

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Metody hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

Kateřina KETYIOVÁ

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kateřina Ketyiová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Metody hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název anglicky

Methods of employees assessment in selected organization

Cíle práce

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

Metodika

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

Doporučený rozsah práce

60 až 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Thomas. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Praha: Computer Press, 2008. 130 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- HALL, Kevan. Speed lead: Jak zrychlit a zjednodušit vedení lidí, projektů a týmů. 1. vydání. Praha: Management Press, 2008. 199 s. ISBN 978-80-7261-182-9.
- HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vydání, rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 128s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.
- Vědecké články např. Journal of Competitiveness (vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)
-

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 3. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30. 3. 2016

Poděkování

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

Metody hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

Methods of employees assessment in selected organization

Souhrn

Téma diplomové práce bylo vybráno vzhledem ke své důležitosti a nezastupitelnosti mezi personálními činnostmi. Cílem diplomové práce je identifikovat metody hodnocení zaměstnanců, zhodnotit je v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Volba jednotlivých metod vhodných pro hodnocení pracovníků v určité společnosti, reflektující její specifika, je sama o sobě velkou výzvou. Prostředí Policie České republiky je determinováno silnými aspekty, které volbu jednotlivých metod hodnocení a přístup k jejich realizaci značně ovlivňují. Za pomoci výstupů ze zúčastněného pozorování, kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření a kvalitativního výzkumu založeného na polostrukturovaných rozhovorech byly kriticky zhodnoceny využívané metody hodnocení příslušníků Policie České republiky. Bylo zjištěno, že ačkoli aplikované metody mají své přínosy, trpí i nedostatky, na které práce reagovala návrhy opatření k jejich zmírnění či odstranění, například změnou počtu stupňů při stupnicové metodě hodnocení, zakotvení povinného zpracování sebehodnocení nebo nahrazením metody závěru hodnocení stručným souhrnným profilem příslušníka.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, metody hodnocení pracovníků, pracovní výkon, organizace, hodnocení oblastí, sebehodnocení, hodnocení na základě významných událostí, rozhovor, závěr hodnocení, hodnocený, hodnotitel.

Summary

Diploma thesis topic was chosen because of their importance and indispensability in the human resources management process. The aim of this thesis is to identify methods of employee evaluation and assess them in the conditions of a selected organization in order to suggest a measures to alleviate or eliminate possible weaknesses. The choice of methods suitable for evaluation of employees in a company, reflecting its specifics, is a challenge. Surroundings in the organization Police of the Czech Republic is determined by the strong aspects which affect choice of evaluation methods and way of implementation. Methods of evaluation of the Police officer in the Czech Republic were critically evaluated through the outputs of observation, quantitative research which has been relized by questionnaire survey and qualitative research based on semi-structured interviews. Although the implemented methods have their advantages, they suffer from some weaknesses. Suggestions are e.g. change of the number of degrees in the evaluation scale method, mandatory self- assessment or replacing the method of evaluation conclusion by a comprehensive profile of police officer.

Keywords: Human resources management, employee appraisal, methods of employees assessment, job performance, organization, evaluation areas, the Self-evaluation based on major events, discussion, conclusion, evaluation, assessed, assessor.

Obsah

Seznam obrázků a grafů.....	4
Seznam tabulek.....	4
Seznam použitých zkratek.....	4
1 Úvod.....	5
2 Cíl práce a metodika.....	6
2.1 Cíl práce.....	6
2.2 Metodika práce.....	6
3 Teoretická východiska práce.....	9
3.