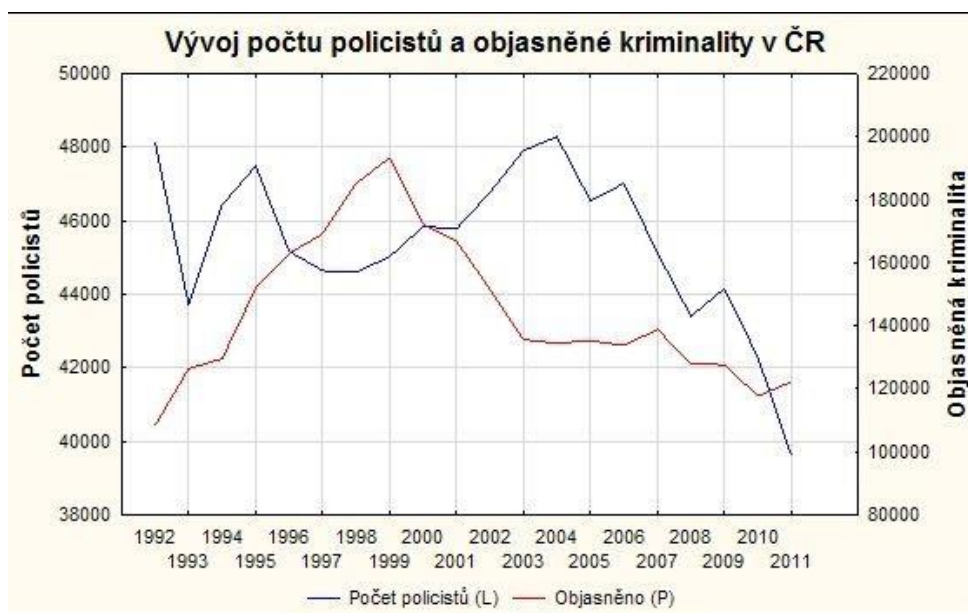
V organizační struktuře Armády ČR bylo k datu 1. 4. 2014 ve stavu celkem 30564 aktivních příslušníků, včetně občanských zaměstnanců jako podpůrného personálu. Z toho 84,17 % tvořili muži a 15,83 % ženy. Z celkového stavu 38996 příslušníků Policie ČR tvoří 85,27 % muži a 14,33 % ženy. Z těchto údajů je patrné, že u obou složek je stav relativně shodný s předpokládaným dosažením 20 % podílu příslušníků ženského pohlaví v ozbrojených silách do roku 2020. Byla tedy snaha o přibližně shodný procentuální podíl u výběrového statistického souboru.

Graf 1 Vývoj celkového počtu příslušníků AČR



Zdroj:<http://www.mocr.army.cz/dokumenty-a-legislativa/fakta/vyvoj-skutecnych-poctu-osob-v-rezortu-mo-cr-v-letech-2011---1993-51566/>

Graf 2 Vývoj počtu policistů a vliv na objasněnost



Zdroj:<http://zpravy.aktualne.cz/vyvoj-poctu-policistu-a-objasnene-kriminality/r~i:photo:494318/r~i:article:753066/>

Žádosti o účast ve výzkumu tedy vyhovělo celkem 100 osob ze 123 oslovených. Pro účelnost výzkumu bylo tedy nutné stanovit poloviční podíl dotazníků u obou zkoumaných složek ozbrojených sil.

Zkoumaný výběrový vzorek tedy byl popsán podle kritérií:

- pohlaví,
- věku,
- stupně dosaženého vzdělání,
- délky služebního poměru,
- délky pracovní praxe mimo působnost ozbrojených sil.

Rozdělení respondentů podle pohlaví

Tabulka 1 Rozdělení respondentů podle pohlaví

Pohlaví	Armáda ČR		Policie ČR	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Muži	39	78	41	82
Ženy	11	22	9	18
Celkem	50	100	50	100

Zdroj: Vlastní vypracování

Výběrový soubor podle pohlaví tedy odpovídá celkovému podílu základního statistického souboru u obou složek. Pro zajímavost - Až teprve v průběhu druhé světové války bylo v Sovětském svazu ženám dovoleno v Československé zahraniční armádě sloužit, a to původně na osobní odpovědnost armádního generála Ludvíka Svobody (pozdějšího prezidenta).

V novodobé historii (po roce 1990) a v návaznosti na rozvoj koncepce ozbrojených sil, má podíl žen v ozbrojených silách vzrůstající tendenci. Přibližný nárůst 0,27% v posledních pěti letech, u obou složek obdobně.

Zpracování dat

Dotazník byl respondentům ke zpracování předložen v tištěné i elektronické formě. Při zpracování bylo využito softwaru Microsoft Office 2007. Totožnost respondentů nebyla zjišťována, neboť se jednalo o zcela anonymní a dobrovolný test. Bylo umožněno individuální vyplnění v časovém úseku dvou týdnů. Vyplněné dotazníky bylo možno odevzdávat přímo nebo zasláním na elektronickou adresu tazatele.

Metoda přímého pozorování

Metoda sledování, popisování a vyhodnocení činnosti příslušníků jednotky. Sledování reakcí na podněty, hodnocení správnosti předepsaných postupů při služební činnosti. Zaměření na motivaci sebevzdělávání (mimo vzdělávací zařízení Ministerstva vnitra nebo Ministerstva obrany).

Metoda sběru dat průběžného hodnocení základního statistického souboru

Pro hodnocení a statistické zpracování bylo užito softwaru MS Office Excell 2007. Hodnocení metodou dvouparametrického statistického souboru se stanovením korelačního koeficientu vyjadřujícího poměr ukazatele spokojenosti průběhu služby v rozsahu hodnot 0-1.

Rozhovor s respondenty

Respondenti, v případě dobrovolné účasti na výzkumu, mohli odpověď blíže rozvinout do účelových doplňujících informací. To znamená umožnit tazateli nepřipustit sběr nepodstatných informací, jež by hodnotu výzkumu negovaly. Rozhovor nebylo možno vést jako doplněk dotazníku přímou realizací otevřeného nebo uzavřeného rozhovoru z důvodu zachování anonymity jednotlivých respondentů a ochranu dat v souladu se Zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů ve znění pozdějších předpisů a Zákonem č. 415/2012 Sb. o ochraně utajovaných skutečností ve znění pozdějších předpisů. Jelikož se jedná o příslušníky ozbrojených sil České republiky, má tazatel (autor) omezena příslušná oprávnění se s těmito daty seznámit. Jedná se tedy o výběrový statistický soubor odlišný od metody dotazníku.

Závěry práce slouží tedy pro přehled o přehodnocení stanovení cílů řízení pracovního výkonu. Závěry stanovují efektivitu případných nových cílů, případně eliminaci nebo zrušení cílů současných.

Zásadními předpoklady k provedení výzkumu je zajistit dostatečný počet respondentů s obdobnými funkčními povinnostmi (náplní), kteří se chtějí zaměřit a soustředit vedení rozhovorů jako pomocný nástroj dotazníku. Zjištěné hodnoty vyjádřit metodou grafického zobrazení a statistických výpočtů.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola zpracovává aktuální přehled problematiky realizované v obou srovnávaných složkách ozbrojených sil. Definiuje strukturu a řízení, která tvoří základ pro praktickou část práce.

Kapitola teoretická východiska obsahuje definice podstatných pojmů, hlavní témata dané problematiky zpracovaná ve vybraných zdrojích a také vyvození teoretických východisek pro následující praktickou část práce.

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)

V podmínkách ozbrojených sil je cílem dosažení optimálního stavu vzájemného propojení personální činnosti a činnosti velitelů jednotek. Tyto cíle popsal Armstrong (2007) následovně:

- Hledat vhodné spojení člověka s pracovními úkoly – nalézt pro zaměstnance takové pracovní úkoly, které by co možná nejlépe využívaly jeho pracovní schopnosti a pozitivně ovlivňovaly jeho výkon,
- Usilovat o optimální využívání pracovníků – využívat schopnosti zaměstnanců v závislosti na fond pracovní doby (eliminovat „prстоje“),
- Formovat pracovní skupiny (týmy), usilovat o efektivní vedení lidí a dobré mezilidské vztahy – co nejlépe sladit formální a neformální organizační strukturu a vytvářet týmy s ohledem na odbornost pracovníků, osobnost pracovníků s přihlédnutím na charakterové vlastnosti,
- Zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků – respektovat individuální potřeby a zájmy lidí v podniku, rozvoj pracovníků se tak pozitivně odráží na jejich výkonu i vztahu k zaměstnavateli,

- Dodržovat všechny zákony, které se týkají oblasti práce a lidských práv – pokud je firma dodržuje, snadněji získává pracovníky, zvyšuje se výkon i spokojenost zaměstnanců a snižuje se fluktuace.

Pro účely vedení evidence a zařazení lidských zdrojů na příslušných systemizovaných tabulkových místech jednotlivých útvarů (složek) je zřízena personální skupina. Mimo základní přehled, vede a kontroluje u každého jejího příslušníka záznamy o jeho osobě (dosažený stupeň vzdělání, platnosti odborné, zdravotní nebo bezpečnostní způsobilosti apod.). Výkon těchto oddělení spadá přímo pod velitele jednotlivých organizačních celků, u nichž je příslušné oddělení zřízeno.

3.1 Základní terminologie

Pro hlubší pochopení problematiky je důležité objasnit základní pojmy související s řízením lidských zdrojů:

Lidské zdroje jsou jeden ze „základních výrobních faktorů ekonomiky (vedle přírodních zdrojů, kapitálu a informací). Prvky těchto zdrojů jsou lidé v pracovním procesu. Produkt činnosti lidských zdrojů definujeme pod pojmem **práce**. V ekonomice je to jeden ze tří výrobních faktorů vedle půdy a kapitálu (finanční kapitál). Podle Armstronga (2007) je to nejvýznamnější zdroj fungování každé organizace. Jedná se o cenný zdroj, jehož hodnota vzrůstá příměrně s hodnotou lidského kapitálu. Je vyčerpatelný, časově omezený zdroj.

Koubek (2006) uvádí čtyři zdroje (materiální, finanční, informační a lidské). V této souvislosti je zajímavé že některé prameny zdroje informační opomíjejí (Dvořáková, 2004). Informace jako produkt přitom tvoří nezbytný pilíř zdroje organizace. Bez správného přijetí, zpracování a výsledku nelze lidské zdroje efektivně řídit.

Lidský kapitál jsou lidé pracující v organizaci (Armstrong, 2007). Ta je potřebuje z důvodu dosažení stanovených cílů. Klíčem k vytváření hodnoty organizace (představující nehmotný zdroj) je jejich efektivní využití. Lidský kapitál spolu se společenským, a organizačním kapitálem tvoří intelektuální kapitál (Šikýř, 2014). Obecně o lidském kapitálu hovoří jako o investici, která však představuje vysokou míru investičního rizika.

Zaměstnanec je v Zákoníku práce vymezen jako pojem jednoho z účastníků pracovně-právního vztahu. Hlavním úkolem je výkon závislé činnosti ve prospěch druhé strany – zaměstnavatele. Za tuto činnost mu přísluší plat ve sjednaném rozsahu, jehož složky a rozsah jsou korigovány legislativními právními normami. Zaměstnancem může být osoba starší patnáct let věku za podmínky ukončené základní školní docházky. Do dovršení věku 18 let je veden jako mladistvý zaměstnanec a některé jeho způsobilosti, pracovní rozsah a oprávnění jsou zcela nebo částečně omezeny. Pro termín zaměstnanec lze užit slovo „pracovník“, avšak tento pojem z pracovně právním práva nemá identický význam.

Je osobou mající určité vlastnosti. Plamínek (2011) vnímá vlastnosti jako jednu ze tří skupin, které nelze ovlivnit, zatímco postoje a schopnosti je možné ovlivnit. Problém představuje odlišná míra schopnosti, motivaci, energie, fyzických a zdravotních schopností s přihlédnutím k věku. Do svého života vnáší určitý kapitál, o kterém svobodně rozhodují jak, kde a pro koho a za jakých podmínek budou tyto zdroje vynakládat ve prospěch určitého organizačního celku.

Znalosti jsou důsledkem dosažení určité dílčí úrovně procesu vzdělávání. Lze je vysvětlit jako soubor teoretických vědomostí a praktických postupů potřebných k výkonu určité činnosti:

- hlavním pracovním zdrojem je mozek, ztráta znalostního pracovníka je pro společnost (jednotku, organizaci) určitou ztrátou jeho lidského kapitálu,
- své znalosti je schopen a připraven využít – znalosti tvoří, distribuuje nebo aplikuje,
- určitá pracovní pozice vyžadují neustálé doplnění a zlepšení,
- dva různí pracovníci mají odlišné postupy při řešení stejné problematiky,
- produktivita a kvalita práce není snadno měřitelná,
- nerad přijímá připomínky k postupu práce.

Janišová, Křivánek (2013) se domnívají, že investicí do tréninku a vzdělání se vrátí ve formě vyšší produktivity práce, úrovně znalosti a vyšší motivaci.

Intelektuální kapitál je podle Armstronga (2007) zásobou znalostí, které má organizace k dispozici. Mají být hmotné a nehmotné, které souvisí s lidmi a tvoří stejnou hodnotu celku. Obecně se užívá názvu know-how (vědět jak). Kapitál je kapacitně velice omezen,

proto musí být neustále rozvíjen, sledován a pravidelně obměněn.

Společenský kapitál je složkou intelektuálního kapitálu tvořený znalostmi odvozenými ze sítě vztahů. Schopnosti, znalosti a dovednosti se rozvíjet prostřednictvím interakcí uvnitř organizace i mimo ni. (Šikýř, 2014).

Pracovní výkon je hodnocen jako míra vyvinutého úsilí pracovníka aplikovat své schopnosti podle míry porozumění svých úkolů a pochopení vlastní pozice v organizované nebo neorganizované struktuře (samostatné činnosti), nebo pochopení své role v určité organizaci. Úsilím pracovníka, jeho schopnostmi a tím, jak rozumí svým úkolům, jak chápe svou roli. Koubek (2007) dodává, že pro úspěšný výkon práce musí být složky ve vzájemném souladu (Koubek, 2007).

Organizační kapitál představuje souhrn všech databází, organizačních znalostí lidských zdrojů, které jsou dané organizaci v určitém časovém úseku k dispozici. Obsahuje například technologické postupy, organizační sestavy, patenty, licence, manuály a odborné posudky potřebné pro úspěšnou činnost organizace. Řídící prvek organizace rozhoduje kdo a v jakém rozsahu je oprávněn s organizačním kapitálem nakládat. Organizační kapitál může být předmětem obchodního tajemství, jehož využití se řídí Zákonem o ochraně utajovaných skutečností a vnitřními interními normativními akty.

Veřejná správa je podle výkladu zákona souhrn řídicích, organizačních, kontrolních a výkonných činností veřejných služeb nezbytných pro chod státu a jeho územních celků. Ty jsou vykonávány ve veřejném zájmu prostřednictvím správních orgánů (úřadů). Činnost úřadů je vázána Ústavou České republiky, zákony, vyhláškami, nařízeními vlády, atd. Jde o výkon centralizované státní moci stanovenými způsoby.

Veřejnou správou se rozumí:

- Správa území státu, krajů a samostatně správních celků (obce),
- správa věcí (veřejného sektoru, ke kterému má stát nebo jeho organizace s majetkovým podílem vlastnická práva (movitý a nemovitý majetek)),

- správa vnitřních záležitostí státu. (veřejné záležitosti, služby veřejnosti, služby občanům),
- správa financí (peněžních prostředků, veřejných financí, veřejných rozpočtů),
- správa objektů (užívání veřejných objektů a zařízení, přírodních zdrojů, veřejných informací).

Veřejnou správu tvoří:

- 1) Státní správa, která je uskutečňována státem. Pomocí státní moci zahrnující ozbrojené síly, bezpečnostní sbory (policii, armádu), státní aparát, soudy - stát organizuje obyvatelstvo.
- 2) Samospráva tvořící územní samosprávu (obce, kraje) vykonávající správu pro určité vymezené území (katastrální území obcí krajů jako samostatného správního celku) a na zájmovou samosprávu (lékařská komora, advokátní komora), která vykonává správu prostřednictvím osob se stejnými profesními zájmy.
- 3) Ostatní veřejnou správu – vykonávají ji subjekty (organizace typu samostatného veřejného ústavu), které není možné označit jako samosprávné či jako plně samosprávné. Jedná se například o Všeobecnou zdravotní pojišťovnu České republiky či Českou národní banku.

Lidské zdroje v každé organizaci jsou vyčerpateľné a jejich obnova je nákladná. Znalosti odpovídají stádiu tělesného, duševního vývoje v závislosti na možnostech organizačního a společenského kapitálu. Míra schopností prakticky aplikovat teoretické znalosti a praktické dovednosti je vyjádřena měřitelnou veličinou - pracovním výkonem (množství práce za jednotku času). Optimální pracovní výkon je výsledkem vzájemného poměru znalostí, schopností, motivace a možností

3.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (anglicky *human capital management*) představuje oblast personálních a logistických procesů směřující k získávání, rozvoji, správě lidských zdrojů jako lidského kapitálu přinášející společenský užitek ve formě práce. Tato problematika se týká všech řídicích stupňů všech organizačních struktur. Cílem je rozvoj intelektuálního kapitálu organizace, stanovení a udržování společenské kultury, udržení příznivého

pracovního klimatu, ale také detekce a následná eliminace sociálně-patologických jevů.

Definice pojmů řízení lidských zdrojů existuje veliké množství. Pro účely této diplomové práce jsou uvedeny některé z nich, se kterými je možno se ztotožnit.

Řízení lidských zdrojů je možné podle názoru Armstronga (2007) definovat jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. k zaměstnancům, tak aby bylo dosaženo efektivního splnění stanovených cílů*“.

Koubek (2009) řízení lidských zdrojů představuje jako nejnovější koncepci práce v personalistice, která se formovala v průběhu druhé poloviny 20. století. Správná koncepce se stává základní složkou řízení organizace. Tato nová pozice je vyjádřením významu člověka jako pracovní síly a pohonem činnosti organizace.

Řízení lidských zdrojů představuje řízené strategické aktivity, které vyšší management společnosti, tvořených ze specialistů na řízení lidských zdrojů neboli personalistů nebo pracovníků pověřených personálními záležitostmi a dalších manažerů. Rozvíjí, vlastní nebo předkládá jako celek tak, aby bylo dosaženo podpory a prosazení zájmů společnosti, které slouží.

Součástí procesu řízení lidských zdrojů jsou činnosti:

- tvorby personální strategie jako dílčí strategie odpovídající globální strategii organizace,
- tvorby organizační struktury,
- definic pracovních míst a výběr vhodných pracovníků,
- managementu a administrace lidských zdrojů dle aktuálních potřeb organizace (nábor, výběr, vznik, průběh a skončení pracovního poměru),
- řízení pracovní kariéry zaměstnanců, rozvoj jejich lidského kapitálu (zvyšování a prohlubování vzdělání, rozvoj odborných znalostí),
- rozvoje podnikové kultury (tvorba etických kodexů), péče o zaměstnance (sociální programy),
- odborné podpory v oblastech pracovního práva,
- psychologie, ale i proces hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- motivace, vedení podle strategických a operačních cílů jednotlivých organizačních celků v závislosti na možnosti zdrojových rámců jednotlivých organizací.

Vedoucí pracovníci

Vedoucí pracovník (manažer) je osoba, která vede nejméně jednoho podřízeného pracovníka. Manažerovi přísluší odpovědnost, rozhodovací pravomoci i odpovědnost ve svém pracovním rozsahu a kompetencích v závislosti na pracovní pozici v organizaci. Vedoucí pracovníci se z velké části podílejí ve spolupráci s personálními útvary na řízení lidských zdrojů. Jejich role je přijímání a řízení lidí. Odpovídají za kvalitu, rozmístění, výkon a motivaci zaměstnanců. (Janišová, Křivánek, 2013).

Od manažerů je požadována schopnost zavádění změny a inovace. Vedení lidí založené na přímém dohledu nelze provádět, protože vedoucí a podřízení mohou pracovat na jiném místě. Pokud delegují své pravomoci, vytváří pocit smyslu a směřují ke konkrétnímu cíli. (Kolman, 2008).

Manažery rozdělujeme podle zastávané pozice:

vrcholové manažery (TOP management) – vedoucí organizací, majitelé společnosti, oprávnění jednatele, obchodní společníci, apod.

vyšší manažery – provozní, obchodní, výkonní, ekonomičtí, úsekový, odborní ředitele,

střední manažery (middle management) – vedoucí obchodu, servisu, odboru, provozu,

liniové manažery – velitelé jednotek, velitelé a vedoucí směn.

Profesor managementu Henry Mintzberg prezentoval v roce 1973 roli manažerů na deset základních manažerských funkcí, které jsou specifikovány do tří skupin:

- 1) **Interpersonální role** – vedoucí, koordinátor, reprezentant,
- 2) **Informační role** – monitor, rozsévač, mluvčí,
- 3) **Rozhodovací role** – podnikatel, zchránc, alokátor, vyjednávač.

Modely řízení (Janišová, Křivánek, 2013) každá společnost volí podle kompetencí manažera:

Strategické myšlení – schopnost analyzovat trendy a potřeby, komplexní myšlení a aplikace inovačních metod.

Zaměření na výkon - dosahování efektivity a stability organizace, plánování a řízení.

Zaměření na lidi – schopnost mobilizace týmu organizace komunikace mezi lidmi

a prostředím.

Zaměření na vztahy – vyznávání hodnot, rozhodování na základě faktorů.

Armstrong (2007) kromě obecného cíle též uvádí i další cíl řízení lidských zdrojů, kterým je zabezpečení organizace udržením potřebných a dobře motivovaných sil. Tuto potřebu je nutno predikovat realizací kroků směřující ke zvýšení potenciálu. Hlavními kroky je udržení, rozvoj a výběr schopností, s čímž souvisí i výběr talentů.

Styly řízení

Manažer svým přístupem a stylem řízení má rozhodující a zásadní vliv na produkci lidských zdrojů a využití lidského organizačního kapitálu. Nesprávným postupem řízení může být organizace poškozena nebo ztížena její činnost. Rozlišujeme čtyři základní styly řízení podle přístupu manažera ke svým podřízeným:

- **Autokratický styl** – samovláda (neomezená vláda jedince nebo minimálního okruhu manažerů). Sám rozhoduje, uděluje příkazy a striktně trvá na jejich včasném a bezchybném plnění zpravidla pod hrozbou citelných sankcí podřízeným. Argumentuje striktním dodržováním legislativních právních norem, ovšem někdy s jejich porušením ve svůj osobní nebo finanční prospěch. O svých rozhodnutích nepřipustí žádnou diskusi a reaguje často nepřiměřeně na případnou diskusi o svých rozhodnutích. Tento styl se uplatňuje především v ozbrojených silách formou rozkazů a nařízení. V ostatních organizacích je nutné dodržovat tento styl při řešení krizového stavu a mimořádných událostí (záchrana lidských životů, havárie apod.).
- **Demokratický (participativní styl)** je pro většinu pracovních skupin považován za optimální. Manažer je kromě vedoucího (velitele, ředitele) především vnímán jako respektující svými spolupracovníky, který se aktivně zajímá o jejich názory podněty a připomínky. Manažer a podřízení jsou partneři, přičemž si stále drží svoji vedoucí roli a stále nese odpovědnost za svá rozhodnutí, která musí prosazovat. Důležitý vliv na styl má struktura organizace a míra rozvinutí byrokratického aparátu.

- **Liberální styl (volné otěže)** je pro manažera nejméně náročný, neboť zcela minimálně zasahuje do rozhodovacího procesu. Zpravidla jen v administrativních nebo bezpečnostních záležitostech. Tento styl se uplatňuje u rovnocenných partnerů a vědeckých týmů sestávajících se z pracovníka stejného stupně vzdělání, zájmů a cílů. Tento styl však vede k představě, že manažer je slabý, nerozhodný, komunikativní a přátelský, což ne vždy směřuje k vymezeným cílům, proto tento styl je aplikován v minimálním rozsahu u dlouhodobě fungujících skupin týmů s nulovou mírou fluktuace. Ve státní správě tento styl není vhodný.

Likertova typologie vedení a řízení rozvíjí další klasifikaci stylu tvůrčího vedení do následujících kategorií:

- **Autoritativní (expolaritní) styl** – podřizuje vše jedné filosofii „rozděl a panuj“. Komunikace probíhá formou příkazů, tvrdá disciplína, (držení opratí) - negativní motivace, absence vzájemné propojenosti odměny na výkon, nezájem o potřeby podřízených, lidi potřebuje pouze na práci, pracovník dostává často detailní informace, dostane-li je vůbec, podrobný dohled a kontrola, tvrdé postihy za nedodržení jakýchkoliv zásad. Jednosměrná komunikace se sestupnou tendencí. Politika „cukru a biče“.
- **Laskavě autoritativní styl** – mírnější než autoritativní styl, avšak s její převahou, detailní ukládání úkolů, vysoká frekvence četnosti kontrol. Vyšší míry tolerance, pro motivaci jsou aplikovány odměny, ale i tresty za splnění (nesplnění) jednotlivých úkolů.
- **Konzultační styl** – preferuje oboustrannou komunikaci i v případě zásadních rozhodnutí, dokáže účelně využít myšlenkové názory podřízených. Důležitá rozhodnutí nejsou však delegována, kontrola je namátková s určitou mírou tolerance k chybám a nedostatkům.
- **Participativně skupinový cíl** – vysoká důvěra manažera k podřízeným, dobrá znalost jejich potřeb, tolerance pro počáteční a méně závažné omyly, delegování pravomoci na neformální oboustrannou komunikaci s tím, aby motivace byla pozitivní a kontrola zcela výběrová.

Nástroje a modely řízení pracovního výkonu

Model shody je jeden z prvních výslovných formulací pojetí řízení lidských vztahů, jež vytvořila Michiganská škola. Její představitelé zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace (proto název „model shody“). Dále byl vyjádřen názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykovávané ve všech organizacích. K těmto procesům patří:

- **Výběr** – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy. Přidělení a možná optimalizace poměru lidského kapitálu k náročnosti předpokládaných pracovních úkolů,
- **Hodnocení** – řízení a průběžná kontrola pracovního výkonu jako ukazatel dalšího směřování ke kvantitativním i kvalitativním ukazatelům plnění dílčích úkolů,
- **Odměňování** – systém odměňování je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace, musí odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnu,
- **Rozvoj** – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků. Mezi hlavní rysy rozvoje patří podpora při rozšiřování odborné kvalifikace ale také například podpora při aktivním odpočinku, jak při pracovních přestávkách, tak i v dlouhodobém horizontu k minimalizaci zdravotních patologických rizik (míra únavy, stresu).

Model Harvardského systému - jiným zakladatelem pojetí řízení lidských zdrojů byla harvardská škola Beera a kol, kteří vytvořili to, co Boxall nazývá harvardský systém. Tento systém vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit utvářením názoru na přání jak vidět pracovníky podniku. Jaká je politika a praxe řízení lidských zdrojů a možnosti dosažení. (Šikýř, 2014).

Výhrady k řízení pracovního výkonu

Je však vzít v úvahu rozdíl jak budou pracovníci reagovat na razanci a rozsah řešení problémů dosavadního řízení. Změna praxe by měla být pozvolná, avšak s ohledem na předpokládaný časový horizont a rozsah změn. Strategická koncepce přitom stále musí vyjít ze základní filosofie organizace a cílů, kterých chceme dosáhnout.

Po nějakou dobu bylo řízení lidských zdrojů tématem, o kterém se nemohlo hovořit, a to především v akademických kruzích, poněvadž bylo tématem kontroverzní. Hlavními výhradami řízení lidských zdrojů bylo především to, že toto řízení slibuje více, než poskytuje, a že jeho morálka je podezřelá a pochybná.

Armstrong (2007) souhlasí s výše uvedeným názorem a zároveň říká, že mnohé organizace, které se domnívají, že správně realizují řízení pracovního výkonu, tuto činnost ve skutečnosti nedělají.

Nedostatečné, neúplné a nekompetentní řízení lidských zdrojů není možné realizovat bez jasně stanovených kompetencí jednotlivých manažerů. Vzájemná návaznost kontrolních mechanismů má být nastavena tak, aby bylo možno neprodleně řešit vzniklé problémy, ale nelze na ně plně spoléhat. Dílčí cíle řízení musí být stanoveny tak, aby bylo reálné je splnit s ohledem na stav lidských zdrojů, společenského kapitálu ale také finančních zdrojů. Jedinec je v určitém časovém horizontu vystaven poměrně rutinním, monotoniím činnostem, jejichž délka může způsobit částečný pocit vyhoření nebo snížení míry zájmů o určitý druh činnosti, což logicky vede ke snížení výkonu.

3.3 Pracovní výkon jako ukazatel efektivity řízení

Jak již bylo poznamenáno v základních pojmech, pracovní výkon je množství vykonané práce za jednotku času a je výchozí veličina pro zjištění míry podílu na celkovém výkonu. Je to proměnná veličina v závislosti na míře předpokladů k výkonu dané práce. K rozhodujícím faktorům patří věk, zkušenosti, kvalifikace, kvalita pracovního prostředí, nástrojů, pomůcek, ale také psychologické činitele, jakým je například vztah k určitému podniku nebo týmu, jehož je součástí. Výsledky proto nejsou vždy stejné, proto při jejich hodnocení je nutné přihlídnout k uvedeným faktorům.

Technické podmínky pracovního výkonu ovlivní zejména:

- systém řízení organizace práce (pracovní doba, podmínky práce, organizace přestávek atd.),
- systém řízení a hmotné odměňování pracovníku týmu,
- pracovní prostředí (vnější a vnitřní vlivy),
- rozvoj technologií a jejich implementace do praktického užívání,
- možnost prosazení teoretických znalostí a praktických dovedností.

Armstrong (2007) pojem pracovní výkon vnímá jako „množství práce vykonané za jednotku času. Avšak tento výkon jedince není stálou veličinou, jelikož jej ovlivňuje mnoho faktorů (schopnosti, kvalifikace, délka praxe v oboru, motivace ke konkrétní pracovní činnosti apod.).“ Dále zmiňuje, že pracovní výkon je hlavní smysl personální práce. Organizace si najímá pracovníky právě z důvodu potřeby odvést výkon a naplnění jejich cílů.

Pro některé autory (Armstrong, Kociánová, 2007) pracovní výkon nepředstavuje pouze určitý výstup lidské činnosti, ale také způsob, za kterého je toho dosahováno.

K tomu, aby byl pracovní výkon úspěšný, musí být splněny níže uvedené složky ve vhodném vzájemném poměru, ke kterým patří:

- úsilí,
- schopnosti,
- vnímání vlastní role v systému,
- vnímání správného chápání kladených úkolů.

Jedinec jako nositel intelektuálního kapitálu musí mít stále pocit možnosti seberealizace a určitých sociálních, materiálních, hygienických a kulturních jistot. Tedy musí vědět, že jej zaměstnavatel podporuje a do určité míry mu důvěřuje. Například autokratický styl řízení musí být veden tak, že bude-li zaměstnanec dodržovat všechny zadané úkoly nutné k plnohodnotnému a bezpečnému výkonu práce může očekávat stejný autokratický přístup i k těm, kteří mu buď úmyslně, nebo neúmyslně kladou překážky ve vykonávané činnosti. Vlastní výkonnost pracovníka je určována povahou pracovní činnosti, kterou členíme do následujících skupin:

- převážně svalovou (vysoká míra tělesného pohybu), často v omezených podmínkách nebo jednotvárností monotónních pracovních úkonů,
- převážně duševní (vysoká míra intelektuálního myšlení a tvorby),
- práce převážně smyslová (vyžaduje vysoké nasazení smyslových orgánů jedince s důrazem na potřebu udržení vysoké míry pozornosti).

Hodnotu pracovní výkonnosti je možné vyjádřit graficky jako průběh měřitelné veličiny za jednotku času, přitom toto vyjádření není pravidelně se opakující z důvodu únavy, druhu

režimu práce a potřeby zaměstnance na odpočinek. Optimalizaci pracovního výkonu a výkonnosti by pak měl manažer řešit pracovnímu režimu (poměr rozdělení práce a odpočinku.) Zákoník práce a další právní normy pak stanovují dobu, po kterou je možno pracovat a jaký časový úsek práce nesmí být překračován.

Jaké platí tedy zásady, kterými lze pracovní výkon co nejlépe hodnotit?

- zkoumání určitého výkonu by mělo být prováděno s ohledem na dobu vykonávané práce,
- zkoumání určitého výkonu by mělo být prováděno s ohledem na věk, schopnosti, teoretické znalosti a praktické dovednosti zkoumaného jedince,
- zkoumání určitého výkonu provádět bez osobního zaujetí (potlačit emocionálně patologickou rovinu),
- zkoumání by mělo být prováděno měřitelnou metodou na základě objektivních výsledků,
- zkoumání musí být zohledněno aktuálním stavem pracovního prostředí.

Opotřebením činnosti organismu je nazýváno únava. Únavu charakterizujeme jako důsledek pracovní zátěže v poměru k vnitřní nerovnováze potřeby organismu, což má v konečném důsledku za následek pokles pracovního výkonu nebo jeho útlumu. Přemíra únavy proto způsobuje akutní nebo chronické přetížení organismu projevující se jako celkové vyčerpání, jehož přemíra způsobuje vážné zdravotní komplikace.

3.4 Motivace k pracovnímu výkonu

Chceme-li se zabývat hodnocením pracovního výkonu a jeho řízením musíme se zabývat procesem v přímé souvislosti s hodnocením pracovního výkonu – motivací. Význam slova motivace (z latinského **movere** – pohybovat se; hýbat se) tedy něco, co uvádí jedince do pohybu za účelem dosažení určitého cíle. Tedy proč jít za určitým cílem.

Prvopočátkem je tedy určitý vstupní impuls a stimulace. (potřeba, dimenze, směr, zájem, hodnotové orientace, představy, myšlenky nebo ideály).

Impulsy jsou vnitřní (endogenní) procesy vyvolávající změnu v organismu jako potřebu vykonat určitou činností odbourání negativního jevu (hlad – najíst se; únava – odpočívat)

a vnější (exogenní) proces, který vyvolává zpravidla podnět k určité reakci (pochvala, kritika atd.)

Stimuly jsou odměny, bonusy nebo pobídky, podporující jedince v dosažení určitého cíle. Jejich intenzita koriguje chování pracovníka – jeho pracovních návyků. Existují stimuly vnitřní (součást procesů v organismu) a vnějších přicházejících z bezprostředního okolí, přičemž není možné přesně určit, který z těchto stimulů na jedince působí více nebo méně. Přičemž tyto hodnoty musí být ve vzájemném poměrovém souladu v přiměřeném podílu jednotlivých částí – Yerkes – Dodsonův zákon.

Motivační profil tvoří systematickou, individuální specifickou, stabilní charakteristiku člověka. Je tvořená určitou formou příznačné dominantní orientaci nebo tendencí, utvářenou v průběhu života.

Motivační profil tvoří:

- orientace na dosažení úspěchu a vyhnutí se neúspěchu,
- orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost,
- individuální orientace jako prvek orientace skupinové,
- perspektivní orientace odpovídající jeho aktuálním potřebám,
- osobnostní nebo prosociální orientace,
- činnost nebo pasivita v závislosti na aktuálním stavu motivace,
- orientace na vlastní ekonomický prospěch – morální uspokojení potřeb,
- orientace směrem k určitému společenství – splnění potřeb.

Yerkes – Dodsonův zákon je grafické znázornění a vyjádření poměru vzájemných interakcí mezi motivací s výkonností. Graf je zobrazen křivkou „obráceného tvaru písmene U (U-křivky). Z něj je jasně patrné, že k dosažení nejvyššího výkonu je zapotřebí určitého podílu motivačních činitelů. Musí být však udržován tak, aby bylo dosaženo aktivačního bodu a výsledný efekt byl udržován nad hladinou optimální úrovně pracovního výkonu.

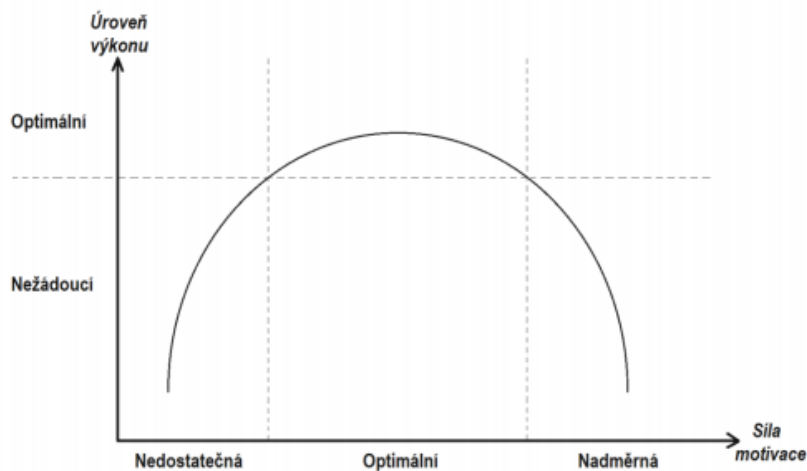
Z uvedené Yerkes - Dodsonové křivky lze vyčíst skutečnost, že k tomu, aby bylo dosaženo co nejvyššího pracovního výkonu, je třeba co nejvhodnější míra motivace zaměstnanců. Hroník (2007) definuje tuto míru motivace zaměstnanců, v rámci které je dosahováno

nejvyššího pracovního výkonu, aktivačním optimumem.

Zároveň dodává, že „úroveň aktivace znázorňuje intenzitu zatížení a úzkost zaměstnanců. Dojde-li na nadměrnou motivaci zaměstnanců, tedy k pocitu velkého zatížení a úzkosti, nebude možné dosáhnout nejvyššího pracovního výkonu“.

Obdobně je tomu tak podle Wagnerové (2008), pokud dojde k nedostatečné motivaci zaměstnanců. Aktivační optimum je u každého zaměstnance jiné a závisí na jednotlivých druzích činnosti i na různých osobnostních faktorech typu temperament či stabilita osobnosti, z čehož vyplývá, že na stejný podnět budou různí zaměstnanci reagovat odlišně, jelikož u nich dojde k vyvolání různého motivačního účinku.

Graf 3 Yerkes - Dodsonův zákon



Zdroj: Hroník, (2007, s. 45), *Hodnocení pracovníků*

Motiv tedy odpovídá na otázku důvodu určitého konání. Dává tomuto konání smysl – důvod proč jedinec jedná tak jak jedná? Jaké stanovuje způsoby k dosažení svého cíle a to až do dosažení cílového stavu, který je očekáván? – Po splnění určité potřeby. Potřeba je nasycena a měla by splnit původní očekávání. V průběhu fáze činnosti je na základě individuálních schopností korigována, avšak ve stavu dosažení kladeného cíle za co možná nejmenší míru úsilí. Jak již bylo uvedeno, motivací je v určitém časovém odstupu několik – kombinaci úsilí, které se drží určité linie, která nemusí být shodná. Hovoříme o cílových (terminálních) motivech – (získat řidičské oprávnění, úspěšně ukončit studium, splnit určité limity tělesné výkonnosti, aj.) Potřeby, jejichž časový rozsah není časově omezen,

představují motivy instrumentální. Ty trvají zpravidla podstatnou část produktivního a poproduktivního věku jedince. Spojuje dovednosti a schopnosti s určitým zájmem, který může být realizován formou pracovní činnosti nebo jako způsob realizace volnočasových aktivit.

Potřeba je tedy neuspořádaný nevyrovnaný stav, který je třeba uspokojit. K tomu jsou naplňovány určité potřeby vedoucí k udržení nebo zvýšení stylu života jedince. Proto je důležité se zmínit o **teorii potřeb**, pro pochopení potřeby jako motivace. Člověk je v průběhu časového úseku orientován více potřebami současně, například současnou kombinací potřeby upevnit vztahu s druhými či osobního růstu avšak za předpokladu uspokojení základních potřeb.

Tabulka 2 Teorie potřeb

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
Proces - očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)
Proces - pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams (1965)
Proces - dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)

Zdroj: Kocianová (2010, s. 27), Tureckiová (2004, s. 59-68)

Podle Hájka (2006) představuje teorie nejdůležitější prvek motivace. Vyjadřuje motivaci jako: „... psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.“

Tyto motivace lze reprezentovat zejména teorií Abrahama Maslowa, který rozdělil potřeby do kategorií podle rozsahu a důležitosti uspokojení určitého druhu potřeby. Je-li splněna potřeba základní, vyvstane potřeba uspokojit potřebu vyšší.

Obrázek 1 Maslowa teorie potřeb



Zdroj: Plamínek (2010, s. 74)

Podle Hájka (2006) Alderferova ERG teorie vysvětluje vzájemné vazby teorie mezi přáním a potřebami. Vznikla v roce 1972 a rozděluje se do tří skupin:

- potřeba existenční (E),
- potřeby vztahové (R),
- potřeby růstové (G).

Hájek (2006) se domnívá, že Mc. Clellandova teorie která se objevila o tři roky později, je výsledek studia chování manažerů. Rozděluje potřeby do skupin:

- potřeba výkonu – dosažení úspěchu mezi skupinou jedinců s určitými společnými znaky (funkce, pozice),
- potřeba spojenectví – potřeba přátelství a udržení korektních vztahů mezi ostatními jedinci,
- potřeba moci – potřeba kontroly a řízení lidí.

Uspokojení těchto potřeb nejlépe popisuje Herzbergova teorie, která popisuje motivátory – satisfaktory a dissatisfaktory. První skupina uspokojuje potřeby kdy jedinec má pocit dosažení potřeby a je spokojen s důsledky svého pracovního nasazení.

faktory spokojenosti:

- úspěch,
- uznání,
- náplň práce,
- zodpovědnost,
- povýšení (postup),
- možnost osobnostního rozvoje.

faktory nespokojenosti – dissatisfaktory představují u pracovníků určitou nespokojenost, která nevytváří motivaci:

- politika společnosti a administrativní procesy,
- míra kontroly,
- pracovní procesy,
- plat,
- vztah s ostatními,
- pracovní život,
- pracovní jistoty.

K motivaci pracovníků musí manažer určitého organizačního celku přihlídnout také k vymezení lidských zdrojů. K těm patří Mc. Gregorova teorie X a Y. Tato teorie definuje dva zcela odlišné směry k vedení lidí jako výsledek jejich přístupu k práci:

Teorie Y – člověk vynakládá fyzické a psychické úsilí z důvodu potřeby uplatnění, která souvisí s potřebou pracovat. Využívá svých schopností, předností a potenciálu vlastních potřeb s nejlepší odměnou. Motivující a represivní prostředky jsou jedny z faktorů navození požadované pracovní úrovně jednotlivce i celku. Jedinec je schopen podrobit se pravidlům uplatňovaným v organizačním celku a bere jej jako součást svého profesního života, neboť se s těmito zásadami ztotožňuje. Tito lidé snadněji nacházejí uplatnění na trhu práce, neboť jsou schopni samostatné činnosti, rozhodování a vysoké míry odpovědnosti. Na druhé straně jsou tací jedinci snadno zneužitelní jinými jedinci, zejména manažery s autokratickým stylem řízení.

Teorie X – jedinec vnímá práci jako nutné zlo a proto se ji snaží vyhnout nebo ji přijímá v omezené míře. Má potřebu vyhybat se odpovědnosti, nechá se vést a jeho pracovní výkon je podáván průměrně pod hrozbou sankce. Motivační pobídky bere jako samozřejmost, ale ani tyto stimuly nejsou impulsem k vyššímu pracovnímu nasazení. Potřeba vysoké míry kontroly je u něj vysoce důležitá. Zpravidla není schopen samostatné práce se sklonem k zásadně chybným postupům a rozhodnutím, často i ve zlém úmyslu, jako zpětnou reakci (vazbu) za udělené sankce.

Vroomova teorie – zaměřuje se na očekávání jedince. Svůj pracovní výkon zvýší v případě určitého prospěchu (finanční ohodnocení, uznání aj.). Na dosažení této hodnoty vynakládá tím větší úsilí, čím je daná hodnota pro něj atraktivnější. Je pozitivně motivován. S touto teorií jsou spojeny dva významné pojmy – valence a očekávání.

Valence – podle Tureckiové (2004) subjektivní hodnocení věci jako: „*míra přitažlivosti výsledku pro pracovníka;*“ - **Očekávání** - subjektivní posouzení pravděpodobnosti úspěchu. Motivace pracovníka tedy roste s velikostí valence a očekávání. To, co pracovník očekává na základě svého pracovního výkonu, je subjektivní pocit, očekává-li že dosáhne vysoké hodnoty, stává se jeho práce hodnotnější. Teorie je právě proto také nazývána jako instrumentalistická teorie pracovní motivace. Té dosahuje právě tehdy, je-li mu jasně naznačen nebo vyjádřen přímo úměrný vztah mezi motivací, výkonem a vlastním ohodnocením pracovního výkonu. Tato teorie klade důraz na vyšší individualitu pracovníka, vnímá skutečnost ohodnocení jako potvrzení určitého vztahu a přispívá k rozvoji motivačních faktorů tak, aby byl schopen aplikovat motivátory jako prvky k dosažení požadovaného výsledku.

Teorie spravedlnosti – teorie zaměřená na proces, která se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi. Srovnávání se neomezuje pouze na spolupracovníky, ale také na zaměstnance jiných organizací ve stejném oboru. Neustále kontroluje a vyhodnocuje míru vynaloženého úsilí v porovnání s ostatními k dosažení určitého stylu.

Armstrong (2007) rozděluje tyto teorie na dvě části – *distributivní*, hodnotící, způsob hodnocení jako odměny v porovnání s ostatními a *procedurální*, jež se zaměřuje na spravedlnost vlastních metodických postupů uplatněných v organizaci. Výsledkem

je pak subjektivní pocit vjemu těchto závěrů spravedlnosti či nespravedlnosti. A to ve výsledném efektu - nadhodnocení, podhodnocení a spravedlnost. Pracovník tedy vnímá hodnocení své práce. Porovnáváním své práce v poměru k ostatním, je pak v konečném důsledku bráno jako určitá forma demotivace nebo naopak motivace k další práci. Tyto jevy se přirozeně odráží z psychologického hlediska na úrovni mezilidských vztahů, neboť hodnocený vnímá míru hodnocení své práce jako represivní složku.

Teorie cíle - motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou stanoveny specifické cíle. Pokud jsou obtížné ale přijatelné za předpokladu existence vazby na výkon (Wagnerová, 2008). Důležitou součástí této teorie je podílení se pracovníků na tvorbě daných cílů (Pilařová, 2008).

Pro udržení motivace pracovního výkonu jednotlivce v požadovaném rozsahu je důležité vytvořit, udržet a stanovit motivační úroveň dle cílů:

- zvyšování různorodosti činností,
- důraz na ucelenost pracovních úkolů,
- zvýšení významu pracovního úkolu,
- zvýšení autonomie pracovního jednání.

Důraz na zpětnou vazbu Kapitola „*Proces řízení pracovního výkonu*“ uvádí čtenáře do problematiky procesu řízení pracovního výkonu, kterou je možné charakterizovat jako určité přizpůsobování a rozvíjení pracovních míst a úkolů vůči schopnostem, dovednostem jednotlivých zaměstnanců vedoucí k dosahování stanovených cílů organizace. Zároveň bude tato kapitola zaměřena na definování pojmu řízení pracovního výkonu, jeho hodnoty, cíle, povahu a úspěšné řízení pracovního výkonu.

Řízení pracovního výkonu

Pojem řízení pracovního výkonu představuje dle Armstronga (2011) „*systematický proces směřující k zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů. Je to nástroj dosahování lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování. Celé řízení pracovního výkonu je záležitostí liniových*

manažerů a linioví manažeři je také řídí a jsou jeho hnací silou".

Šikýř (2014) poznamenává, že schopnosti a motivace determinují pracovní výkon zaměstnance. Dosahování cílů práce a chování zaměstnanců tvoří podstatu řízení pracovního výkonu.

Proces řízení pracovního výkonu definovali v roce 2007 Latham, Sulsky a Macdonald tímto způsobem:

- 1) definování žádoucího pracovního výkonu,
- 2) stanovení konkrétních podnětných a náročných cílů týkajících se toho, co by daná osoba nebo tým měly začít dělat, přestat dělat nebo dělat jinak,
- 3) pozorování pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
- 4) poskytování zpětné vazby a rozhodování o případném vzdělávání, převedení na jinou práci, povýšení, přeřazení na nižší funkci nebo ukončení pracovního poměru pracovníka.

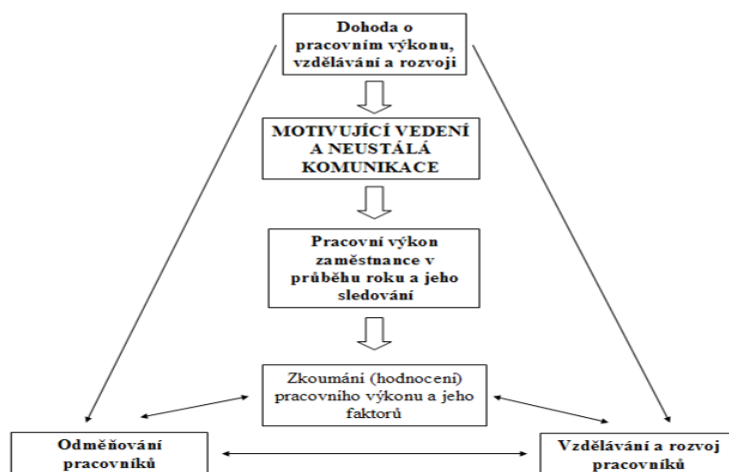
Šetření britské Work Foundation týkající se řízení pracovního výkonu a prováděné Kathy Armstrong a Adriem Wardem (2008) dospělo o účinku řízení pracovního výkonu k následujícím závěrům: *„řízení pracovního výkonu má potenciál zlepšit výkon organizace a působit jako nástroj k dosažení změny kultury. Zaměření na výkon se může organizacím opravdu vyplatit. Řízení pracovního výkonu může být rozhodujícím prostorem nebo mechanismem pro dialog v organizaci. To, co si organizace vybere, na co ve vztahu k řízení pracovního výkonu zaměří svou pozornost, může zčásti určovat její budoucnost a nepochybně může udávat směr i její kulturu“.*

O problému řízení pracovního výkonu hovoří jako o Achillově patře řízení lidských zdrojů, který se vztahuje na všechny organizace. Tomu lze nejlépe odolávat determinací stanovení cílů, hodnocení, odměňování a směřovat tak k dosažení cílů. Postupy však nemusí usnadnit rozdílné faktory (kultura, technologie atd.).

Řízení pracovního výkonu představuje přirozený proces, který zahrnuje pracovní výkon, oboustranné poskytování zpětné vazby, ale i případné řešení problémů pracovního výkonu. Zároveň se toto řízení musí zaměřovat na schopnosti a způsobilost organizace i na schopnosti a způsobilost každého zaměstnance. Procesy orientované na zlepšování

výkonu jednotlivce nebudou mít nutně za následek zlepšování výkonu organizace. Vyžaduje se strategický přístup, který znamená sladování strategie řízení pracovního výkonu s podnikatelskou strategií firmy a okolnostmi, podmínkami, v nichž firma funguje, a podpora podnikatelských strategií a strategií lidských zdrojů prostřednictvím činností zaměřených na zlepšování efektivnosti organizace.

Obrázek 2 Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek (2004, s. 21) *Řízení pracovního výkonu*,

Podle Cejthamra a Dědiny (2010) představuje soulad a návaznost dílčích procesů řízení pracovního výkonu jako jedno z hlavních činností. Souvisí s tím slučování a utváření skupin se shodnými cíli. Východiskem byla schopnost koordinace, spolehlivost členů skupiny, kteří by samostatně cílů dosáhnout nemohli.

3.5 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu provádí hodnotitel. Důvodem je možnost zjistit způsobilost zaměstnanců plnit vytyčené úkoly a to způsobem, který odpovídá požadavkům pro danou funkci (tj. v požadované kvalitě, čase) za předpokladu, že budou využity všechny jejich znalosti. Cílem tohoto hodnocení je poskytnout zpětnou vazbu hodnocenému zaměstnanci, a to prostřednictvím individuálního rozhovoru, v rámci kterého je třeba projednat výsledky daného hodnocení. Hodnocený zaměstnanec by při vedení tohoto rozhovoru měl mít příležitost vyjádřit se ke své práci, ke zjištěným výsledkům, včetně uvedení důvodů a příčin. Zároveň je třeba během tohoto rozhovoru stanovit plán dalšího rozvoje, který

vede zaměstnance k vyšším výkonům i spokojenosti a tím se pokusit o zábranu nežádoucí fluktuace. Jako podklad pro zpracování dalšího profesního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je výstupní záznamový formulář hodnoceného zaměstnance.

Koubek (2009) definuje hodnocení pracovního výkonu za důležitou personální činnost, která se zabývá:

- zjišťováním skutečnosti, jak vykonává svoji práci (plnění úkolů, požadavky na pracovní místo, vztahy k okolí),
- diskuse s pracovníky o výsledcích zjištění,
- hledání způsobu zlepšení a opatření k nim.

Bartošová (2009) k hodnocení pracovního výkonu uvádí „*hodnotit pracovníka znamená posoudit jeho jednání, postoje, názory a vystupování v prostoru a čase, ve kterém se při plnění pracovních úkolů pohybuje*“.

Proces hodnocení pracovního výkonu je možné definovat z několika různých hledisek, které lze rozlišit na operativní, průběžné a roční.

1) **Hledisko četnosti** je jedním z primárních hledisek hodnocení pracovního výkonu,

- a) operativní hodnocení pracovního výkonu – využívá jej vedoucí pracovník jako nástroj průběžného řízení denních úkolů zaměstnance,
- b) průběžné hodnocení pracovního výkonu - je méně časté a je využíváno k hodnocení během ročního období,
- c) roční hodnocení pracovního výkonu – je vnímáno jako firemní rituál a nástroj k rozvoji zaměstnanců.

2) **Hledisko míry formálnosti**

- a) operativní hodnocení pracovního výkonu – je každodenním neformálním hodnocením,
- b) průběžné hodnocení pracovního výkonu – je polovičním formálním hodnocením, o kterém rozhoduje vedoucí zaměstnanec, zda z něj chce pořizovat záznam,
- c) *roční hodnocení pracovního výkonu* – je formálním hodnocením, který má danou strukturu, metodiku, záznamovou povinnost a způsob vyhodnocení.

Metody hodnocení pracovního výkonu

Přesný počet metod hodnocení pracovního výkonu není jednoznačně definován. Pro realizaci metod je možné provést jejich větší počet nebo kombinaci metod s podílem odpovídající zadanému kritériu. Hodnotitel by měl přihlídnout především ke vztahu či zvyklostem jednotlivé společnosti s důrazem na dosažení co největší míry důvěryhodnosti získaných dat. Vhodná volba je tedy základním předpokladem.

Mezi základní metody hodnocení patří:

- volný popis,
- hodnocení dle stanovených cílů,
- hodnocení dle plnění norem,
- hodnocení na základě kritických případů,
- hodnocení pomocí stupnice,
- porovnání výkonu osob,
- 360 stupňů zpětná vazba,
- dotazník.

Problematiku řízení lidských zdrojů a s tím souvisejícího pracovního výkonu lze shrnout do tvrzení autorů a Gillian Henchleyho, vedoucích útvaru lidských zdrojů ve Victoria and Albert Museum a citovaná Armstrongem a Baronem (1998), který se domnívá, že klíčem k úspěšnému řízení pracovního výkonu jsou:

- mít jasno v tom, co se rozumí „výkonem“,
- vědět, kde se organizace nachází a co potřebuje v oblasti své „kultury výkonu“,
- výrazně se zaměřit na to, jaký prospěch z toho budou mít jednotliví pracovníci, a v celém procesu hrát na jejich straně.

Pracovní výkon je závislý na úrovni motivace a míře vynaloženého úsilí pro uspokojení potřeb. Organizace a jedinec musí být ve shodě s tím, co je a co není pracovní výkon. Rozdílnost vnímání tohoto pojmu je důsledkem neujasněného nebo dvojího postupu pro jeho zlepšení.

3.6 Shrnutí teoretických východisek práce

Pro řízení pracovního výkonu je důležitá schopnost aplikace teoretických znalostí a praktických dovedností velitelů jednotlivých stupňů řízení. Velitelská činnost – velení je souhrn organizačních, ekonomických, bezpečnostních opatření s cílem dosažení požadovaného stavu – správného výkonu služby.

Řízení lidských zdrojů je aplikováno metodou vedení lidí: Vedení musí být směrem k uspokojení základních potřeb lidí. Potřeba je důsledek určité formy nedostatku (jídlo, bydlení apod.). Pro dosažení uspokojení se užívá nástrojů motivace. Podle důležitosti jsou potřeby odstupňovány podle míry jejich uspokojení.

Motivaci tedy tvoří potřebná míra vynaloženého úsilí k dosažení požadovaného cíle.

Pro zjištění motivace musí být hodnotiteli zjištěna úroveň spokojenosti s průběhem služby hodnocených. Dílčími ukazateli je vyhledávání rizik a nedostatků a přijetí opatření k jejich odstranění s cílem dosáhnout požadovaného stavu.

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.

Hodnocení pracovního výkonu brát jako nejdůležitější pracovní činnost pro další práci s personálem.

4 Praktická část

Kapitola praktická část se zabývá Řízením procesu pracovního výkonu v ozbrojených silách České republiky. V této práci je prezentována problematika pracovního výkonu a jeho řízení v Armádě České republiky a Policii české republiky jako páteřních organizací zajišťujících vnitřní a vnější bezpečnost státu.

4.1 Ozbrojené síly

Ozbrojené síly jsou nástrojem bezpečnostní politiky každého suverénního a nezávislého státu. Zákon č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání hovoří, že „základním úkolem ozbrojených sil je připravovat se k obraně České republiky proti jejímu vnějšímu napadení“.

Ozbrojené síly plní úkoly vyplývající z mezinárodních smluvních závazků, jimiž je Česká republika vázána. Je prosazován princip kolektivní obrany. V době míru a podle potřeb státu plní i další úkoly při mimořádných nebo krizových situacích.

Bezpečnostní sbory zajišťují pomoc, ochranu a obranu proti vlivům působícím již uvnitř státu.

Ozbrojené síly tvoří jednotky Armády České republiky, která je složena z:

- Ministerstva obrany a generálního štábu,
- pozemních sil složených z útvarů pozemního vojska (mechanizované jednotky),
- vzdušných sil složených ze základny stíhacího, vrtulníkového, dopravního letectva a útvaru protivzdušné obrany,
- hradní stráž a vojenské kanceláře prezidenta republiky jako poradního orgánu prezidenta, který je vrchním velitelem ozbrojených sil,
- vojenské policie (řídící orgány a dislokační expozitury),
- vojenského obranného zpravodajství a jednotky speciálních sil,
- vojenských lesů a statků,
- vojenských opravárenských závodů.

Bezpečnostní sbory tvoří:

- Policie České republiky (struktura uvedena v příloze) spadající do kompetencí Ministerstva vnitra ČR,
- Vězeňská služba České republiky a justiční stráž spadající do judikatury Ministerstva spravedlnosti,
- Celní správa podřízená Ministerstvu financí.

Ozbrojené síly jsou výkonnou složkou každého suverénního, demokratického, svobodného a organizovaného státu s centrální formou řízení dělenými pravomocemi ve vztahu ke specifikaci jednotlivých složek. Tvoří součást státní správy s výjimečným postavením a rolí. Ta zpravidla bývá jako poslední možnost, což vytváří prostor pro tvorbu společenského postoje v otázkách ekonomické efektivity, rentability a rozvoje další koncepce ozbrojených sil. Cena získávání a vzdělávání a přípravu lidských zdrojů pro krizové situace, nových zbraní a technologií se neustále zvyšuje. Vytváří konvergenci s možností zdrojového rámce státu. Ekonomická situace státu v důsledku celosvětového hospodářského útlumu se logicky odráží ve snižování finančních prostředků pro obrannou a ochrannou politiku. Ozbrojené síly a bezpečnostní sbory jsou neustále měněny a reorganizovány, protože nelze v dlouhodobém ani střednědobém výhledu predikovat vývoj politické a bezpečnostní situace uvnitř státu, ale také vnější situace. Transformací armády v důsledku koncepce vedení a řízení ozbrojených sil bylo odbourání sdílení lidských zdrojů s civilními sektory (státními, polostátními, privátními právními subjekty). Postupná profesionalizace a systemizace tabulkových mírových počtů započala aplikovat realizaci dobrovolnosti a převzetí určitých závazků s omezením některých občanských práv.

Česká republika je začleněna do bezpečnostních struktur kolektivní obrany. Základním principem těchto smluv je zajištění a doplnění kapacit potřebných pro ochranu a obranu suverenity státu a jejich obyvatel.

4.2 Historie ozbrojených sil

V novodobé historii Československé republiky byly principy kolektivní obrany již řešeny, nicméně dějinný vývoj politické situace panující ve třicátých a čtyřicátých letech 20. století dokládá nutnost budování a rozvoje bezpečnostních sil. Jejich samotné kapacity však nikdy nepostačovaly k plné eliminaci reálných hrozeb. Společnost národů jako organizace založená po první světové válce nebyla schopna čelit hrozbám nacistického Německa a Itálie. I mezinárodní smluvní záruky a vojenské pakty (například smlouva SSSR-Francie a Československa) nebyly schopny čelit hrozcím nebezpečím. Po druhé světové válce spadala Československá republika do sféry politického vlivu Sovětského svazu. Po upevnění moci a vedoucí úloze Komunistické strany Československa v roce 1948 byla republika začleněna o sedm let později do struktur Varšavské smlouvy, což byl vojenský pakt řízen Sovětským svazem. Právě tento pakt v roce 1968 byl příčinou vpádu vojsk do Československa, jako reakce na proces demokratizace a snahy o zachování ekonomické, politické a vojenské stability nezávislé na Sovětském svazu. Rok 1989 znamenal nejen zrušení vedoucí role Komunistické strany, ale i zahájení procesu demokracie, zachování suverenity. Ekonomická situace státu nedovolovala držet vysoký počet příslušníků ozbrojených sil na mírových počtech a bylo nutno hledat varianty pro udržení celistvosti státu a její bezpečnosti. Rozdělení republiky na Českou republiku a Slovenskou republiku završilo proces vzájemné nezávislosti. Státy se dohodly na rozdělení ekonomického, finančního, hospodářského a lidského potenciálu. Byly však nuceny v daleko rozsáhlejší potřebě zajistit obranný potenciál pro své ozbrojené síly. Členství v nových obranných paktech, projektech a ve vojenských strukturách OSN se ukázalo jako dobrou variantou. Oba státy se spolu dobře podílely a i v současnosti podílí na udržení a zachování míru, života a stability v různých oblastech světa (státy bývalé Jugoslávie, Irák, Afganistan, Mali apod.).

Mezi tyto organizace vycházející z principu kolektivní obrany, je prioritní členství v NATO (North Atlantic Territorial Organization) obecně známý jako tzv. Severoatlantický pakt. Organizace založená v dubnu 1949 ve Washingtonu vychází ze zkušeností druhé světové války. Cílem této organizace je udržení a zachování svobody, míru, demokracie, kulturních, společenských a lidských hodnot na principu dodržování lidských práv. Výchozím dokumentem je Charta OSN, která se s těmito principy plně ztotožňuje. Důležitým článkem washingtonské dohody je článek 5, který říká, že ozbrojený útok proti

jednomu nebo více členům je považován za útok na celou organizaci. Strany jsou tímto oprávněny realizovat veškerá opatření učiněná v důsledku tohoto útoku k dosažení pořádku a bezpečnosti.

K první implementaci směrnice došlo v důsledku teroristických útoků ve Spojených státech 11. září 2001. Pro Českou republiku jako spojeneckého partnera vyvstala zcela nová aktuální hrozba a byla přijata prvotní opatření trvajících prakticky do současnosti. Vyhlášením pohotovostního stavu ALFA (první stav ze čtyřstupňové škály pohotovosti) došlo ke změně priorit a hodnocení vojensko-politických ambicí země.

4.3 Hlavní úkoly ozbrojených sil

Bezpečnostní sbory jak bylo uvedeno, zajišťují vnitřní ochranu státní moci, pořádku, legitimacy a zákonitosti. Správa jednotlivých složek sborů spadá pod kompetence jednotlivých ministerstev, kterými jsou řízeny. Jednotlivé dílčí složky jsou propojeny vzájemnými direktivně řízenými vazbami na komunikačních prvcích telematických aplikací. Pravomoci řeší příslušné normativní akty. Sdílení informací vztažené ke společné kooperaci přitom kladou důraz na jejich hodnotu, uchování úplnosti, potřebném stupni utajení je-li tato informace v zájmu bezpečnosti takto zařazena. Kooperace je nejdůležitější implementací vedení a řízení nejen v oblasti řízení lidských zdrojů. Pracovní prostředí a rozsah úkolů klade na příslušníky těchto sborů vysoké nároky především v oblasti fyzické a psychické zátěže při udržení a rozvoji znalosti. Jejich získání, udržení a doplnění musí být udržovány na určitém stupni připravenosti.

Z uvedených charakteristik tak vzniká nutnost vzájemného propojení dílčích úkolů v případě činnosti krizového řízení. Tyto stavy jsou vyhlášovány v souladu se zákonem č.118/2011 Sb. o krizovém řízení - Krizový zákon. Definuje základní terminologii, povinnosti jednotlivých řídicích prvků počínaje vládou České republiky, přes ministerstva až k územním správním celkům na úrovni obcí s rozšířenou působností. Vymezuje, nařizuje a ukládá povinnosti občanům ve vztahu k těmto mimořádným situacím. Vrcholným orgánem je Bezpečnostní rada státu v čele s předsedou vlády. Smyslem tohoto vrcholného orgánu bezpečnostního managementu je přijímání, aplikování, koordinace, kontrolování, predikce potřeby a vyhodnocování činnosti v případě válečných nebo neválečných událostí.

Mezi tyto činnosti patří zejména:

- evakuace z ohrožených oblastí,
- vytýčení stálých a dočasných ohrožených oblastí a udržení veřejného pořádku v nich,
- zabezpečení evakuovaných oblastí k zamezení šíření protiprávního jednání,
- zajištění nouzového ubytování a zásobování základními materiálními potřebami,
- provedení dekontaminace po opuštění ohrožených prostor a zajištění jejich chodu,
- likvidace požárů velkého rozsahu,
- oprava základních strategických zařízení a objektů,
- činnost při odstranění následků katastrof a činnosti minimalizující rozsah celkových škod státního a privátního majetku,
- zabezpečení pozemní, vodní a letecké přepravy raněných, nemocných, evakuovaných a dalšího materiálu,
- další činnost speciálních prostředků.

4.4 Lidské zdroje v bezpečnostních složkách státu

Vstup do bezpečnostních složek podléhá striktním direktivně přísným podmínkám s důrazem na odbornost, zdatnost a bezúhonnost uchazečů. Z těchto skutečností vyplývají určitá omezení. Hlavním nástrojem řízení lidských zdrojů v ozbrojených silách je personální management.

Personální management se zabývá motivací, řízením a hodnocením pracovního výkonu v ozbrojených silách České republiky, které jsou výkonnými složkami zachování moci ve státě a jeho aparátu. Zde prvek motivace, řízení a hodnocení získává nezastupitelnou roli jako podklad pro velitele – manažery k další činnosti s podřízenými pracovníky spadající do jejich kompetence. Právě zde je možné realizovat kombinaci slovního a bodového hodnocení. Na modelovém příkladu je porovnáván způsob sběru podkladových dat, metody a způsob hodnocení práce vojáka z povolání zařazeného jako velitele čety psů a policisty na funkci velitele pohotovostní motorizované jednotky. Jedná se o speciální výkonné funkce, kde je jejich činnosti přesně vymezena zákonnými povinnostmi a pravomocemi.

Branná povinnost

Každý občan České republiky podléhá branné povinnosti. Tato povinnost trvá i po dokončení transformace ozbrojených sil na profesionální bázi. Z této skutečnosti vyplývá, že v případě mimořádných událostí mohou být povolávány do služebního poměru všechny tělesně i duševně způsobilé osoby starší 18 let včetně žen.

Podle Pernici (2007) je „*Pojem branné povinnosti složen z přídavného jména branný = ozbrojený, vybavený zbraní a podstatného jména povinnost odvozeného od slova provinit = uznat vinným. Být povinen znamená být uznán vinným, být nucen něco udělat (jako trest), na základě rozhodnutí (státní) moci. Z tohoto etymologického výkladu plyne, že uvalení branné povinnosti na občana není nic jiného, než rozhodnutí státu o tom, že svoboda občana je omezena, když je nucen vstoupit do ozbrojených sil a strpět úkony s tím spojené. Existuje množství povinností, které vláda ukládá občanům, a které lze do určité míry plně srovnávat s brannou povinností. Toto srovnání je možné zejména proto, že vyhýbání se povinností, které má občan vůči svému státu je považováno v závislosti na jejich společenské nebezpečnosti za přešůpek nebo dokonce za trestný čin. V tomto ohledu je trestným činem s obdobným důsledkem pro jeho pachatele krácení daně stejně jako vyhýbání se odvodu nebo vojenské službě. Samotný odvod daně státu je však z pohledu veřejné ekonomie a veřejných financí srovnatelný právě s výkonem branné povinnosti“.*

Služební a pracovní poměr

V práci již bylo zmíněno, že osoby příslušné k ozbrojeným silám vykonávají činnosti v jejich prospěch ve dvou formách vztahového poměru. U aktivních příslušníků s hodnotí odpovídající ke služebnímu zařazení se jedná o vojáky a policisty ve služebním poměru a u osob, kterým nepřisluší výkon práv a povinností vojáka, policisty (nebo přísluší ve velmi omezeném rozsahu) se užívá pracovního poměru. Na oba tyto pracovní poměry bezpečnostních sborů se vztahují určitá omezení výkonu občanských práv, mezi která patří:

- členství v politických stranách a hnutích,
- členství ve vedoucích, správních, dozorčí organizací nadnárodních, národních i privátních organizací, včetně firem s polostátní účastí, s výjimkou členství ve stavebních bytových družstvech,

- výkon pracovního práva – právo na stávku (petiční právo tím není dotčeno),
- poskytovat součinnost při zjištění informací o místě pobytu a způsobu vyrozumění,
- omezení práva na ochranu osobních údajů nebo soukromí.

Služební poměr je stanoven a řízen formou zákona o ozbrojených silách (Zákon o Polici ČR, Zákon o Vojácích z povolání, Branný zákon). Stanoví nejen podmínky přijetí nebo propuštění, ale také podmínky služby a jejich řešení. V souladu s těmito zákony jsou příslušnými ministerstvy vydávány Vyhlášky nebo Nařízení vlády, zpřesňující zákony ve vztahu průběhu služby ve vztahu k zájmu ozbrojených sil. Služební poměr je soubor omezení výkonu občanských práv, ovšem s určitými omezeními.

Pracovní poměr je základní pracovně-právní vztah, jehož podmínky upravuje zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. Upravuje vztahy s pracovně právními zásadami, které ovšem mohou být částečně omezeny s ohledem na zájem ozbrojených sil. V armádě je pracovník občanským zaměstnancem a u Policie České republiky – zaměstnanec Policie.

Velitelé a řídicí pracovníci

Řídicí pracovníci – velitelé, ředitelé, náčelníci přebírají de facto obdobnou roli manažerů jako v národních nebo nadnárodních podnicích, avšak v omezené míře. Tato nová role vyžaduje vysoké znalosti a organizační schopnosti jednotlivých stupňů velení a řízení.

Riziko reálnosti jednotlivých hrozeb je v poměru se zdrojovými rámci jednotlivých organizací velmi omezujícím faktorem pro udržení organizační stability jednotlivých struktur ozbrojených sil a bezpečnostních sborů. V dohledné době střednědobého plánování (5-10 let) nelze predikovat změny v navyšování zdrojového rámce na potřebnou úroveň odpovídající 2 % hrubého domácího produktu tak, jak se Česká republika zavázala.

Kritéria pro odbornou způsobilost a předpokladů k výkonu práce

Občan ucházející se o služební poměr u bezpečnostních složek podává písemnou žádost o přijetí do služby. Proces přijímacího řízení je zahájen pouze za předpokladu, že splňuje podmínky ustanovené v příslušných kritériích s ohledem na povahu výkonu služby

jednotlivých složek. Kritéria se vztahují speciálně na osobnostní, odborné, fyzické i psychické předpoklady pro řádný a předepsaný výkon služby s přihlédnutím na jednotlivé specializace a kritéria uchazečů. Tato kritéria mají ovšem za následek skutečnost, že v prvních hodnoceních nelze odhalit podrobné předpoklady pro výkon určitého systemizovaného místa.

Úspěšní uchazeči přijatí do služebního poměru jsou povoláváni k absolvování Základní odborné přípravy. U složek je primárním vstupním parametrem dosažení středního nebo úplného středního odborného vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Příslušný stupeň dosaženého vzdělání je adekvátní. Základní příprava je určena pro všechny nově příchozí příslušníky a to bez bližší specifikace požadavku získání určitého stupně vzdělání a oboru, ve kterém byl daný stupeň vzdělání úspěšně absolvován. Je dělena do čtyř částí. Principem je diferencování určitých předem specifikovaných výcvikových per partes modulů a hodnocení axonometrickými metodami. Jednotlivé tematické okruhy jsou separovány tak, aby bylo možné identifikovat možné přesné předpoklady pro výkon služby. Především z psychologického hlediska takové směry, jakými jsou například povahové rysy, chování v určitých standardních i nestandardních situacích v cílových sledovaných cílech hodnocení. Výsledky hodnocení jsou podkladem pro použití přijetí personálních opatření v oblasti dalšího služebního zařazení hodnoceného příslušníka. Po úspěšném absolvování parciálních zkoušek a po úspěšném složení závěrečné zkoušky je policistovi předáno osvědčení, na základě kterého je způsobilý odborné služby u bezpečnostních složek.

Velitelé příslušných celků jako manažeři podléhají organizované struktuře velení. Ve svém organizačním začlenění realizují svoji činnost v souladu s Popisem služební činnosti (služební náplní), která kromě identifikačních znaků příslušného systemizovaného místa zahrnuje u příslušných velitelských stupňů:

- koordinace a řízení jednotlivých úseků příslušného organizačního celku,
- v součinnostech s operačními odděleními a odbory s celostátní působností určuje počet, stav, čas a umístění jednotlivých podřízených,
- provádí instruktáž podřízených se zaměřením na aktuální bezpečnostní situaci v přiděleném teritoriu. Kontroluje jejich ústroj a výzbroj, přiděleného materiálu,
- denně provádí namátkovou kontrolu znalosti předpisu a orientační dechové zkoušky nebo testy ke zjištění, zda jeho způsobilost není snížena požitím alkoholu, léku a jiných omamných látek,

- provádí systematickou kontrolu výkonu služby,
- zajišťuje a koordinuje odbornou metodickou pomoc v rozsahu své působnosti,
- zpracovává služební dokumentaci včetně předepsaných hlášení,
- řídí se služebními zákony, na kterých je nasazen větší počet hlídek odboru,
- osobně se účastní a ve své pravomoci řídí bezpečnostní a odborné instruktáže,
- při ukončení přebírá a kontroluje písemnosti a uložení technických a operativně pátracích prostředků na určená místa a to včetně zbraní a střeliva,
- provádí průběžně hodnocení jednotlivých příslušníků skupiny,
- organizuje a zabezpečuje tělesnou přípravu,
- podle pokynů nadřízených provádí další činnosti, které nejsou v jeho popisu, ale odpovídají jeho služebnímu zařazení a příslušné platové tarifní třídě,
- je hmotně odpovědný za svěřené materiální hodnoty.

Motivace lidských zdrojů bezpečnostních složek

Příslušníci bezpečnostních sborů jsou v právním vztahu mezi nimi a příslušnými složkami. Do nich vstupují z důvodů uspokojení určitých potřeb, které má každý prioritně zaměřeny. Nejčastější potřebou bývá:

- finanční nebo materiální uspokojení,
- potřeba poskytnout bezpečí svému okolí,
- potřeby seberealizace v oblasti fyzické nebo psychické (získání a udržení fyzické kondice, sebevědomí, potřeby začlenit se do určité obecně prospěšné skupiny),
- potřeby sebevzdělávání a uznání.

Autoritativní styl řízení, který je v ozbrojených sborech prosazován, znamená nejen udržení kázně, pořádku a disciplíny, ale také především povaha osobnosti velitele nejen jako „někoho od koho přijímáme rozkazy“, ale jako partnera, který by měl splnit tyto základní zásady:

- vědět jaké motivační stimuly mohu podřízeným nabídnout a seznámit je s nimi,
- zjistit atraktivitu a jednotlivé motivační prvky (dotazníkem, rozhovorem, pozorováním),
- detekovat efektivitu a ekonomickou návratnost motivační pobídky,

- eliminovat bariéry tvořící diferenciaci vstupních podmínek pro všechny příslušníky jednotek.

Velitel (náčelník jako řídicí orgán) musí být orientován na širokospektrální rozmanitost činnosti příslušníků bezpečnostních sborů, a proto poukazuje na důraz správného vedení motivace. Stanovuje, které ukazatele jsou správné a které nikoliv. Určování určitých kvót (např. počet vybraných pokut při občanských, správních nebo dopravních přestupcích). Motivační stimuly řídicích prvků proto určují, jakých cílů musí být dosaženo, aby byly úkoly považovány za splněné.

4.5 Řízení procesu pracovního výkonu v bezpečnostních složkách

Vysoká úroveň řízení procesu pracovního výkonu vyžaduje vzájemné interakce v základních aspektech řízení lidských zdrojů:

- znalosti nadřízených a podřízených – znát všechny své podřízené v základních organizačních jednotkách (družstva, roje), znalost právních norem a pravomocí a seznamování podřízených s aktuálními novinkami v rozsahu své působnosti,
- akceptování, respekt k míře schopností, teoretických znalostí a praktických dovedností, rozvíjení základních demokratických hodnot, historii, vyznání a zvyklostem v souladu s dobrými mravy a na zdravých základech,
- utváření názorů a závěrů po určité časové prodlevě bez předsudků a nesprávně vyvozených závěrů,
- úroveň komunikace podřízených ve vzájemných vztazích i k ostatním jednotkám strukturálního uskupení, sledovat a posoudit vzájemné interakce mezi podřízenými příslušníky svého organizačního celku a eliminovat případné předpoklady výskytu krizových konfliktních situací.

Velitel (náčelník, ředitel) na nejnižším velitelském stupni musí být:

- seznámen s potřebnými informacemi o svých podřízených a jejich funkčních povinnostech vyplývajících z popisu funkční náplně, dosaženém stupni vzdělání a osobních údajích, se kterými je oprávněn nakládat,
- schopen ztotožnit příslušníky s posláním, cíli a účelem příslušného organizačního celku především tak, aby byl schopen samostatné činnosti v případě náhlé změny situace v pracovním prostředí,

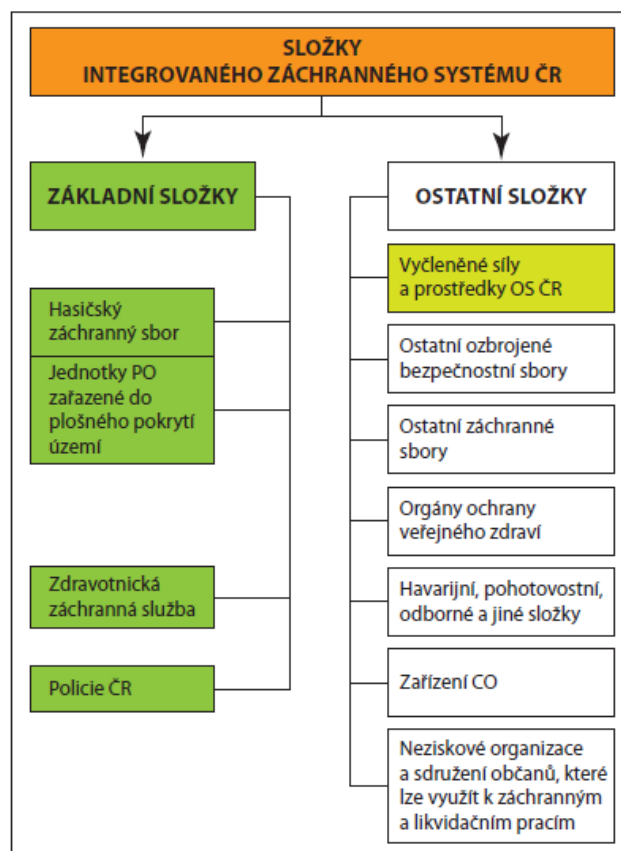
- schopen považovat své podřízené za nositele znalostí a dovedností a umět je správně, účelově a efektivně využít. Případnou přirozenou fluktuaci se snažit doplnit na původní úroveň znalostí podřízeného nebo urychleně vytvořit předpoklady pro jeho rychlé dosažení,
- ochoten a schopen plnohodnotně využít systém odměňování a motivačních programů. Předávat vyššímu velitelskému stupni podklady pro rozvoj motivačních stimulů individuálně pro každého příslušníka jednotky,
- využít všech dostupných prostředků pro hodnocení jednotlivce i organizačního celku.

4.6 Krizové řízení procesu pracovního výkonu

Strategická doktrína 6.5.1. odstavec 0627 hovoří o využití lidských zdrojů, které představuje personální stav jako: *„souhrn opatření, přijímaných k zajištění nepřetržité obsaditelnosti funkčních míst v organizační struktuře, vojsk nasazených v operaci vojenskými osobami s požadovanou úrovní odborné, morální, fyzické a jiné připravenosti k plnění požadovaných úkolů v operaci. Personální zabezpečení hraje významnou roli zejména v případě značného rozsahu operaci (z hlediska doby jejího trvání a rozsahu v ní nasazených sil a prostředků) a z toho plynoucí nutnost zajištění průběžné obměny (rotace) nasazených osob a průběžného doplňování (úhrady) ztrát.*

Realizace tohoto požadavku ovlivní jak systém personální akvizice, tak systém přípravy a výcviku nově přijímaných vojenských profesionálů, vzhledem ke značné časové náročnosti procesu, jejich výběru, přípravy a výcviku“.

Obrázek 3 Začlenění ozbrojených sil ve struktuře IZS



Zdroj: Ministerstvo obrany (2011), *Koncepce Armády ČR*

Využití lidských zdrojů má mít tyto zásady:

- nezbytnost – využití lidských zdrojů za situace nezbytné nebo za situace nebezpečí z prodlení. Využití kapacit v přiměřené míře v závislosti na povaze situace. Nepřetěžovat jednotlivé pracovníky za hranice optimálního využití a zabezpečení alespoň minimálních podmínek pro kvalitní práci,
- přiměřenost – využití adekvátního početního stavu při řešení konkrétní situaci nezbytné k provedení nejzákladnějších opatření zamezení vzniku ztrát. Zaujetí postojů k individuálním potřebám postižených,
- lidský a chápavý přístup k postiženým a jejich psychologické podpoře, důrazně se vyvarovat jednání, které by jim mohlo způsobit větší materiální nebo citovou újmu,
- rozlišení priorit důležitých pro jejich využití od akutních stavů ohrožení lidského života nebo zdraví k hrozbám ekologickým a ekonomickým.

Hodnocení pracovního výkonu příslušníků bezpečnostních složek

Organizační direktivy bezpečnostních složek jsou založeny na líniově štábním způsobu řízení spočívající ve vzájemné nadřízenosti a podřízenosti. Směřování těchto direktiv a jejich korigování je řešeno mimo jiné též potřebou provádět cílené hodnocení. To bývá součástí organizační kultury a projev zpětné vazby z pozice velitele – manažera. Lze tedy předpokládat, že velitel, který má předpoklady pro objektivní hodnocení lidských zdrojů, které má k dispozici, musí zahrnovat tyto zásady. Považuje to za předpoklad objektivního zhodnocení pracovního výkonu. Velitelé by tedy měli disponovat:

- úplnými, ucelenými a tříděnými vstupními informacemi, jejichž objektivitu lze zpětně doložit a to nejen na základě vlastních zjištění,
- dostatečnou časovou dispozicí potřebnou k tvorbě hodnocení (příprava na porady, rozhovory, shromáždění a odborné semináře,
- volba vhodné metody hodnocení pracovního výkonu, posouzení účelnosti.

Metodika hodnocení

Užívané metody hodnocení jsou v ozbrojených silách aplikovány zpravidla takto:

Volný popis bývá součástí služebních charakteristik u všech složek. Slouží k doplnění nebo rozvinutí jednotlivých kritérií, přičemž se implementují poznatky důležité pro další směřování služby. Upozorňují hodnoceného na nedostatky v jednotlivé oblasti.

Hodnocení dle stanovených cílů, které jsou každému jednotlivému příslušníku ukládány. Zpravidla se jedná o dílčí cíle zvyšování kvalifikace, získání dovedností nebo oprávnění k určité odborné činnosti nezbytné pro výkon současné funkce nebo funkce kde se předpokládá, že na ni bude zařazen v krátkém časovém úseku. Stanovení cílů pro zastupitelnost (duplicitu) při personální změně (dispozice, dovolená, nemoc, služební cesta apod.).

Hodnocení dle plnění norem se využívá při hodnocení určitých dovedností nebo tělesné přípravě. Normy jsou dány příslušnými interními normativními akty a jsou stejné pro všechny příslušníky. Normy jsou kategorizovány do pohlaví a věku přezkušovaných.

Metoda fyzického přezkoušení je složená z výkonnostních a vytrvalostních disciplín při určitém stupni přezkoušení. (Například u vojáků se jedná o výroční nebo profesní přezkoušení z tělesné přípravy.) Zranitelností metody může být například chybné posouzení jednotlivých úkonů.

Hodnocení na základě kritických případů se v bezpečnostních složkách významně téměř neužívá, nejedná-li se o zpracování mimořádného periodického hodnocení například při dlouhodobém neplnění služebních povinností. Případný výskyt sociálně-patologických jevů je řešen přesně stanovenými pravidly směřující zpravidla k určitému stupni kázeňského trestu dle míry zavinění, poškození dobrého jména, znevážení pověsti ozbrojených sil.

Hodnocení pomocí stupnice patří mezi nejvíce rozšířený způsob hodnocení, neboť jednotlivým kritériím je přidělován určitý počet bodů v určité škále. Jednotlivé prvky jsou hodnoceny aritmetickým průměrem. Výsledná známka je pak pro hodnoceného impulsem k přehodnocení situace a zamyšlením se nad svými dosavadními výkony. Hodnocení může mít i demotivující charakter zejména v případě srovnání s ostatními příslušníky dané jednotky.

Porovnání výkonu osob spočívající na principu zdravého individuálního (skupinového) soutěžení. Výkonnost se porovnává v určitých směrech za příslušnou časovou jednotku nebo při dosažení stanovených limitů. Za současného stavu motivační stimuly zde hrají na nejnižším stupni velení minimální roli, neboť nemají žádné kázeňské nebo jen minimální pravomoci.

360 stupňů zpětná vazba je metodou, které se užívá při ověření určitých znalostí potřebných pro výkon funkce nebo dojde-li k legislativním nebo procesním změnám aplikace jednotlivých direktiv. Výhodou metody je vysoký stupeň objektivity, - hodnotitel má písemný doklad o rozsahu a míře znalostí jednotlivých podřízených osob.

Rozhovor je metoda, na kterou se dosti zapomíná. Pokud jsou vedeny, je to především jako důsledek určitého problému ve vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Právě v této

metodě lze vidět důležitou úlohu při hodnocení. Z výsledku vyplývají určité faktory, které nelze ostatními metodami zaznamenat a právě zde může dojít k upřesnění jednotlivých kritérií, ale také detekci příčin určitých nedostatků. Hlavním předpokladem je vzájemná důvěra mezi hodnotitelem a hodnoceným a také připravenost na tento rozhovor – tj. informovat hodnoceného o záměru vést s ním rozhovor v dostatečném časovém předstihu tak, aby se na něj řádně připravil. Tím má prostor pro přípravu k vysvětlení určitých jevů nebo problému s dopadem na kvalitu průběhu služby. Rozhovor je také doplňující metodou metod výše uvedených.

Dotazník v bezpečnostních složkách na nejnižším stupni řízení není využíván jako písemná metoda ke zjištění určitého stavu, názorů a postojů respondentů ve vztahu k určité problematice. Dotazník je dle povahy anonymní nebo ve vztahu k určité osobě. Pro objektivní a přesné zpracování, jako statistického hlediska nebo zjištění stavu, je třeba sledovat hlediska s více parametry. Při této skutečnosti je povinnosti hodnotitele dodržovat Zákon na ochranu osobních údajů a Zákon na ochranu utajovaných skutečností, jsou-li tyto v dotazníku obsaženy.

Porady a odborná shromáždění je metoda hodnocení celku v interakci k plnění jednotlivých výkonových ukazatelů. Hodnocení je prováděno v jednotlivých týmech mezi členy nebo mezi týmy ve vztahu k určité akci. Porady jsou vedeny v krátkém časovém intervalu na všech stupních řízení. Cílem je sběr podkladů, hodnocení, rozbor situace a následně přijata opatření. Výstupem je pak rozdělení dílčích úkolů a usměrnění dalšího plnění úkolů.

Pozorování je nejrozšířenější metodou sběru podkladů k provedení analýzy vstupních informací hodnocení. Probíhá v pravidelných, nepravidelných nebo namátkově sporadických intervalech dle povahy hodnotícího záměru. Výhodou metody je časová nezávislost a možnost operativní tvorby řídicích modulů při výcviku. Velitel by měl být v rámci objektivitu oproštěn od deprecionizace (nízké posouzení výkonu všech jedinců) nebo favorizace.

Taxonometrie představuje hodnocení různých cílů znalostí a dovedností jednotlivých příslušníků jednotky. Je měřítkem míry dosažení určité dovednosti nebo znalost v míře pochopení vzájemných souvislostí. Používá se při výcviku v základních nebo zdokonalovacích kursech.

Hodnocení pracovního výkonu policisty

Policisté v závislosti na délce a povaze výkonu služby jsou podrobováni hodnocením, které shrnují soubor získaných teoretických znalostí a praktických dovedností a míru jejich získání nebo ztráty v průběhu určité časové jednotky. Výsledky tohoto hodnocení jsou podkladem pro jejich další činnost. Služební poměr policisty je na dobu určitou (nejvýše 3 roky) a je velice důležité, aby jejich hodnocení bylo vzato k zohlednění setrvání – neseťování ve služebním poměru. Hodnocení pracovní činnosti policistů a pracovníků Policie ČR specifikujeme na:

- Vstupní hodnocení (výsledek Základního školení policisty).
- Periodická (určité časové období, zpravidla doba jednoho roku), **kteřá dále rozdělujeme hodnocení průběžné a služební.**
- Mimořádné (při mimořádné události, návrhu na změnu tabulkového místa, propuštění ze služebního poměru apod.).

Rozkazem policejního prezidenta jako vrcholného představitele Policie ČR je stanoven způsob provádění služebního a průběžného hodnocení policisty s ohledem na výkon konkrétní služby a standardů v devatenácti oblastech. Poukazuje na kauzální vztah běžného standardu od nadstandardu a hodnotiteli i hodnocenému ukazuje silné a slabé směry jednotlivých ukazatelů. Jednotlivé body obsahují soubor požadovaných dovedností a způsob jejich aplikace ve služební činnosti v souvislosti s výkonem dané funkce. Základními body je snaha o sebevzdělání, rozvoj osobnostních a organizačních dovedností, zvýšení tělesné zdatnosti, získání specifických dovedností. U nadstandardu je uvedeno plnění takových cílů, přesahující rámec hodnocení v takovém rozsahu, kde je ukazatel prokazatelně plněn nad požadované limity.

Služební hodnocení je tedy specifikováno ve třech standardizovaných pásmech formou bodového hodnocení v rozsahu hodnot 1 -5 s významem:

1. hodnocený má vynikající výsledky a výrazně přesahuje požadavky standardu

vykonávaného služebního místa,

2. hodnocený podává lepší výkon funkce, než vyžaduje standard, na kterém je v hodnoceném období,
3. hodnocený podává výkon odpovídající služebnímu zařazení,
4. hodnocený nesplňuje požadované standardy služebního místa a pro hodnotitele se stanovují opatření, které hodnoceného přivedou ke standardnímu výkonu služby,
5. hodnocený vykonává službu neuspokojivě pod rámeček služby, pro hodnotitele je pak prvořadným úkolem přijmout taková opatření, která hodnoceného přivedou ke standardnímu výkonu služby.

Celkový výsledek je pak aritmetickým průměrem převeden na celkovou známku s matematickým zaokrouhlením k výsledné hodnotící známce.

Hodnotitel také předkládá návrh na personální opatření:

- ponechání na současném služebním místě,
- doporučení k zařazení na vyšší služební funkci,
- doporučení k přeřazení na jinou služební funkci,
- doporučení k propuštění ze služebního poměru.

Hodnocení pracovního výkonu vojáka

Způsob, kvalita, kvantita plnění úkolů je u vojáků průběžně hodnocena. Velitelé, náčelníci a ředitelé provádí mimo tematického rozboru a vyhodnocení každého zaměstnání i služební hodnocení, které je součástí osobního spisu každého vojáka. Služební charakteristika tvoří kombinaci bodového a slovního hodnocení jednotlivých oblastí s možností zpřesňujícího slovního vyjádření. Služební hodnocení je realizováno jako:

- vstupní hodnocení po absolvování základní odborné přípravy,
- periodického hodnocení (nejméně jednou za rok),
- mimořádného hodnocení.

Hodnocení provádí nejbližší nadřízený. Nesouhlasí-li hodnocený s uvedenými hodnotícími kritérii, je oprávněn podat odvolání služebním postupem dalšímu nadřízenému – vyššímu velitelskému stupni.

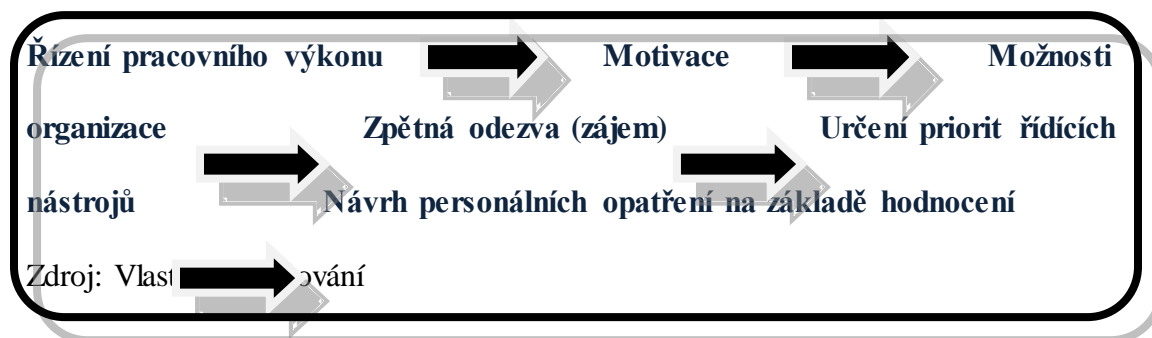
5 Zhodnocení stavu řízení pracovního výkonu v ozbrojených silách

Při studiu problematiky a aplikaci teoretických znalostí a praktických zkušeností ve zkoumaných složkách ozbrojených sil, vyplynula potřeba provedení výzkumu. Jeho cílem je zjistit, jaké faktory mají vliv na proces řízení pracovního výkonu u jednotek. Realizace řešení výzkumného úkolu poukazuje na základní problematiku faktorů řízení pracovního výkonu u jednotek (motivace, cíle, komunikační problémy, apod.).

5.1 Ověření zjištěného stavu

Z výzkumu vyplynula nutnost zjistit míru úrovně spokojenosti. 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. Zjištěna je tak úroveň efektivity úrovně řízení lidských zdrojů u ozbrojených sil a jejich správné hodnocení.

Graf 4 Určení postupu efektivnějšího řízení



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.

Jednotlivé kompetence jsou uvedeny v příloze. Ženy – policistky a vojákyně vidí ve služebním poměru vyšší možnost seberealizace, sebevzdělávání a snahu vyrovnat se v dovednostech mužským kolegům. Naproti tomu očekávají sociální jistotu v poměru ke stálé práci a zabezpečení základních životních potřeb v návaznosti na výši svého finančního ohodnocení dle dosažených výsledků a individuálních schopností. Zároveň dochází k rozšiřování podílů žen na určitých specifických funkcích určených dříve pouze pro muže (například pilot letounu). Podle statistických údajů dochází k vyššímu podílu žen přijatých na vzdělávací střediska jednotlivých složek dle kvalifikačních a kvantifikačních axonometrických ukazatelů jednotlivých vstupních parametrů. Získané vzdělání mohou dále rozvíjet dle svého zájmu s přihlédnutím na aktuální požadavky resortů. Noví příslušníci přinášejí do struktur vyšší poměr přizpůsobení se změnám a lépe reagují na proměnné požadavky. Nedostatečný výcvik spojený s nedostatkem zkušeností může vyvolat nebezpečné jevy nebo chyby. Z těchto důvodů je na počátku základního výcviku kladen vysoký důraz na zvýšenou psychickou a fyzickou odolnost i získání základních návyků subordinační štábní liniové struktury řízení.

Rozdělení respondentů podle věku

Tabulka 3 Respondenti podle věku

Věk	Armáda ČR		Policie ČR	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
do 20 let	0	0	2	4
21 – 30 let	17	34	24	48
31 – 40 let	27	54	9	18
41 – 50 let	11	22	11	22
51 – 55 let	5	10	4	8
Celkem	50	100	50	100

Zdroj: Vlastní vypracování

Respondenti odpovídají na otázku věku dle svého stáří ke dni provádění výzkumu. Tazatel tento údaj slouží ke zjištění pozdějších informací, na které se dotazuje. Je třeba vycházet z požadavků vstupního věku, který je hraničen dosažením zletilosti- 18ti let věku. Výjimku tvoří žáci a posluchači středních a vysokých škol resortů, kteří nejsou předmětem výzkumu. Věková hranice pro setrvání ve služebním poměru je u armády i u policie tato hranice stanovena dosažením důchodového věku, který je pohyblivý z důvodů na realizaci jednotlivých reforem. Proto je z tabulky patrný vyšší podíl těchto příslušníků ve stavu Policie ČR. Věková struktura se odvíjí také na základě dosažených fyzických schopností. Primárně je kladen důraz na tělesnou výkonnost a zvýšené míře schopnosti učit se novým věcem. Především pak možnosti uplatnění získaných dovedností a znalostí v pozdější době při odchodu do civilního sektoru. Sumarizací tohoto výsledku je možné konstatovat, že rozvoj sil a schopností je velmi závislý na zajištění mobility a dislokačních potřeb. Výsledek lze shrnout do skutečnosti, že u příslušníků Policie ČR jsou více zaměřeni na využití teoretických znalostí a u praktických návyků, zejména v operativně pátrací činnosti (využití operativně pátracích prostředků, znalost prostředí apod.).

Rozdělení respondentů podle dosaženého stupně vzdělání

Tabulka 4 Rozdělení respondentů podle vzdělání

Stupeň vzdělání	Armáda ČR		Policie ČR	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Střední odborné	5	10	3	6
Úplné střední odborné	35	70	31	62
Vyšší odborné	3	6	7	14
Vysokoškolské	7	14	9	18
Celkem	50	100	50	100

Zdroj: Vlastní vypracování

Pro přijetí ke služebnímu poměru na příslušnou systematickou funkci je uveden mimo jiné i požadavek pro dosažení stupně vzdělání, který již musí být splněn dnem zařazení jmenovaného do příslušné funkce. Tazatel pak může po analýze celého dotazníku určit, jak je příslušník motivován k sebevzdělávání. Může tak v rámci svých řídicích pravomocí být této realizaci nápomocen. Přičemž nemusí vždy platit tvrzení, že vyšší vzdělání je automaticky vyšší funkce. Míra získaných znalostí se rozvíjí se schopností aplikovat a rozvíjet návyky získané při základním výcviku a následném výcviku dle individuálního zařazení.

Délka služebního poměru

Tabulka 5 Rozdělení respondentů podle délky služby

Délka služby	Armáda ČR		Policie ČR	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
do 2 let	4	8	3	6
2 roky – 5 let	12	24	8	16
6 – 10 let	6	12	10	20
11 – 15 let	12	24	16	32
16 – 20 let	10	20	12	24
nad 20 let	6	12	1	1
Celkem	50	100	50	100

Zdroj: Vlastní vypracování

Služební poměr je časově omezený závazek, který je možno opakovaně prodloužit za předpokladu oboustranného zájmu. Respondent uvádí počet skutečně odsloužených let na dobu určitou. Reorganizačními změnami a legislativními úpravami je při současné právní úpravě stanovena výsluha (odchodné, odbytné) v závislosti na délce trvání služebního poměru. U armády je tato délka započata dosažením doby trvání 15 let přičemž se po každém následujícím roce zvyšuje poměrným procentuálním podílem až do dosažení délky služebního poměru 20 let a po této době se míra výluhových náležitostí snižuje. Reorganizační a redislokační opatření posledních let však v souvislosti s aktuální ekonomickou situací a podfinancováním obou resortů přinutila otevřít i tuto otázku. Následné řešení výluhových náležitostí po ukončení služebního poměru je řešeno novou legislativní úpravou.

Tato skutečnost je hlavní příčina pro odchod kvalitních příslušníků z resortů. To představuje velikou ztrátu kontinuity znalostí a nedostatečnému prostoru pro předávání znalostí a dovedností.

Uvedený fakt montuje i neochota tyto znalosti předávat dál zvláště v případech rušení tabulkového místa zapříčiněné:

- rušením určitého útvaru nebo zařízení,
- uplynutí doby trvání služebního poměru a jeho neobnovení,
- propuštění při zvlášť závažné okolnosti,
- ztráta odborné způsobilosti,
- ztráta bezúhonnosti (pravomocné odsouzení pro úmyslný trestný čin).

Výhodou tohoto jevu je, ale také skutečnost vyšší míra motivace k seberealizaci, touha po povýšení do vyššího platového tarifu, budování pověsti a utváření pocitu nepostradatelnosti pro své zařazení.

Lidé, kteří nejsou připraveni na tuto alternativu (účastí v rekvalifikačních kursech, doplnění určitého stupně vzdělání) se mohou hůře začlenit do civilního sektoru. Nutno však podotknout že režim řízení v ozbrojených silách a v privátních sektorech se téměř přibližuje a rozdíly v některých metodách jsou téměř nerozeznatelné.

Délka předchozí pracovní praxe v civilním sektoru

Tabulka 6 Respondenti podle předchozí praxe

Praxe mimo působnost OS	Armáda ČR		Policie ČR	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
do 2 let	42	84	39	78
2 – 5 let	2	4	5	10
6 – 10 let	3	6	0	0
11 – 15 let	2	4	1	2
16 – 20 let	1	2	3	6
více než 20 let	0	0	2	4
Celkem	50	100	50	100

Zdroj: Vlastní vypracování

Tato praxe tvoří pomůcku pro personalisty sborů ke stanovení a možnosti zařadit příslušníka na optimální systemizované místo, vzhledem k možnostem organizace a míře dosažených znalostí příslušníka. Uchazeči o službu v ozbrojených silách s předchozí pracovní praxí v civilním sektoru (státní, polostátní nebo privátní) pak utváří prvek doplnění určitých týmových schopností a univerzálnosti se schopností lépe si poradit v náhlých situacích pramenících z běžného občanského života. Příslušníci bezpečnostních sborů s delší praxí v případě optimálního využití maximalizují užitek svého potenciálu za minimálních nákladů na kvalifikaci. Využití možnosti budovat motivaci ke sdílení znalostí tohoto pracovníka s ostatními může být v některých dovednostech zcela klíčové. Výsledná tabulka ukazuje, že většina příslušníků je bez předchozí pracovní praxe v civilním sektoru, tedy mimo působnost ozbrojených sil.

5.2 Výzkumné otázky a odpovědi respondentů

Základním cílem výzkumných otázek bylo zjištění reálné a pocitové spokojenosti respondentů v průběhu služby. Otázky směřovaly ke zjištění těchto priorit:

- celkové spokojenosti s průběhem služby,
- uspokojení potřeb,
- motivačních jevů.

Otázky na uspokojení potřeb

otázka č. 1

Jak jste celkově spokojeni s průběhem dosavadní kariéry?

Tabulka 7 Spokojenost s průběhem kariéry

	Armáda ČR		Policie ČR	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	27	54	29	58
Spíše ano	11	22	9	18
Spíše ne	2	4	3	6
Rozhodně ne	1	2	2	4
Nedokážu odpovědět	9	18	7	14
Celkem	50	100	50	100

Zdroj: Vlastní vypracování

V odpovědi je přibližně stejná úroveň podílu poměru v jednotlivých variantách. Znepokojující jsou záporné odpovědi u vyjádření celkové spokojenosti, neboť počet tvoří 25% respondentů. Tazatel se proto v rozhovoru zaměřil na vyhledání možných příčin při rozhovorech.

Respondent – Voják A

S průběhem dosavadní služby je spokojen. Na rozdíl od práce v civilním sektoru má v tomto zaměstnání sociální výhody, které nejsou mimo státní sektor samozřejmostí. Je rád, že má pravidelný a jistý příjem. Líbí se mu jasně daná pravidla, řády a normy, i přes to, že je všechny nezná. Například neví, podle jakého klíče je na něj zpracováváno periodické hodnocení nadřízeného.

Respondent – Voják B

Se službou přestává být spokojený. V průběhu své služby se setkal s veselými i méně veselými situacemi. Když před patnácti lety k armádě nastupoval, věděl, jaké má sociální výhody. Ty postupem času začínají mizet s ohledem na ekonomickou situaci ve státě. Dnes má časově omezený závazek a jistoty, které dříve měl, přestávají být na aktuálnosti. Například pokud má práci na dobu určitou, nelze dostat hypotéku ani spotřebitelský

bankovní úvěru. A stěhovat se za práci, u které neví, jak dlouho v ní bude, se mu pochopitelně nechce.

Respondent – Policista A

U Policie se mu líbí, je to práce, kterou chtěl dělat, neboť i v jeho rodině má svoji tradici. Vadí mu však nadbytečná a zdlouhavá administrativa. Je rád, že má pravidelný příjem, a že mu zaměstnavatel umožňuje doplnit vzdělání.

Respondent – Policista B

Od Policie odchází, neboť je nespokojený s celkovou situací. Výhody se pomalu vytrácejí, a platové podmínky se změnilly natolik, že není schopen uživit svoji rodinu. Policie nedokáže jeho schopnosti využít ani zaplatit. Má pocit, že jeho práce je zbytečná a obává se, že situace se do budoucna nezlepší.

Zhodnocení:

Spokojenost respondentů je závislá na míře uspokojení potřeb, nezbytných pro řádný výkon služby. Sociální jistoty (plat, zaměstnanecké výhody) již přestávají postačovat jako jediný motivační prvek pro státní službu. Někteří respondenti neskrývají své obavy z budoucnosti, především v péči o rodinu. Ti, kteří ji nemají a jsou na počátku své kariéry, cítí velkou příležitost osobnostního rozvoje.

otázka č. 2

Jak jste spokojen s výší svého platu?

Tabulka 8 Spokojenost s platem

	Armáda ČR		Policie ČR	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	17	34	12	24
Spíše ano	11	22	9	18
Spíše ne	12	24	17	34
Rozhodně ne	10	20	10	20
Nedokážu odpovědět	0	0	1	2
Celkem	50	100	50	100

Zdroj: Vlastní vypracování

V odpovědi je přibližně stejná úroveň podílu poměru v jednotlivých variantách. Znepokojující jsou záporné odpovědi u vyjádření celkové spokojenosti, neboť počet tvoří 25% respondentů. Tazatel se proto v rozhovoru zaměřil na vyhledání možných příčin při rozhovorech.

Respondent – Voják A

Jak již uvedl v odpovědi na předchozí otázku. Ano, v současné době je s výší svého platového hodnocení spokojený, ačkoliv se obává, že v chystané legislativní úpravě si platově pohorší.

Respondent – Voják B

S průběhem platu je spíše spokojený. Vadí mu spíše pohybové složky (osobní ohodnocení, odměny) které jsou plně v pravomoci velitelů a takto odměňují oblíbené vojáky. Současný systém není transparentní. Novela zákona s tímto sice počítá, avšak není jisté, zda si nenajdou nějaké další klíčky k realizaci svých platových záměrů.

Respondent – Policista A

Plat by mohl být skutečně vyšší. Je sice hezké, že se v současnosti výše platu hodnotí podle platových stupnic a tarifů, nicméně pohyblivé složky nejsou vždy správně rozmístěné.

Osobní ohodnocení je například v rozdílu stokorun, což v současné ekonomické situaci v zemi dělá u jednotky „zlou krev.“

Respondent – Policista B

Respondent uvedl, že je sice hezké pracovat pro občany, ale že je také potřeba uživit sebe a rodinu. Co je mu platné, že si ho lidé váží, ale za to si dnes nic nekoupí.

Zhodnocení:

Již z tabulky je patrné, že plat je hlavním ukazatelem spokojenosti a motivace. Policisté, ale i vojáci shodně poukázali na neobjektivitu přidělování (vyplácení) pohyblivých složek platu. Vojáci vidí novou příležitost v novele zákona, která by měla tyto jevy eliminovat. U policistů převládá mírný pesimismus vývoje platových podmínek.

otázka č. 3

Jak jste spokojen se zaměstnaneckými výhodami a benefity?

Tabulka 9 Spokojenost s benefity

	Armáda ČR		Policie ČR	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	26	52	19	38
Spíše ano	16	32	8	16
Spíše ne	6	12	20	40
Rozhodně ne	1	2	3	6
Nedokážu odpovědět	1	2	0	0
Celkem	50	100	50	100

Zdroj: Vlastní vypracování

V odpovědích je překvapující nepoměr nespokojených respondentů z řad Policie ČR. Tazatel se při rozhovoru zaměřil na zjištění skutečností, zdali všechny benefity a výhody skutečně znají. Bylo zjištěno, že mladší příslušníci obou složek (do 5 let délky služebního poměru) mají velmi omezené znalosti těchto výhod.

Respondent – Voják A

V poslední době pozoruje nárůst výrazného omezení výhod. Kupříkladu preventivní rehabilitace, na kterou má nárok každý voják, splní-li stanovené podmínky. Rozsah péče již není svým rozsahem služeb takový, jako před lety. Nicméně velmi pozitivně kvituje, že konečně je spravedlivě rozdělen příspěvek FKSP (Fond Kulturních a Sociálních Potřeb) mezi každého vojáka rovnoměrně, což v minulosti nebyvalo.

Respondent – Voják B

Pamatuje si na příspěvky při oslavách významných životních událostí. Například o Vánocích dostal na jedno dítě jednu bonboniéru a podobně. Ale to vše je minulostí. Souhlasím s názorem, že transparentnost FKSP je konečně na takové úrovni, po jaké vojáci dlouhá léta marně volali. Administrativní procesy k realizaci proplácení ve formě například faktury na rekreaci jsou strašné. Na to papírování jednou padneme.

Respondent – Policista A

O výhodách toho moc neví, pokud je dotazováno na materiální zabezpečení, zde je spokojen. Ale jinak kromě finančních jistot a stravného nepocítuje prozatím žádné výhody. Tazatel zjistil, že je prozatím nezná.

Respondent – Policista B

Pozoruje výrazné omezení výhod, které jsou zcela odlišné od doby jeho nástupu do služby.

Zhodnocení

Ztrátu výhod a benefitů respondenti pocítují jako předzvěst razantnějších finančních úspor, které se pravděpodobně v budoucnu dotknou jejich platů. Panují zde obavy ze situace v následných letech praxe. Benefity ve formě bezplatné stravy nebo poukázek na výstrojní součástky již jako výhodu nevnímají. Implementují totiž podobně jako v civilu Zákoník práce, který mimo jiné ustanovuje zaměstnavatelům pokyn vybavit pracovníky ochranným oděvem a pomůckami s pravomoci důsledně vyžadovat jejich nošení a používání. Naopak vítají možnost rekreace v zařízeních, které jsou v účetní evidenci resortů, nebo mimo ně.

otázka č. 4

Jak jste spokojen s možností vzdělávání se na školách a odborných kurzech?

Tabulka 10 Spokojenost se vzděláváním

	Armáda ČR		Policie ČR	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	31	62	25	50
Spíše ano	13	26	12	24
Spíše ne	1	2	2	4
Rozhodně ne	0	0	3	6
Nedokážu odpovědět	1	2	8	16
Celkem	50	100	50	100

Zdroj: Vlastní vypracování

Z výsledků grafu je překvapující počet policistů, kteří na otázku nemohou nebo nechtějí odpovědět. Odborné kurzy a školení totiž absolvují podobně jako vojáci v základní, periodické a specializované formě v různých časových úsecích podle náročnosti jednotlivých zaměření.

Respondent – Voják A

Při nástupu do základního výcviku na Velitelství výcviku Vojenské akademii ve Vyškově. Zde absolvoval kurs základní odborné přípravy a dospěl k poznání nezbytnosti soustavného doplnění si teoretických znalostí a praktických dovedností. To se týká zejména odborné a jazykové přípravy. Uvědomuje si nutnost zavedení jednotlivého bodového hodnocení v kritériích a je motivován k tomu, aby si vzdělání doplnil především z důvodů nejen platových, ale i možnosti účastnit se zahraniční operace, v rámci působnosti.

Respondent – Voják B

Jako voják připravující se na odchod do zálohy, rovněž využil možnosti rekvalifikačních kursů. Seznam těchto kurzů, které dostal od spádového Úřadu práce, není pro něj příliš zajímavý, atraktivní a využitelný. Rozhodl se absolvovat rekvalifikační svářečský kurs.

Respondent – Policista A

V budoucnu hodlá absolvovat výběrové řízení ke specialistům v oblasti potápění a operativně pátrací činnosti pod vodou. Kromě předpokladů fyzické zdatnosti a psychické odolnosti je na pozici požadováno vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu, které si v průběhu služby doplňuje.

Respondent – Policista B

Možnosti vzdělání již nevyužívá a možnost rekvalifikace odmítl, neboť již má pracovní místo po odchodu z řad Policie. Bude pracovat v bezpečnostních službách.

Zhodnocení

Všichni respondenti si uvědomují nutnost vzdělání a nároků, které musí jednotlivé úrovně splnit. Rozdíl je pouze ve formě a zaměření jednotlivých studijních směrech. Vědí, že nároky na jednotlivé pozice a činnosti se vlivem politických, legislativních a ostatních jevů proměňují. Pokud si chtějí zlepšit nebo alespoň udržet stav současné životní úrovně bude pro ně tato otázka klíčová po zbytek jejich profesního života.

otázka č. 5

Jak jste spokojen s úrovní a cyklem hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

Tabulka 11 Spokojenost s hodnocením výkonu

	Armáda ČR		Policie ČR	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	9	18	8	16
Spíše ano	11	22	10	20
Spíše ne	12	24	17	34
Rozhodně ne	15	30	12	24
Nedokážu odpovědět	3	6	1	2
Celkem	50	100	50	100

Zdroj: Vlastní vypracování

Z výsledku v tabulce převládá názor, že u bezpečnostních složek systém periodického hodnocení není pro respondenty výhodný. K tomuto názoru dospěl i tazatel při studiu problematiky. Neposkytuje totiž manažerům (velitelům, náčelníkům) pružnou reakci na situaci vyplývající z běžného denního výkonu služby. Potřeba obměny je tedy aktuální záležitostí. V rozhovorech se tazatel zaměřil na návrhy respondentů, jak by mělo být hodnocení realizováno.

Respondent – Voják A

Periodické hodnocení je podle respondenta „*jakýsi kus papíru, který se dává ke spisu*“, ale současně doplnil, že v budoucnu bude mít přímý vliv na jeho další kariéru. Bude tedy velmi pozorně a citlivě vnímat co si o něm nejen nadřízení, ale i kolegové myslí. Uvítal by systém bodového hodnocení, které by přiřadilo za určitou dovednost a schopnost příslušný počet bodů.

Respondent – Voják B

Respondent nepokládá periodické hodnocení za důležité, neboť po odchodu do zálohy mu bude vyplácena renta nikoli podle úrovně hodnocení ale odpracovaných let. Současně však lituje, že systém kariérového hodnocení není již zaveden. Tato skutečnost by byla totiž jedna ze základních podnětů setrvání ve služebním poměru.

Respondent – Policista A

Hodnocení průběhu kariéry přikládá velký význam, neboť právě toto bude jedním z rozhodujících faktorů jeho případné služby u složek Policie. Uvědomuje si tedy důležitost jednotlivých hodnocených hledisek a je motivován k jejich udržení a zlepšení.

Respondent – Policista B

Respondent dospěl ke stejnému názoru, jako Voják B.

Zhodnocení

Hodnocení průběhu své kariéry chtějí respondenti průběžně. U vojáků je tato potřeba o to aktuálnější, protože bude mít rozhodující vliv na jejich plat. Zákon totiž napříště počítá s procentuálním navýšením platu podle hodnocení, nikoli podle odsloužených let.

U policie je prosazován obdobný model. Velitelé a náčelníci budou tedy pod určitou kontrolou zpětné vazby a budou muset vynaložit více úsilí pro hodnocení jednotlivých podřízených včetně zdůvodnění hodnocení jednotlivých kritérií.

Otázky predikce vývoje kariéry

Tazatel pokládá otázky tak, aby zjistil plány respondentů v horizontu nejbližších dvou let. Tyto směřuje k celkovému rozvoji kariéry (nebo jejímu konci), ambicím a využitelnosti případných inovačních motivačních prvků. Cílem okruhu je navrnutí operativní formy řízení pracovního výkonu za použití průběžného hodnocení v krátkém časovém úseku.

otázka č. 6

Máte zájem setrvat ve služebním poměru?

Tabulka 12 Zájem o služební poměr

	Armáda ČR		Policie ČR	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	22	44	25	50
Spíše ano	11	22	13	26
Spíše ne	12	24	12	24
Rozhodně ne	4	2	1	2
Nedokážu odpovědět	1	2	0	0
Celkem	50	100	50	100

Zdroj: Vlastní vypracování

Většina respondentů kalkuluje se setrváním ve služebním poměru v případě oboustranného zájmu. Bylo již uvedeno, že u vojáků je doba služby smluvně upravována po uplynutí určitého časového období v rozmezí 1 roku až maximálně 4 let. Tato nejistota je vnímána jako překážka a motivace zároveň. Především proto, aby vojáci byli motivováni k sebevzdělávání a odborné přípravě. U policistů je podíl zájmu o službu sice vyšší, což je zapříčiněno stabilním pracovním prostředím (rajonizací) a rovnoměrnějším rozložením služby.

Respondent – Voják A

Svoji kariéru vojáka by chtěl spojit po maximálně dlouhou dobu. Je silně motivován

možností účasti v zahraniční misi a především pak v atraktivitě pracovního prostředí. Na doplňující dotaz uvedl, že by rád získal blíže neuvedenou specializaci u pozemních sil.

Respondent – Voják B

Respondent je rozhodnut ukončit služební poměr, neboť již nedůvěřuje případným procesím změnám v oblasti řízení lidských zdrojů.

Respondent – Policista A

Respondent je podobně jako voják A motivován obdobnými stimuly a možnostmi. Domnívá se, že nadřízení budou schopni a ochotni jeho služby a dovednosti maximálně prospěšně použít.

Respondent – Policista B

Respondent je obdobně jako voják připraven služební poměr ukončit k nejbližšímu možnému datu.

Zhodnocení

Délku služebního poměru by bylo vhodné upravit tak, aby příslušníci armády měli více jistot stabilního zaměstnání. Na druhé straně ale musí existovat prostředek umožňující ukončení služebního poměru (odstoupení od smluvního vztahu) v případě hrubého porušení pracovní kázně nebo znevážení ozbrojených sil. Jistota zaměstnání je důležitým faktorem motivace k dalšímu zvyšování pracovních schopností a utváření možností univerzálnosti (duplicity) určitých pracovních pozic.

otázka č. 7

Měl byste zájem doplnit si (získat) vyšší stupeň vzdělání?

Tabulka 13 Ambice doplnění vzdělání

	Armáda ČR		Policie ČR	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	27	54	29	58
Spíše ano	9	18	12	24
Spíše ne	14	28	9	18
Rozhodně ne	0	0	0	0
Nedokážu odpovědět	0	0	0	0
Celkem	50	100	50	100

Zdroj: Vlastní vypracování

Tabulka potvrzuje výsledky rozhovorů i ostatních výzkumných metod, které jsou v práci uvedeny. Při rozhovoru se tazatel zaměřil na odpovědi příčin několika respondentů s odpovědí spíše ne.

Respondent – Voják A

Dosažení vyššího stupně vzdělání je pro něj prioritní. Současně ale uvedl, že možné příčiny těch, kteří o vyšší vzdělání neuvažují je nedostatek financí a času.

Respondent – Voják B

Vzdělání je pro něj rovněž důležité, v současné době absoluuje rekvalifikační kurz. Do ukončení služebního poměru by rád absolvoval další odborné kurzy využitelné v civilním sektoru.

Respondent – Policista A

Respondent vyjádřil již opakovaně svůj zájem se vzdělávat.

Respondent – Policista B

Respondent uvedl, že v současné době není motivován k dosažení vyššího stupně vzdělání v civilním sektoru. Možnost sebevzdělávání však bude realizovat podle požadavků

zaměstnavatele a ekonomické efektivity při jeho realizaci.

Zhodnocení

Tazatel u této otázky vidí širokou možnost využití motivačních faktorů k poskytování maximální součinnosti při získávání požadovaného stupně vzdělání u pozic, které jsou tabulkově předepisovány. Jako určitý prvek motivace efektivity součinnosti pracovního výkonu při služební činnosti a studiu formu příspěvku na účelně vynaložené náklady při studiu.

otázka č. 8

Souhlasili byste s případným zavedením hodnocení formou rozhovoru?

Tabulka 14 Souhlas s hodnotícím rozhovorem

	Armáda ČR		Policie ČR	
	Absolutní četnost	Relativní četnost v %	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Rozhodně ano	27	54	29	58
Spíše ano	9	18	12	24
Spíše ne	14	28	9	18
Rozhodně ne	0	0	0	0
Nedokážu odpovědět	0	0	0	0
Celkem	50	100	50	100

Zdroj: Vlastní vypracování

Respondent – Voják A

Respondent tuto možnost vítá jako prostředek komunikace mezi sebou a nadřízeným, jako impuls ke korigování své služební činnosti.

Respondent – Voják B

Respondent vedení rozhovoru považuje jako nic neřešící a nepodstatné. Vidí to jako ztrátu času.

Respondent – Policista A

Respondent obdobně jako Voják A vyjádřil kladné stanovisko k možnosti rozhovoru,

nicméně se obává, že určitá prezentace případných rozporů, neshod a rozdílnosti názorů bude prvkem k cílenému zaměření se na podrobné sledování jeho služební činnosti.

Respondent – Policista B

Respondent se k této otázce odmítl vyjádřit s poukazem na skutečnost, že se jej tato forma hodnocení již dotýkat nebude.

Zhodnocení

Tazatel zde vidí velký prostor pro korigování a směřování jednotlivých procesních úkonů při řízení pracovního výkonu. Nicméně je nutné zaměřit se na věrohodnost a faktičnost případně zjištěných informací, které budou z rozhovorů logicky vyplývat. Nemůže tedy přijímat ihned taková opatření personálního charakteru, která by se v pozdější době jevila jako nepromyšlená nebo dokonce nevhodná. Rozhovor může být však také prvním náznakem nestandardních situací uvnitř jednotky nebo dokonce ukazatelem sociálně-patologických jevů, které není možné ani u profesionálů vyloučit.

5.3 Segmentace spokojenosti a motivačních faktorů

Tazatel pro respondenty vypracoval a navrhl tabulku motivačních priorit, pro zpřesnění motivačních prvků, kterými doplňuje a zpřesňuje konkrétní motivační faktory setrvání ve služebním poměru. Při tomto výzkumu se zaměřuje na poměrný podíl jednotlivých ukazatelů. Současně je dána respondentům možnost vyjádřit se k dalším.

Mezi motivační prvky jsou zařazeny:

- možnosti míry spolurozhodování při plánování směn,
- možnost kariérního postupu,
- plat, výsluhové náležitosti,
- funkční náplň,
- organizace práce, (denní řád, postupy atd.),
- osobnostní rozvoj (míra využití schopností),
- osobnost nadřízeného (autorita, schopnost rozhodnutí, postoje),
- styl a způsob řízení,
- pracovní prostředí,

- pravidla pro hodnocení pracovního výkonu,
- hrdost na příslušnost k ozbrojeným silám,
- ocenění vlastní práce,
- zaměstnanecké výhody,
- spolupracovníci,
- jiné.

Respondenti byli požádáni o splnění úkolu - výběr ze 14 ukazatelů, které mají podle jejich názoru přímý vztah k řízení procesu pracovního výkonu. Kritérium bylo nastaveno tak, že mohli vybrat pouze 10 z nich s tím, že podle priorit měli možnost přidělit ukazatelům 1 – 10 bodů podle důležitosti.

Graf 5 Priority příslušníků Policie ČR

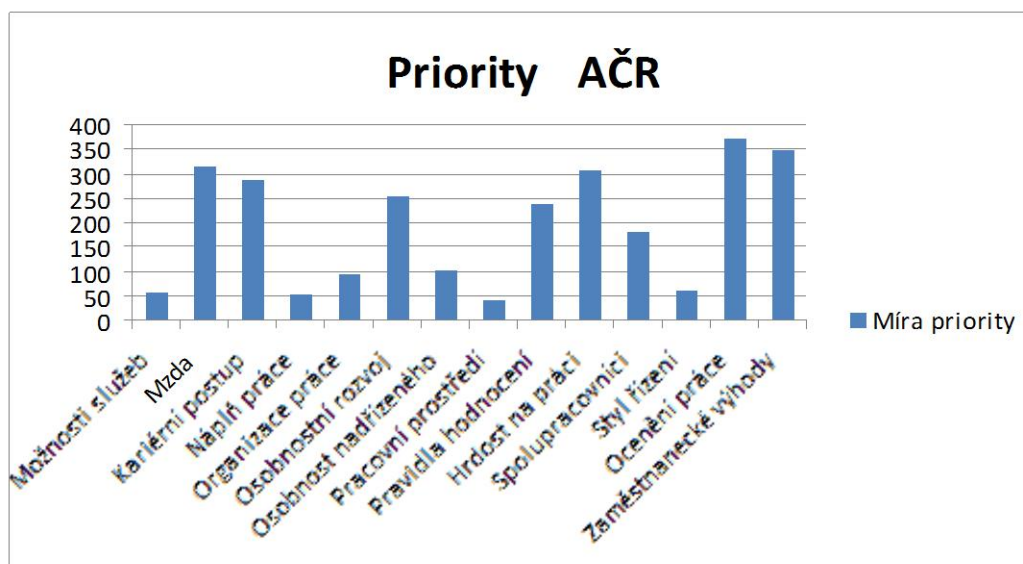


Zdroj: Vlastní vypracování

Z uvedené tabulky je zřejmá skutečnost, že největší prioritou je služební plat, který respondenti vidí jako hlavní ukazatel ocenění jejich práce. Zaměstnanecké výhody spolu s pravidly hodnocení poté promítají do celkové hrdosti k příslušnosti ozbrojeným silám. Na druhou stranu osobnostní rozvoj vidí jako příležitost k soutěžení mezi spolupracovníky, což může často znamenat pokles míry vzájemné důvěřivosti mezi jejími jednotlivými členy. Náplň práce, její organizace, styl řízení a vliv na celkové plánování směn vnímají respondenti méně prioritní. Lze se domnívat, že hlavní příčinou této skutečnosti je fakt,

že organizace práce řízení, subordinace a pravidla jsou direktivně dána a všichni jsou s nimi prokazatelně obeznámeni.

Graf 6 Priority příslušníků Armády ČR

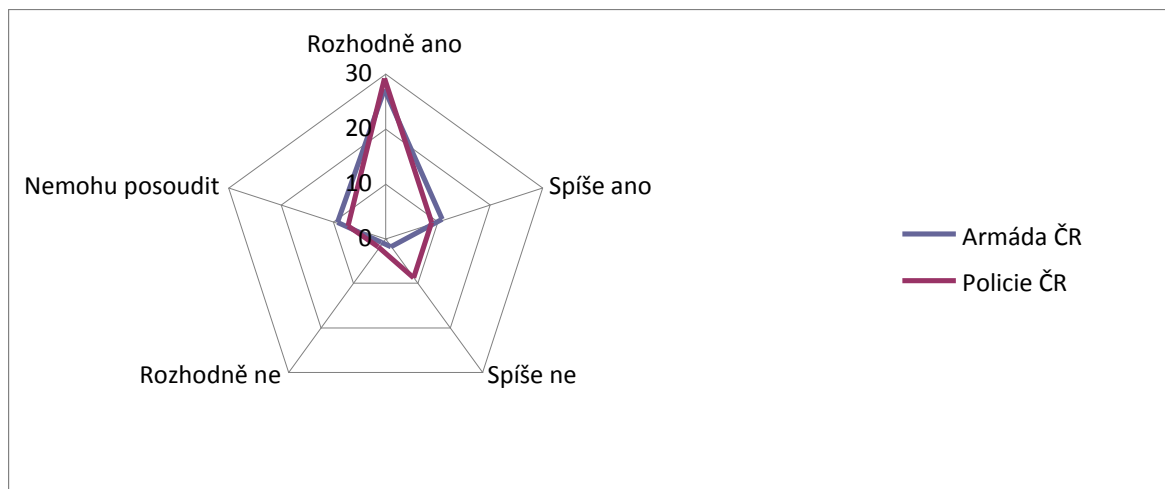


Zdroj: Vlastní vypracování

5.4 Zhodnocení výzkumu

Výzkumné výsledky poukazují na rozdílný přístup k pracovnímu výkonu příslušníků na počátku a na konci služební kariéry u vybraných respondentů. Diferenciální přístup lze připočítat určité míře rezignace a stagnace, ztráty důvěry v účinné a střednědobé změny. Respondenti této skupiny nabývají pocit, že jejich práce je hodnocena formálně a nelze jí přikládat významový podíl v takovém rozsahu, aby měla vliv na uspokojení jejich potřeb.

Graf 7 Srovnání spokojenosti se služebním poměrem

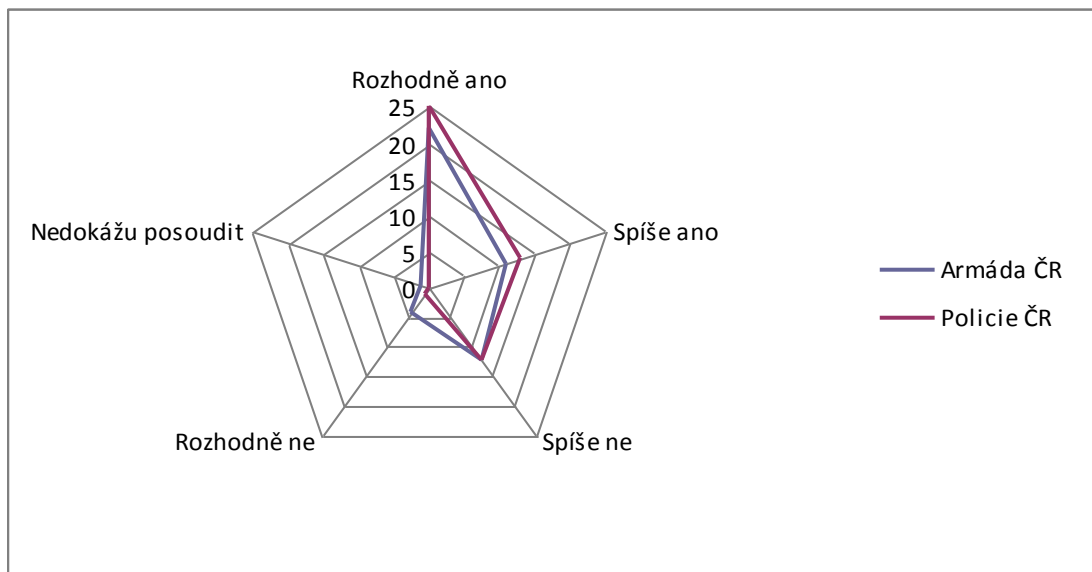


Zdroj: Vlastní vypracování

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.

Výpočtem dvouparametrického statistického souboru je vypočítána korelace potvrzující nebo vyvracející stanovené poznatky. Prvním parametrem je míra spokojenosti se služebním poměrem u všech příslušníků (dotazníků) s vlivem na délku služebního poměru. Číslce znázorňují relativní četnost parametrické shody jednotlivých dotazníků, které byly k příslušné shodě obou parametrů zařazeny. Výpočtem výsledných dat (četnosti, rozptylu, střední odchylky na hladině významnosti $p=0,05$) byla vypočítána hodnota korelace.

Graf 8 Setrvání ve služebním poměru



Zdroj: Vlastní vypracování

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.

Tabulka 15 Vstupní parametry výpočtu korelace

		do 2 let	2 - 5 let	6-10 let	11 - 15 let	16 - 20 let	nad 20 let
		7	20	16	28	22	7
Rozhodně ano	56	0,05	0,06	0,12	0,18	0,14	0,01
Spíše ano	20	0,02	0,08	0,02	0,03	0,05	0
Rozhodně ne	3	0	0	0	0	0,01	0,02
Spíše ne	5	0	0	0	0,02	0,01	0,02
Nedokáže posoudit	16	0	0,06	0,02	0,05	0,01	0,02

Zdroj: Vlastní vypracování

Výsledný korelační koeficient $k= 0,128148196$

Výpočet této hodnoty je realizován výpočtem dvojpárametrického statistického souboru. Relativní četnosti jednotlivé shody (konjunkce) obou vstupních kritérií jsou vyjádřeny v rozsahu číselné osy oboru hodnot 0 – 1. Číselná hodnota vyjadřuje příslušný číselný podíl konjunkce u příslušné odpovědi. Korelační koeficient je vyjádřením podílu jednotlivých poznatků ve výběrovém statistickém souboru.

Tabulka 16 Výpočet poznatků

Poznatek	Stav	Metoda výpočtu
1) Čím déle příslušníci ozbrojených sil slouží, tím více mohou být spokojeni	Potvrzen	Výpočet dvojpárametrického souboru na hladině významnosti $p=0,05$
2) Příslušníci ozbrojených sil působící krátkodobě jsou nespokojeni se služebním poměrem	Nepotvrzen	Výpočet dvojpárametrického souboru na hladině významnosti $p=0,05$

Zdroj: Vlastní vypracování

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 přirozené obměny na funkcích je v mezích běžné personální agendy.**
- 2) S průběhem řízení pracovního výkonu, jsou převážně spokojeni, což je dáno direktivními normativními předpisy a pevně danou strukturou.**
- 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.

Z výzkumu vyplynula skutečnost, že většina příslušníků sborů je s dosavadním průběhem spokojena a hodlá ve služebním poměru setrvat i v následující době. Mezi problémy však zařazuje (u déle sloužících příslušníků) občasný rozdílný přístup velitelů. Tato skutečnost je zapříčiněna nejasným definováním přesných pravidel a možností velitelů zařazovat příslušníky na tabulkové funkce podle jejich potřeb někdy bez ověření schopností kandidáta tuto funkci vykonávat.

6 Navržená opatření

Výzkum prokázal, že současná realizace průběžného hodnocení v dané podobě je u obou složek plně dostačující. V rámci čtvrtletního hodnocení by měli velitelé základních stupňů více poukazovat u každého jednotlivce na klady a zápory jeho pracovní činnosti. Potřeba realizace sestavení nového formuláře písemného hodnocení není nutné vytvářet. Vydávání úkolů a předběžných opatření musí být specifikováno podrobněji, zejména s určením nezbytného časového plánu pro jejich splnění. Činnosti provádění hodnocení jsou zapracovány ve funkčních náplních jednotlivých velitelů. U vyšších stupňů velení je nezbytně nutné sledovat a kontrolovat způsoby řízení základních velitelských stupňů:

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

- Důsledněji kontrolovat metodiku a průběh hodnocení základních velitelských stupňů. Minimalizovat a snažit se zcela 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.
- V pravidelných intervalech dle rozvrhu (v případě mimořádné události ihned) 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.
- V rozsahu své působnosti předávat nadřízeným stupňům požadavky k řešení osobních, zdravotních, odborných otázek (požadavek na studijní volno, úlevy, atd.) k uspokojení základních životních potřeb majících vliv na průběh a kvalitu služby.
- 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. Stanovit přesné požadavky na jejich doplnění a obměnu, vyhledávat příslušníky stálého stavu schopných přijmout záložníky, provést je základními problémy přechodu z civilního života.

- Velitele základních stupňů vyslat na odborné kurzy, přednášky a semináře v oblasti využívání lidských zdrojů ve vztahu k jejich řízení.

V průběhu služební kariéry velitel musí pomocí průběžného hodnocení přijímat taková opatření, které mají za cíl navrhovat personální změny jednotlivých příslušníků skupin, zejména u speciálních útvarů a jednotek. Sledovat získávání jejich odborné kvalifikace a zdravotní způsobilost. Kvalifikační předpoklady pro výkon jednotlivých funkcí využít za pomoci kapacit vzdělávacích středisek jednotlivých sborů.

Stejně nástroje aplikovat pro příslušníky, kteří budou propuštěni do civilního života a přeloženi do zálohy. Před jejich propuštěním nabídnout a umožnit absolvování rekvalifikačních kurzů, které nemusí přímo souviset s aktuálním tabulkovým zařazením. Přihlížet k zájmům, schopnostem každého jedince v kontrastu se zájmy ozbrojených sil a předpokládanému způsobu využití pro případ opětovného povolání do služebního poměru. Nabízet službu v aktivních sborech (aktivních zálohách) pro udržení základních operačních schopností příslušných k místu jejich trvalého bydliště nebo adresy pobytu.

Pro vzdělávání využít přednostně vzdělávací zařízení resortů s možností propojení složek v oblasti. Například získání základních dělnických profesí s nutnou odbornou způsobilostí (svářečský průkaz, řidičský průkaz, zdravotní kurzy, atd.). Speciální kurzy, u kterých se předpokládá využití pro potřeby ozbrojených sil a které nejsou akreditovány u jednotlivých správních orgánů, řešit formou nákupu služby. K těmto případům je nutné přihlížet zcela individuálně, s ohledem na aktuální finanční možnosti jednotlivých útvarů čerpající příslušné položky.

7 Predikce dalšího vývoje řízení lidských zdrojů ozbrojených sil

Bezpečnostní sbory představují v současné situaci nejbezpečnější variantu zajištění sociální stability svých pracovníků, neboť se jedná o organizace řízené státem. Ekonomická situace však nutí i v těchto složkách hledat finanční rezervy a aplikovat prvky tržně – ekonomické společnosti. Neefektivní a neúčelové vynakládání nadměrných finančních prostředků pak způsobilo především kritický stav podfinancování ozbrojených složek a také výskyt některých sociálně-patologických jevů. Je však pozitivní skutečnost, že nejvyšší velení armády a Policie již samo na tyto skutečnosti poukazuje. Globální hrozby současnosti již mají vliv i na vnitřní bezpečnost státu. Je to především hrozba terorismu, humanitárních katastrof jako důsledek klimatických změn, apod. Je pravděpodobné, že bude kladen vyšší důraz na rozšíření schopností zajištění vnější a vnitřní bezpečnosti. Nelze již dále udržovat stav specifikací jednotlivých skupin s výjimkou úzké specializace, kde je vzdělávací proces těchto osob dlouhý (lékaři, piloti, psovodi). Nutno říci, že příslušníci, kteří slouží delší dobu u těchto složek, se mohou dostat do situace ztráty motivace ke zlepšení svých znalostí a dovedností, jelikož nemohou důrazněji uplatnit své schopnosti a znalosti. Pro velitele je nutné správně rozlišit ochotu k jejich rozvoji. U těch, kteří projeví schopnosti a zájem prohlubovat své znalosti je nutno vytvořit prostor pro získání a zdokonalení těchto schopností. V opačném případě je nutné provést obměnu formou změny funkce nebo ukončení služebního poměru.

Současný stav ozbrojených složek je projevem dlouhodobého neřešení problematiky sníženého zdrojového rámce, ale také stagnace v určité „bezpečnostní skořápce“ pod záštitou NATO, EU a ostatních mezinárodních organizací, která v očích veřejnosti mohla utvořit falešný dojem bezplatného bezpečí.

Realizace branné povinnosti (i pro ženy) tedy nabývá na aktuálnosti, a proto musí dojít k zaměření komunikace a prezentace mezi složkami a odbornou, ale i laickou veřejností formou výstav, přednášek, ukázek, prezentací, atd. U civilních občanů, zejména mladší generaci zvyšovat povědomost o cílech a účelu branné výchovy a přípravy k obraně státu v případě branné pohotovosti, válečné situace nebo přírodní katastrofy.

V budoucnu bude od příslušníků obou složek vyžadováno:

- zvyšování fyzické zdatnosti a důslednost při jeho přezkušování, což znamená, že již nebude prosazována zásada, že papír snese vše,
- zvyšování psychické odolnosti zejména pak vůči stresu jako důsledek kumulace funkcí a požadovaných schopností,
- důraz na úroveň vzdělání, včetně studijního zaměření a dosažených studijních výsledků a absolvování odborných kurzů,
- ochota a schopnost přizpůsobovat se nerovnoměrně rozložené pracovní době včetně plánovaných a neplánovaných přesčasů,
- 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.

Plnění uvedených kritérií pak tvoří předpoklady pro výkon velitelské funkce. Od ní je a nadále bude očekávána kromě schopnosti vést a úkolovat podřízené i schopnost udržet tým v akceschopném stavu za využití nejen metod hodnotících, ale i stimulů. Jedním z nástrojů, který budou velitelé a náčelníci využívat, bude metoda slučování kolektivu (teambuilding).

Armáda České republiky je v procesu řízení pracovního výkonu v situaci, kdy dojde k realizaci nového kariérního řádu. Ten se ve většině hledisek ztotožňuje s těmito závěry a předpokládá:

- stanovení maximální doby setrvání na příslušném tabulkovém místě,
- splnění všech kritérií, požadovaných na danou funkci (to znamená, že dnem jmenování do funkce mají být tyto požadavky bezvýhradně splněny),
- bodové hodnocení za jednotlivé schopnosti, dovednosti a služební zásluhy,
- přesné stanovení teoretických znalostí a praktických dovedností ke každé hodnosti v souladu s prováděcími předpisy.

U policie ČR se dá předpokládat obdobný přístup k řízení, což si ovšem vyžádá navýšení materiálních a finančních prostředků a navýšení početního stavu u základních složek Policie.

8 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. Avšak nikoli za cenu ztráty nebo omezení kontrolních mechanismů. V každé organizaci (ozbrojené i civilní) má vysoký význam optimalizace propojení všech zdrojů, (materiální, finanční, lidské a informační) které jsou vyčerpateľné a jejichž vyčerpání má pro organizaci téměř likvidační následky. S absencí nejméně jednoho uvedeného prvku nemůže žádná organizace fungovat.

Studiem, ukázkami a hodnocením není možné pojmout pohled na problematiku řízení lidských zdrojů komplexně, neboť se jedná o široké a velmi závažné téma. V této práci je řešeno srovnání procesů řízení pracovního výkonu (cílů, metod, motivů a hodnocení důsledků) v ozbrojených silách. Obdobná struktura, rozdílnost řídicích postupů poukazuje na širší spektra přispívající k ochraně zájmů, bezpečnosti a osob v České republice.

Lze vycházet ze zkušeností, studia odborné literatury a konstatování, že ne vždy se daří naplnit cíle, které řízení lidských zdrojů požaduje. Především se jedná o přístup jednotlivých osob, omezených zdrojů (materiálních a finančních), tak i omezeními, která vyplývají ze služby v ozbrojených silách. Je poukazováno na skutečnost, že tyto nevýhody jsou kompenzovány takovým rozsahem sociálních jistot, které v civilním sektoru vzhledem k ekonomické situaci privátního sektoru nemají obdoby. I ty jsou však omezovány a je nutné tato rozhodnutí přehodnotit.

Ve výzkumné části práce je poukazováno na specifika služební činnosti u Policie ČR a armády tak, aby bylo možné posoudit podstatné odlišnosti řízení lidských zdrojů u jednotlivých složek. Rozhovory s respondenty zpřesňují dotazníková vyjádření většiny respondentů.

Lze tedy tvrdit, že velitelé jsou schopni hodnocením jednotlivých způsobů kariérního hodnocení rozlišit vlastnosti jednotlivých podřízených a v rozsahu své působnosti přijímat předběžná opatření a navrhnout takové realizace, které do jejich kompetencí spadají. Často je však vnímána zpětná vazba mezi hodnotitelem a personálním oddělením v diferenciatním přístupu k realizovanému hodnocení. Personalisté těchto závěrů mnohdy nevyužívají. Hodnotící formuláře uvedené v příloze mohou doložit dalšími objektivními

prvky hodnocení v odborné, tělesné i jazykové přípravě. Je však velmi nutné důsledné vyplňování jednotlivých kritérií. Perioda takového hodnocení by měla být 1x za období tří měsíců.

Jako doplňující informace mohou posloužit dokumenty a vyjádření, ke kterým lze přiložit, například terč se zásahy, odborný závěr tělovýchovného náčelníka nebo záznam přezkoušení například vojenského psovoda a jiné. Je tedy snadněji lépe možné zjistit zaujatost nebo nezaopatost velitele ve vztahu ke svým podřízeným.

V této práci je nutné zmínit rozdíly v propracovanosti řídicí a především hodnotící dokumentace. Zatím co v řídicí dokumentaci jsou obdobné prvky, u hodnotících formulářů je zjištěna lepší propracovanost u policie České republiky. Především pak ve srovnání hodnocení vstupního. Zde je kladen vysoký důraz na hodnocení pochopení nebo nepochopení jednotlivých axonometrických modulů, což u kurzu základní přípravy vojáků AČR probíhá jen v rámci hodnocení komplexního. Rovněž služební hodnocení průběžné je, s výjimkou bodových hledisek, více škálové. U armády je toto řešeno formou průběžného slovního hodnocení a to zpravidla při nástupech, kde je přítomno více příslušníků což v případě kritiky narušuje důvěru mezi velitelem či jeho podřízeným. Proto je tato forma považována za méně vhodnou.

Implementace nových podmínek služby a kariérního řádu v Armádě ČR je vnímáno jako pozitivní krok. Jedná se o podstatné změny mající vliv na další setrvání jednotlivých příslušníků a především personální politika již bude brát značný zřetel na výsledky řídicí práce velitelů a chování podřízených, neboť funkční období jednotlivých struktur bude časově omezeno s možností opakovaného setrvání, povýšení, přeložení nebo povýšení ze služeb armády.

U podřízených pak předpokládá zvýšení zájmu o zpětnou vazbu hodnocení řízení pracovního procesu, osobnostního a tělesného rozvoje, neboť se již bude vztahovat k vhodnosti nebo nevhodnosti k příslušnému systemizovanému místu a z toho odvíjejícího se platového tarifu.

9 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

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.

ASRMSTRONG, 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

Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslova teorie potřeb	32
Obrázek 2 Řízení pracovního výkonu.....	37
Obrázek 3 Začlenění ozbrojených sil ve struktuře IZS	52

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení respondentů podle pohlaví	14
Tabulka 2 Teorie potřeb	31
Tabulka 3 Respondenti podle věku	60
Tabulka 4 Rozdělení respondentů podle vzdělání.....	61
Tabulka 5 Rozdělení respondentů podle délky služby	61
Tabulka 6 Respondenti podle předchozí praxe	63
Tabulka 7 Spokojenost s průběhem kariéry	64
Tabulka 8 Spokojenost s platem.....	66
Tabulka 9 Spokojenost s benefity	67
Tabulka 10 Spokojenost se vzdáváním	69
Tabulka 11 Spokojenost s hodnocením výkonu	70
Tabulka 12 Zájem o služební poměr	72
Tabulka 13 Ambice doplnění vzdělání.....	74
Tabulka 14 Souhlas s hodnotícím rozhovorem	75
Tabulka 15 Vstupní parametry výpočtu korelace	80
Tabulka 16 Výpočet poznatků.....	81

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj celkového počtu příslušníků AČR	13
Graf 2 Vývoj počtu policistů a vliv na objasněnost	13
Graf 3 Yerkes - Dodsonův zákon	30
Graf 4 Určení postupu efektivnějšího řízení	58
Graf 5 Priority příslušníků Policie ČR	77
Graf 6 Priority příslušníků Armády ČR	78
Graf 7 Srovnání spokojenosti se služebním poměrem.....	79
Graf 8 Setrvání ve služebním poměru.....	80

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník	I
Příloha 2 Koncepce obrany České republiky	IV
Příloha 3 Armáda České republiky	VI
Příloha 4 Řídící struktura logistické jednotky AČR	XI
Příloha 5 Policie České republiky	XII
Příloha 6 Organizační schéma Policie ČR	XV
Příloha 7 Formulář služebního hodnocení vojáka	XVI
Příloha 8 Formulář průběžného hodnocení policisty	XXI
Příloha 9 Formulář služebního hodnocení policisty	XXV

Příloha 1 Dotazník

Dotazník

Vážené kolegyně, Vážení kolegové,
obracím se na Vás se žádostí o spolupráci při sběru podkladů mé diplomové práce. Prosím, abyste se s maximální objektivitou pokusili zodpovědět níže uvedené dotazy. Podstatou není detekce množství správných a chybných odpovědí, nýbrž můj zájem o Váš názor na daný okruh dotazů. Odpovědi na tyto dotazy budou zpracovány zcela anonymně a pouze pro účely diplomové práce. Nejsou a ani nebudou součástí vašeho řádného kariérního periodického či mimořádného hodnocení.
Za vyplnění a odevzdání dotazníku Vám děkuji.

por. Bc. Ján Kadnár

Pohlaví

- Muž Žena

Věková kategorie

- Méně než 20 let 31-40 let 51-55 let
 20-30 let 41-50 let

Nejvyšší dosažené vzdělání

- Vyučen/a Vyšší odborné
 Střední s maturitou Vysokoškolské

Jak dlouho jste ve služebním poměru

- Do 2 let 6 let až 10 let 16 let až 20 let
 2 roky až 5 let 11 let až 15 let Více než 20 let

Doba Vaší předchozí pracovní praxe jinde než ve služebním poměru

- Do 2 let 6 let až 10 let 16 let až 20 let
 2 roky až 5 let 11 let až 15 let Více než 20 let

II.

Křížkem vyznačte v rozsahu hodnot 1-5 důležitost jednotlivých otázek, o kterých se domníváte, že mohou být pro zvyšování Vaší pracovní motivace rozhodující:

Hodnotící znak

- 1 – Rozhodně ano
- 2 – Spíše ano
- 3 – Spíše ne
- 4 – Rozhodně ne
- 5 – nemohu posoudit

1) Jak jste celkově spokojeni s průběhem dosavadní kariéry?

1 2 3 4 5

2) Jak jste spokojen s výší svého platu?

1 2 3 4 5

3) Jak jste spokojen se zaměstnaneckými výhodami a benefity?

1 2 3 4 5

4) Jak jste spokojen s možností vzdělávání se na školách a odborných kursech?

1 2 3 4 5

5) Jak jste spokojen s úrovní a cyklem hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

1 2 3 4 5

III.

Predikce další kariéry

6) Máte zájem setrvat ve služebním poměru?

1 2 3 4 5

7) Máte v plánu si doplnit (získat) vyšší stupeň vzdělání?

1 2 3 4 5

8) Souhlasíte s případným zavedením průběžného hodnocení formou rozhovoru?

1 2 3 4 5

IV. Priority výkonu služby.

Z následující tabulky vyberte 10 faktorů, se kterými jste v ozbrojených silách:

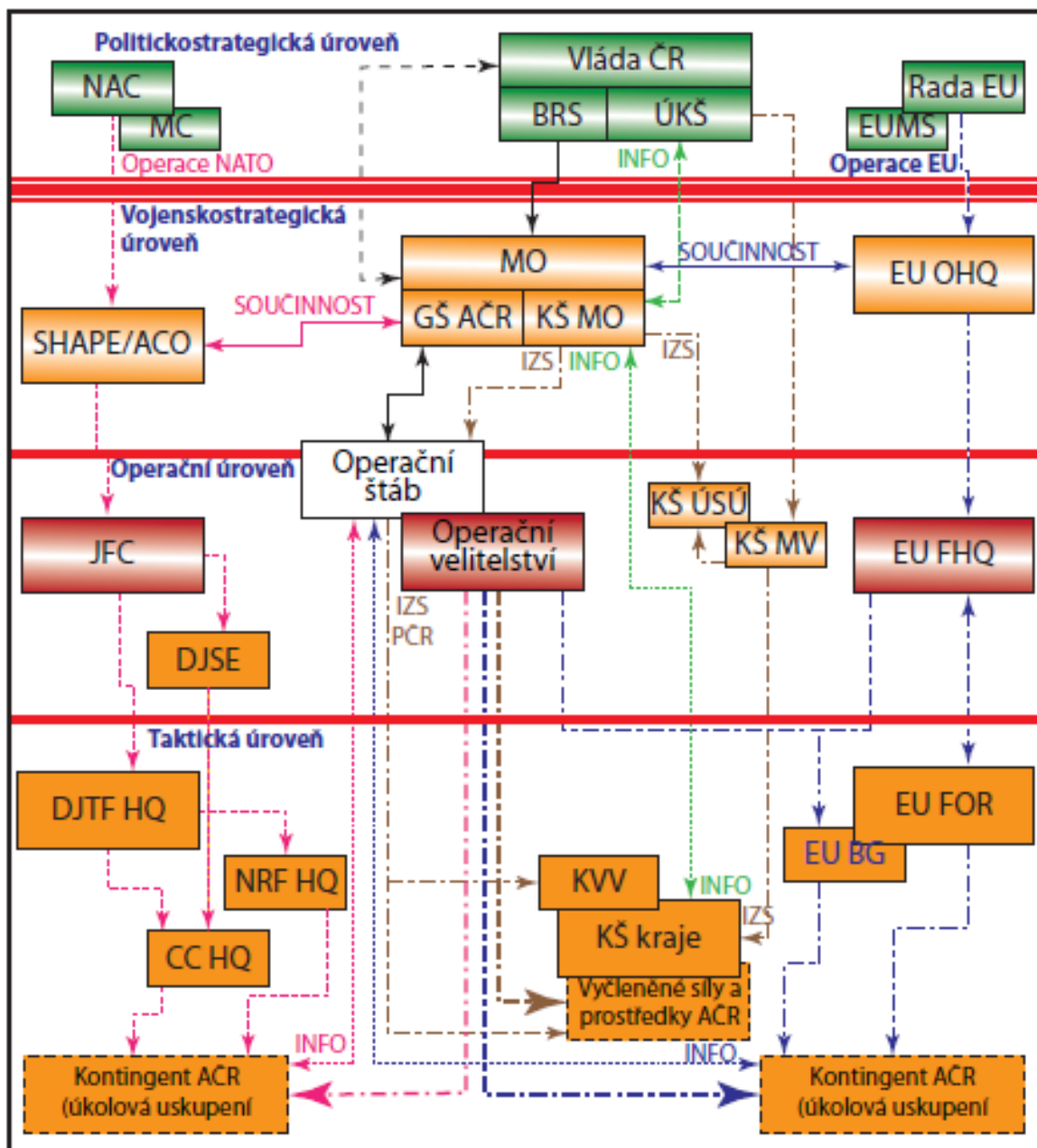
(priority uvádějte sestupně, to znamená, nejvyšší přidejte 10 a nejmenší 1 bod

No.		No.	
	Možnost plánování služeb		Hrdost na práci u ozbrojených sil
	Možnost kariérmího postupu		Spolupracovníci
	Plat		Styl řízení
	Náplň práce		Uznání a ocenění Vaší práce
	Organizace práce		Zaměstnanecké výhody
	Osobní rozvoj		Osobnost nadřízeného
	Pracovní prostředí		Pravidla pro hodnocení Vašeho výkonu

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku

Zdroj: Vypracování tazatele

Příloha 2 Koncepte obrany České republiky



Zdroj: Ministerstvo obrany (2014), *Koncepce Armády ČR*

Legenda:

BRS	Bezpečnostní rada státu
CC HQ	Velitelství složky sil (Component Command Headquarter) – Land CC/JF Air CC/Maritime CC/Spec Ops Comand and Control Element/Joint Logistic Support Group
CJTF	Spojené (mnohonárodní) společné úkolové uskupení (Combined Joint Task Forces)
DJSE	Nasaditelný společný štábní prvek (Deployable Joint Staff Element)
DJTF HQ	Nasaditelné velitelství mobilního společného úkolového uskupení sil (Deployable Joint Task Forces Headquarter)
EUMS	Vojenský štáb EU (EU Military Staff)
EU FOR	Síly EU (European Forces)
FHQ	Velitelství sil (Force Headquarter)
JFC	Velitelství společných sil (Joint Force Command)
KŠ ÚSÚ	Krizové štáby ústředních správních úřadů (ministerstev)
MC	Vojenský výbor (Military Committee)
NAC	Rada NATO (North Atlantic Council)
OHQ	Velitelství (Operational Headquarter)
SHAPE/ ACO	Vrchní velitelství spojeneckých sil v Evropě (Supreme Headquarters Allied Powers Europe)/Spojenecké velitelství pro operace (Allied Command for Operation HQ)
ÚKŠ	Ústřední krizový štáb

Příloha 3 Armáda České republiky

Armáda České republiky je hlavní součástí ozbrojených sil státu, jejichž úkolem je zajištění vnitřní i vnější ochrany území a zájmů České republiky. Armáda je součástí vojenského paktu NATO a jejího principu kolektivní obrany podle článku 5 Washingtonské úmluvy. V záležitostech NATO se podílí na zajištění obranného, operativního a civilního plánování. Organizačními opatřeními se podílí mimo jiné na zajištění plnění úkolů společných cvičení mezinárodních operací na základě mandátu oprávněných orgánů apod. Od 1.1.2005 je Armáda České republiky plně profesionalizována. V případě branné pohotovosti státu a mimořádných opatřeních může AČR povolat na určité období občana státního občanství ČR k plnění úkolů mimořádných opatření a to včetně žen. Ve vnitřních záležitostech státu je součástí Integrovaného záchranného systému s vyčleněnými silami a prostředky připravenými pro řešení krizových situací (například živelné katastrofy, nehody, aj.). Vrchním velitelem ozbrojených sil je prezident republiky. Řídícím orgánem je Ministerstvo obrany v čele s ministrem, který je členem vlády. Součástí MO tvoří Generální štáb Armády České republiky v čele s Náčelníkem generálního štábu. Je to nejvyšší vojenská manažerská pozice s časově omezeným mandátem. Dalšími součástmi Ministerstva obrany je Vojenská kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž plnící specifické reprezentativní, ochranné, obranné a hospodářské úkoly ve prospěch prezidenta republiky a jeho spolupracovníků podle jasně definovaných pravidel. Speciální složkou jsou potom orgány Vojenské policie, jež představují obdobu Policie ČR s rozdílem omezených teritoriálních i zákonných pravomocí.

Strukturou armády je složení jednotek schopných plnit bojové úkoly v rozsahu teritoriální působnosti Armády ČR podle schopností operačního a taktického plánování s přiděleným rozpočtovým finančním rámcem. Armádu tvoří útvary dislokované na území státu podle schválené dislokační a operativní koncepce s přihlédnutím k logistickým kapacitám a rozpočtovým možnostem armády. Jednotky provádí výcvik a přípravu vedení útočných obranných, záchranných i humanitárních operací, jak na území státu, tak v zahraničí jako součást aliančních, mezinárodních úmluv, dohod nebo rezolucí.

K optimalizacím řízení a velení došlo metodou snížení počtů velitelských struktur, změnami organizačního velitelského modelu, který se osvědčil již v minulosti a ukázal se jako efektivní. Vysoký počet měl často za následek duplicitní rozhodnutí, jejichž realizace nebyla proveditelná, intervaly plnění i kvalitativní ukazatele nebyly plněny v rozsahu očekávání. Struktura velení společných sil tedy byla opět zrušena na velení sil pozemních a vzdušných.

Voják ve služebním poměru

Příslušníkem ozbrojených sil je voják ve služebním poměru Vojáka z povolání nebo občanský zaměstnanec v pracovním poměru dle Zákoníku práce.

Voják z povolání je s Armádou ČR vázán časově omezeným smluvním vztahem – služebním poměrem s možností opakovaného prodloužení. To je realizováno na základě dosavadního hodnocení průběhu výkonu služby, zdravotním, morálním a kvalifikačním předpokladům pro zařazení do výkonu určité funkce. Vojákem se může stát osoba:

- starší 18 let,
- je státním občanem České republiky,
- tělesně i duševně způsobilá na základě závěrů odborného lékařského posudku,
- trestně bezúhonná, (není proti ní vedeno trestní stíhání ani vyšetřování a není pravomocně odsouzena pro úmyslný trestný čin),
- splňující kvalifikační požadavky a tělesnou způsobilost na základě vstupního tělesného přezkoušení provedeného metodikou podle rozkazu Ministra obrany a Nařízení náčelníka generálního štábu AČR,
- není členem žádné politické strany ani hnutí,
- podala žádost o přijetí do služebního poměru a byla vybrána ke službě v ozbrojených silách.

Přijetí do služebního poměru je centralizováno výběrovým řízením ze všech uchazečů, kteří se hlásili na krajských vojenských velitelství příslušných místu trvalého bydliště uchazeče. Oddělení pro výběr personálu prověřuje výběr jednotlivých kandidátů pro volná – nabízená systemizovaná tabulková místa. Prověří se, zda jsou uchazeči zdraví, zdatní, psychicky odolní a také míra jejich zájmu pro přijetí v ozbrojených silách

1) Lékařské vyšetření – prověření, zda uchazeč splňuje podmínky nutné pro přijetí.

Tuto způsobilost prověřuje Ústřední vojenská nemocnice v Praze – Střešovicích,

zpravidla v průběhu jednoho dne. Je-li uchazeč shledán nezpůsobilým, je s ním výběrové řízení ukončeno a další možnost vstupních vyšetření je možno realizovat nejdříve po 12 měsících od data právní moci rozhodnutí o zdravotní nezpůsobilosti k výkonu služby vojáka z povolání

- 2) Testová část – přezkoušení vojáka z fyzických zdatností. Ta je hlavním faktorem vstupu do ozbrojených sil. Výsledkem je hodnocení splnil – nesplnil. Nejsou-li cviky splněny, je uchazeč z dalšího výběru vyřazen. Soubor disciplín přezkoušení tělesné zdatnosti je metodicky řízen technickými postupy provedení jednotlivých cviků. Věková kategorie je odlišena do dvou skupin, kde hraniční bod je dovršení 30 let věku uchazeče.
- 3) Poradenská část - je poslední fází výběru, kde je uchazeč podroben lékařsko-psychologickému vyšetření a motivačního rozhovoru.

V řízení lidských zdrojů se jedná o základní podmínky k tomu, aby do jednotek, které jsou obměněny přirozenou nebo nepřirozenou fluktuací byli přijímáni vojáci, kteří nenaruší chod jednotky nad nejnужnější rámec (časté absence z důvodu výcviku, zjištění nenaplňenosti ambic, zjištění dodatečné odborné nezpůsobilosti, zjištění nevhodnosti vojáka k zařazení u příslušné funkce není reálné).

Po přijetí do služebního poměru na základě výběrového řízení organizovaného příslušným Krajským vojenským velitelstvím je voják povolán k absolvování Základního výcviku, pořádaného ve dvou cyklech v rozsahu tří měsíců. Zde získává základní teoretické znalosti a praktické dovednosti nutné pro zvládnutí běžných aspektů vojenského života a každodenní činnosti u jednotky.

Základní příprava je nejvíce podstatná fáze k dalšímu úspěšnému řízení lidských zdrojů u jednotky. Výcvik je fyzicky a psychicky velice náročný, s několika vícedenními cykly nepřetržitého výcviku bez možnosti opuštění výcvikového prostoru. Je dělen do čtyř částí v každé získá určité znalosti a jednotlivé fáze jsou taxonometricky hodnoceny. Není-li postupová zkouška složena a to ani v opravném termínu, je voják ze služebního poměru propuštěn.

1) fáze kritérií postupových zkoušek

- prokázat ukázněnost, motivaci a ztotožnění se systémem vojenského velení a řízení v jednotce, získání morálních vlastností vojáka z povolání,
- splnění výcviku na překážkové dráze,
- splnění podmínek tělesného přezkoušení s během na vzdálenost 5 km v polním stejnokroji,
- splnit podmínky písemného testu pro první fázi výcviku,

2) fáze kritérií a postupových zkoušek

- prokázat a zdokonalit motivaci a ztotožnění se systémem vojenského velení a řízení v jednotce, získání morálních vlastností vojáka z povolání,
- splnit podmínky střelecké přípravy z ručních zbraní,
- splnit podmínky pěšího pochodu na vzdálenost 10 kilometrů,
- splnění výcviku na překážkové dráze,
- splnit podmínky písemného testu pro druhou výcvikovou fázi,

3) fáze kritérií a postupových zkoušek

- prokázat vyšší motivaci a ztotožnění se systémem vojenského velení a řízení v jednotce,
- splnit podmínky základního zdvojeného cvičení - součinnostní cvičení na bojišti – střelby dvojic,
- splnit podmínky pobytu v přenosné zkušební komoře (ochrana proti zbraním hromadného ničení),
- splnění podmínky přesunu jednotky – pěší pochod na vzdálenost 15 kilometrů,
- zvládnutí činností v obraně a útoku malé taktické jednotky,
- splnit podmínky nepřetržitého výcviku (zpravidla v rozsahu 4 – 5 dnů),
- splnit podmínky písemného testu pro 3 fázi nepřetržitého výcviku,

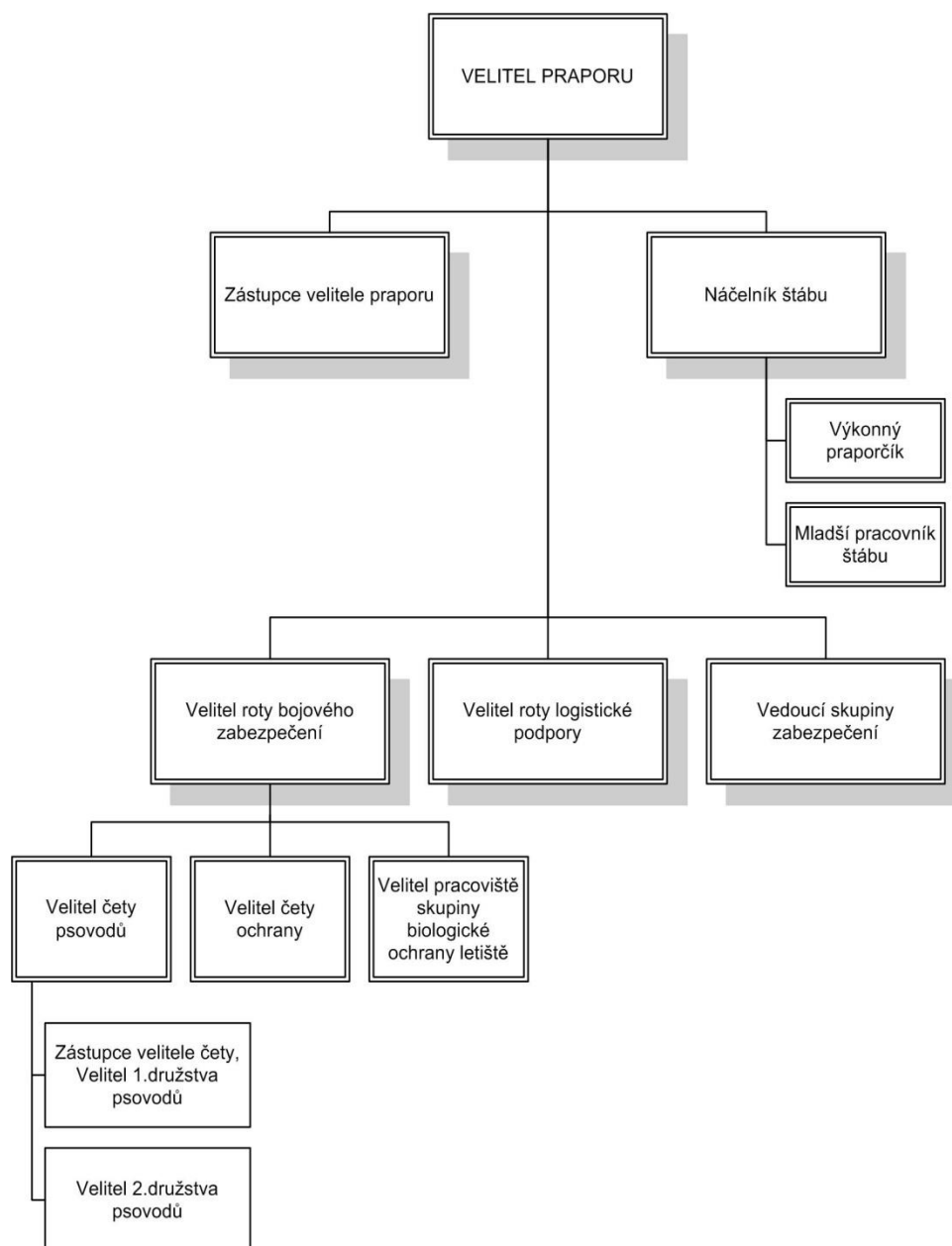
4) fáze kritérií a postupových zkoušek

- prokázat vlastnosti v souladu s požadavky kladené na služební jednání a chování vojáka z povolání,
- splnění podmínek ve ztížených a omezených podmínkách,
- splnit výcvik v bezpečném užití ručních zbraní a házení ručního granátu.

Zařazením vojáka do určitého organizačního celku je voják postupně zařazován do odborných kurzů potřebných k výkonu funkce. Absolvují se obvykle ve Vojenské akademii ve Vyškově nebo jiných specializovaných útvarech, kde jsou k dispozici speciální technické nebo logistické kapacity.

Kdykoli v průběhu výkonu služby musí prokázat odbornou a zdravotní způsobilost i trestní bezúhonnost, aby i nadále mohl vykonávat svoji danou funkci na systemizovaném místě.

Příloha 4 Řídící struktura logistické jednotky AČR



Zdroj: Ministerstvo obrany (2014), *Koncepce Armády ČR*

Příloha 5 Policie České republiky

Policie České republiky je součástí ozbrojených sil, jejichž vrchním velitelem je prezident republiky. Policie ČR je státem řízená organizace ustanovená Zákonem o Policii České republiky (Zákon č.273/2008 Sb. ve znění pozdějších předpisů a další právní normy). Je definována jako jednotný ozbrojený sbor určený ke službě veřejnosti. Prioritními úkoly je zajištění bezpečnosti osob, majetku a veřejného pořádku, eliminace trestné činnosti a plnění úkolů dozoru nad realizací a aplikací platných právních norem. Jejich porušení pak řeší v souladu s trestním řádem nebo se Zákonem o přestupcích č. 200/1990 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Výkon služby je prováděn na území České republiky i mimo, dle mezinárodních dohod a úmluv s přesným určením teritoriální oblasti působnosti. Pravomoci jsou dány zákony, vyhláškami a normativními právními akty, kázeňským řádem a etickým kodexem, který je pro všechny příslušníky Policie závazný.

Pracovníky policie tvoří policisté (pracovníci ve služebním poměru) a občanskí pracovníci (v pracovním poměru v souladu se Zákoníkem práce a dalšími předpisy).

Řídicím orgánem je ministerstvo vnitra v čele s ministrem, který je členem vlády České republiky. Podřízeným prvkem ministerstva je Policejní prezidium v čele s policejním prezidentem, který je přímo podřízen ministru vnitra. Výkon práv a povinností v souvislosti s výkonem pravomocí policie je diferencován do celostátní a krajské působnosti. Ve druhém případě na správních celcích – správy kraje (13 krajských policejních správ se sídlem v krajských městech a jednou správou v hlavním městě Praze jako samostatném územně-správním celku) s tím, že v pravomocech ministra je možná realizace vybudování dalších šesti policejních ředitelství v závislosti na aktuálních potřebách státu a jejich finančním možnostem. Krajská policejní ředitelství jsou správní a účetní jednotkou ministerstva vnitra. Vnitřními organizačními jednotkami krajského policejního ředitelství jsou útvary policie.

Policista

Policista je příslušníkem policie plnící úkoly ve prospěch policie. Je zařazen ve služebním poměru k určitému prvku (útvary) v policejní struktuře na systemizovaném tabulkovém místě, ke které je vázána příslušná služební hodnost a platový tarif. K výkonu služby je ustrojen do stejnokroje nebo občanského oděvu

v závislosti na povaze služby a plnění služebních úkolů. Službu může vykonávat se zbraní, jejíž použití je vázáno přesnými postupy a pravidly. Službu vykonává podle potřeb Policie v pravidelné nebo nepravidelné pracovní době.

Ke služebnímu poměru jsou povolávání uchazeči na základě Žádosti o přijetí do služebního poměru, na základě splnění kritérií vstupních parametrů a úspěšnosti u výběrového řízení organizované personální politikou policie. Po splnění kritérií a na základě přiřazení k určitému systemizovanému místu je uchazeč přijat do služebního poměru a to v případě jsou-li k dispozici příslušná tabulková systemizovaná místa.

Podmínky pro přijetí jsou následující:

- dosažení 18 let věku, jako věku způsobilosti k právním úkonům podle právních předpisů,
- státní občanství České republiky podle právního předpisu,
- bezúhonnost (prokazuje se na základě předloženého rejstříku trestů). Policie je oprávněna využít databázi ministerstva vnitra, přičemž se nepřihlíží k zahazení případného soudního rozhodnutí či milosti (amnestie) udělené prezidentem republiky. Tyto skutečnosti posuzuje služební funkcionář na základě závažnosti a případné společenské míry nebezpečnosti jednotlivého uchazeče,
- zdravotní, fyzickou a psychickou způsobilosti k výkonu služby,
- není členem politické strany ani politického hnutí,
- nevykonává živnostenskou nebo jinou činnost a není členem řídicích orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost.

Proces přijímacího řízení je zpravidla v období 3 měsíců přičemž v průběhu tohoto období mohou strany od řízení odstoupit. Přijímací řízení zahrnuje části lékařské prohlídky, ověření fyzické zdatnosti čtyřmi disciplínami, a psychologickým vyšetřením.

Do služebního poměru povolává uchazeče příslušný služební funkcionář s personální pravomocí. V případě nedostatečného početního stavu nutného pro zajištění vnitřního pořádku a bezpečnosti (hrozba teroristického útoku, mimořádná hygienická a epidemiologická opatření, havárie apod.) mohou být na podkladě rozhodnutí vlády České republiky povoláni k výkonu plnění úkolů Policie dále:

- příslušníci Armády České republiky,

- příslušníci Vězeňské služby České republiky,
- příslušníci Celní správy České republiky.

Příslušnost jednotlivých osob určených k plnění úkolů Policie se prokazují příslušníci zpravidla stejnokrojem příslušnému k organizační struktuře stálého sboru s vnějším čitelným označením „POLICIE“ (zpravidla páskou bílé barvy s černým nápisem) nebo jinak určeným příslušným prováděcím právním předpisem. Jejich kompetence jsou definovány právními předpisy platné pro Policii s tím, že vláda České republiky může tyto pravomoci rozšířit nebo omezit operativně tak, aby odpovídaly dané míře hrozby v reálném čase.

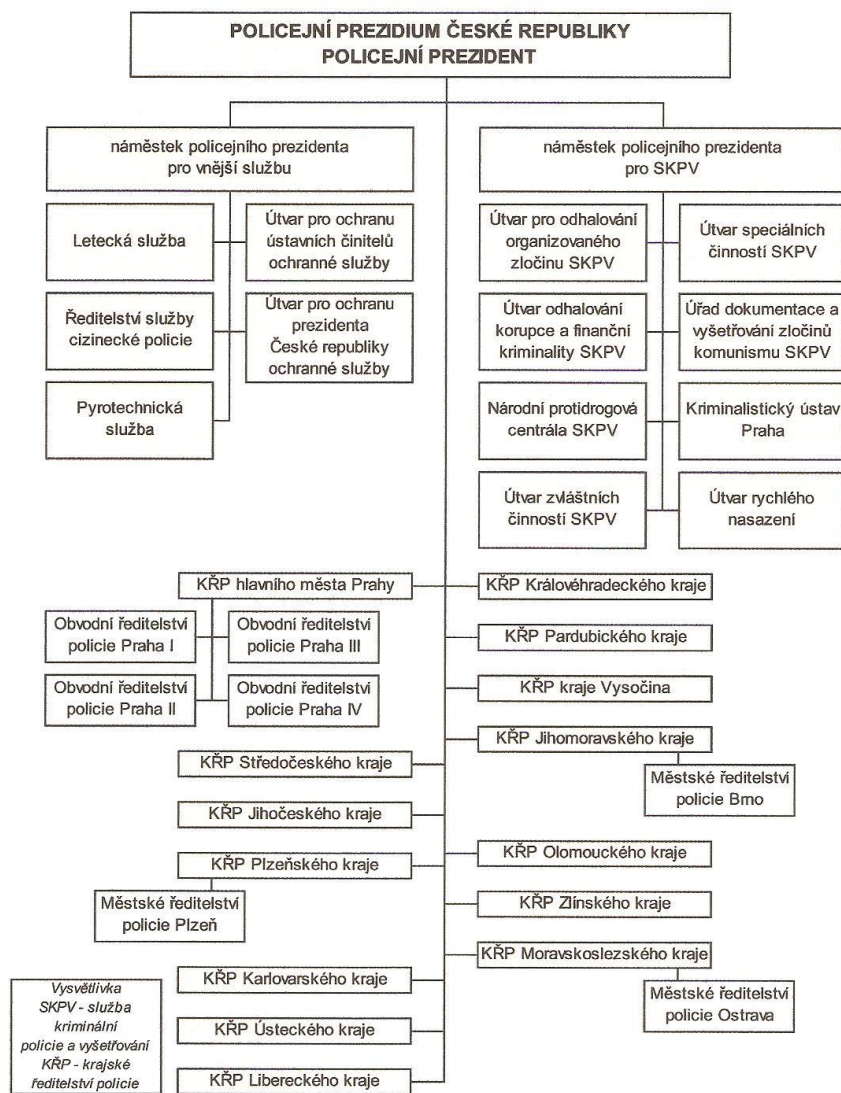
Policisté a zaměstnanci policie jsou povinni zachovávat pravidla zdvořilosti a dbát cti vážnosti a důstojnosti civilních a vojenských osob i své vlastní. Jsou povinni zdržet se jakéhokoliv jednání, které může být na újmu vážnosti Policie České republiky v očích veřejnosti. V případě ohrožení nebo detekce porušení pořádku a bezpečnosti jsou v rámci výkonu svých pravomocí přijímat taková opatření, aby ohrožení odstranili a to jak v pracovní, tak i mimopracovní době.

Mezi hlavní pravomoci policisty patří:

- plnění zadaných úkolů s podporou operativně pátracích prostředků,
- pronásledování pachatelů trestné činnosti a přestupků,
- zákroky pod jednotným velením,
- zajištění bezpečnosti a plynulosti přepravy osob, nákladů,
- ochrana zájmových objektů,
- přejímání, předávání a kurýrní služba zvláště důležitých a citlivých zpráv,
- zjišťovat totožnost neidentifikovaných osob,
- zajištění pátrací služby (hledané osoby, předměty, apod.).

Příloha 6 Organizační schéma Policie ČR

Organizační schéma policie



Zdroj: <http://www.policie.cz>

Příloha 7 Formulář služebního hodnocení vojáka

Otevřený název útvaru

Výtisk jediný
Počet listů:

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ		
Část 1. Osobní a služební údaje hodnoceného vojáka		
Hodnost, titul, jméno a příjmení:		Datum narození / osobní číslo:
Datum povolání (přijetí) do služebního poměru:	ČVO:	Nejvyšší dosažené vzdělání / obor
Útvar:		Služební zařazení / od kdy:
Zdravotní klasifikace:		Jazykové znalosti:
Hodnocené období, popř. důvod zpracování hodnocení:		
Část 2. Obecná definice stupňů hodnocení		
Každé hledisko se hodnotí pěti stupni, které se obecně stanovují takto:		
<hr/> <p>4 Hledisko je plněno výtečným způsobem, výkon je vysoko nad rámec požadavků kladených na výkon služby hodnoceného (je <i>maximálně využito osobního potenciálu</i>).</p> <hr/> <p>3 Hledisko je plněno velmi dobrým způsobem, výkon je ještě nad rámec požadavků kladených na výkon služby hodnoceného (průměrně <i>využívá svůj potenciál nebo nemá potenciál a je maximálně pracovitý</i>).</p> <hr/> <p>2 Hledisko je plněno dobře, výkon je v souladu s požadavky kladenými na výkon služby hodnoceného (<i>plní zadané úkoly; nevystupuje aktivně v zásadních, pouze v dílčích problémech</i>).</p> <hr/> <p>1 Hledisko je plněno vyhovujícím způsobem, výkon je již pod rámec požadavků na výkon služby hodnoceného (<i>nevystupuje aktivně ani v zásadních, ani v dílčích problémech; projevuje více nezáměr než zájem</i>).</p> <hr/> <p>0 Hledisko je plněno nevyhovujícím způsobem.</p> <hr/>		
<p>Způsob hodnocení: Po pečlivém zvážení všech aspektů označí hodnotitel křížkem některý z uvedených stupňů hodnocení hlavních úkolů a oblastí 1 až 12 v části 3, které musí být vždy zhodnoceny také slovně.</p>		

Část 3. Hodnocení

1. Hlavní úkoly, které plnil hodnocený za hodnocené období:

Vypište hlavní úkoly, jejichž způsob plnění hodnotitel s vojákem projedná při hodnotícím pohovoru.

1.

2.

3.

4.

Hodnocení hlavních úkolů – celkem:

(průměrný stupeň vyjádřit celým číslem zaokrouhleným do 4 desetín – dolů, od 5 desetín včetně – nahoru)

2. Znalosti a praktické uplatňování právních předpisů a vnitřních předpisů v oblasti činnosti hodnoceného:

Číselný stupeň hodnocení

3. Prokazovaná odbornost v oblasti služebního zařazení:

(výsledky dosahované při výcviku, přezkoušeních, střelbách, prověrkách, apod.)

Číselný stupeň hodnocení

4. Samostatnost při plnění úkolů a služebních povinností:

(úroveň samostatnosti, míra potřebného dozoru a pomoci při plnění úkolů)

Číselný stupeň hodnocení

5. Organizační schopnosti a schopnost vést podřízené:

Poznámka: U vojáků, kteří nemají podřízené, se tato schopnost hodnotí perspektivně.

Číselný stupeň hodnocení

6. Přístup k plnění úkolů a dosahování cílů:

Číselný stupeň hodnocení

<p>7. Zvládnání služební zátěže: (psychická vyrovnanost, sebeovládání, schopnost plnit úkoly při problémových situacích, pod tlakem času apod.)</p>					
<p>Číselný stupeň hodnocení <table style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">0</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">4</td></tr></table></p>	0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	
<p>8. Hospodaření se svěřeným materiálem a rozpočtovými prostředky: (podkladem jsou výsledky inventarizace, revizí, kontrol, řešení škod apod.) <i>Poznámka: Vzhledem k tomu, že každý je ve svém služebním zařazení hospodářem, vyplňuje se u všech.</i></p>					
<p>Číselný stupeň hodnocení <table style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">0</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">4</td></tr></table></p>	0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	
<p>9. Vojenské vystupování a upravenost:</p>					
<p>Číselný stupeň hodnocení <table style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">0</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">4</td></tr></table></p>	0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	
<p>10. Vliv na pozitivní mezilidské vztahy:</p>					
<p>Číselný stupeň hodnocení <table style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">0</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">4</td></tr></table></p>	0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	
<p>11. Zdravá ctižádost a snaha být nejlepší:</p>					
<p>Číselný stupeň hodnocení <table style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">0</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">4</td></tr></table></p>	0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	
<p>12. Kultivovanost projevu a jednání:</p>					
<p>Číselný stupeň hodnocení <table style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">0</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">1</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">2</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">3</td><td style="border: 1px solid black; width: 15px; text-align: center;">4</td></tr></table></p>	0	1	2	3	4
0	1	2	3	4	
Část 4. Tělesná zdatnost a zdravotní omezení					
<p>Tělesná zdatnost: (hodnotí se péče o fyzickou kondici s přihlédnutím k výsledku přezkoušení z tělesné zdatnosti)</p>					

Zdravotní omezení:
(ve vztahu k přezkoušení z tělesné zdatnosti)

Část 5. Výrazné schopnosti, dovednosti, znalosti a charakteristiky osobnosti

Poznámka:
Uvádějí se významnější schopnosti, dovednosti a speciální znalosti hodnoceného, které převyšují běžný rámec.

Část 6. Silné a slabé stránky v činnosti hodnoceného

Poznámka:

Podrobněji se uvádějí významnější silné a slabé stránky ve služební činnosti hodnoceného a faktory, které ovlivňovaly jeho činnost od posledního hodnocení.

PRŮMĚRNÁ VÝŠE BODOVÉHO HODNOCENÍ

(zaokrouhluje se na dvě desetinná čísla)

PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ

Záznamový arch pro hodnocení - vyplňuje přímý nadřízený

Hodnocený:

OEČ:

Stručné písemné hodnocení včetně uložených úkolů s termínem splnění	Bodové ohodnocení oblastí
--	------------------------------

- 1. sebevzdělávání**
čtením odborné literatury zkvalitňuje svou práci (1)
- 2. organizační schopnosti** (3)
- 3. odbornost**
Má velmi dobré teoretické i odborné znalosti, které dokáže využít v praxi (2)
- 4. řízení** (3)
- 5. reprezentace policie**
V soukromém i služebním životě se chová tak, aby reprezentoval policii, jak chováním, tak vystupováním. Ve svém osobním volnu provádí přednášky pro studenty středních škol. (2)
- 6. odolnost vůči zátěži**
V zátěžových situacích dokáže ovládat své emoce, snaží se vše řešit profesionálně a s nadhledem (2)
- 7. služební příprava** (3)
- 8. odpovědnost za majetek státu svěřený policii** (3)
- 9. odpovědnost za vykonanou službu**
Ve své práci je velmi důsledný. Dokáže pracovat zcela samostatně a spolehlivě, opakovaně kázeňsky odměněn. (2)
- 10. ochota a iniciativa**
V případě potřeby dokáže pracovat nad rámec svých běžných služebních povinností. (2)
- 11. schopnost týmové služby**
Dokáže pracovat s kolektivem, se kterým spolupracuje a je na něho plně spolehnutí. (2)
- 12. komunikace**
Komunikace je na požadované úrovni, dokáže se vyjadřovat jasně a srozumitelně (2)
- 13. schopnost rozhodování**
Jedná vždy po patřičném uvážení a zhodnocení dané situace (2)

- 14. sebeovládání**
V jednání s občany i spolupracovníky jedná slušně a uvážlivě. Dokáže ovládat své jednání. (2)
- 15. schopnost získat autoritu**
Má přirozenou autoritu jak při jednání s občany tak s kolegy na pracovišti (2)
- 16. respekt vůči nadřízeným**
Má respekt vůči nadřízeným, rozkazy a pokyny se snaží splnit včas a zodpovědně (2)
- 17. splnění úkolů stanovených posledním služebním hodnocením**
Stanovené úkoly jsou plněny dle požadavků (1)
- 18. administrativní dovednost**
Plně zvládá základy spisové služby, přičemž využívá počítačovou techniku (2)
- 19. studijní výsledky na denním studiu základní odborné přípravy**
Plně zvládá základy spisové služby, přičemž využívá počítačovou techniku (2)

splnil / nesplnil

Zařazení do závěrů průběžného hodnocení:

- a) pásmo standardu, vyjádřené bodem 3**
konstatuje skutečnost, že hodnocený podává výkon služby, který vyžaduje stanovený standard pro služební místo, na kterém je zařazen,
- b) pásma nadstandardu, vyjádřená body 1 a 2**
bod 2 konstatuje skutečnost, že hodnocený podává lepší výkon služby, než vyžaduje standard služebního místa, na kterém je zařazen,
bod 1 konstatuje skutečnost, že hodnocený má vynikající výsledky výkonu služby a výrazně přesahuje požadavky standardu,
- c) pásma podstandardu, vyjádřená body 4 a 5**
bod 4 konstatuje skutečnost, že hodnocený výrazně nespĺňuje standard služebního místa, na kterém je zařazen; pro hodnotitele je pak prvořadým úkolem stanovit taková opatření, která hodnoceného přivedou ke standardnímu výkonu služby,
bod 5 konstatuje skutečnost, že hodnocený vykonává službu neuspokojivě pod rámec standardu; pro hodnotitele je pak prvořadým úkolem stanovit taková opatření, která hodnoceného přivedou ke standardnímu výkonu služby.

Vyjádření hodnoceného k průběžnému hodnocení:

ZÁVĚR PRŮBĚŽNÉHO HODNOCENÍ

Hodnocené období od leden 2009 do prosinec 2009

Označte celkový výsledek

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

Poučení:

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

V Praze dne 28. prosince 2009

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

.....
podpis hodnoceného

.....
podpis přímého nadřízeného

Schvalují:

.....

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

PROSTOR PRO POZNÁMKY PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO

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

Zdroj: Personální oddělení KPŘ hl.m. Prahy

Příloha 9 Formulář služebního hodnocení policisty

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ

Č. j.:

Hodnocené období od: leden 2008

do: květen 2010

Hodnocený

Služebně zařazen jako

Služební místo

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

1. sebevzdělávání	1 3-5
Svoji práci zkvalitňuje studiem odborné literatury a novými právními předpisy.	
2. organizační schopnosti	1-2 3 4-5
3. odbornost	1 2 3-4-5
Má velmi dobré teoretické i odborné znalosti, které dokáže využívat při každodenní praxi.	
4. řízení	1 2 3-4-5
Řídí v souladu s požadavky a cíli útvaru. Je schopen rozpoznat své chyby a přijmout opatření k jejich nápravě.	
Poznámka: Vypíňuje se pouze u vedoucích policistů.	
5. reprezentace policie	1 2 3-4-5
V soukromém i služebním životě se chová tak, aby reprezentoval policii jak chováním, tak vystupováním.	
Ve svém osobním volnu provádí přednášky o dopravních nehodách pro studenty středních škol.	
6. odolnost vůči zátěži	1 2 3-4-5

V zátěžových situacích dokáže ovládat své emoce. Vše řeší profesionálně.	
7. služební příprava	———— 1 3 5
Poznámka: Hodnocení se neprovádí u policistů, kteří jsou osvobozeni od služební přípravy.	
8. odpovědnost za majetek státu svěřený policii	—1-2 3 4-5
Poznámka: vyplňuje se pouze u policistů, kteří mají podle funkční náplně odpovědnost za hospodaření s materiálem a rozpočtovými prostředky.	
9. odpovědnost za vykonanou službu	———— 1 2 3-4-5
Dokáže pracovat samostatně a spolehlivě. Ve své práci je důsledný.	
10. ochota a iniciativa	———— 1 2 3-4-5
V případě potřeby dokáže pracovat nad rámec svých běžných služebních povinností.	
11. schopnost týmové služby	———— 1 2 3-4-5
Dokáže pracovat s kolektivem, se kterým spolupracuje a je na něho plně spolehlivý.	
12. komunikace	———— 1 2 3-4-5
Komunikační schopnosti jsou na požadované úrovni, dokáže se vyjadřovat jasně a srozumitelně	
13. schopnost rozhodování	———— 1 2 3-4-5
Jedná vždy po patřičném uvážení a zhodnocení dané situace.	
14. sebeovládání	———— 1 2 3-4-5
V jednání s občany i spolupracovníky jedná slušně a uvážlivě. Dokáže ovládat své chování.	

15. schopnost získat autoritu	———— 1 2 3-4-5
Má přirozenou autoritu, jak při jednání s občany, tak i kolegy na pracovišti	
16. respekt vůči nadřízeným	———— 1 2 3-4-5
Má přirozený respekt vůči nadřízeným, rozkazy a pokyny plní včas a zodpovědně	
17. splnění úkolů uložených	1 3-5
Posledním služebním hodnocením úkoly byly plněny	
18. administrativa	+ 2 3-4-5
Plně ovládá základy spisové služby, přičemž využívá výpočetní techniku	

Zařazení do závěrů služebního hodnocení:

a) pásmo standardu, vyjádřené bodem 3

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

b) pásma nadstandardu, vyjádřená body 1 a 2

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

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

c) pásma podstandardu, vyjádřená body 4 a 5

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

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

ZÁVĚR SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ

Hodnocený

OEČ:

Označte celkový výsledek

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

Poučení:

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

V Praze dne :

policiista^{*)}

.....
hodnotitel / —hodnocením—pověřený

(služební hodnost, titul, jméno a příjmení)

.....
podpis hodnoceného

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

Hodnocení převzal dne:

*) Nehodící se škrtněte

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

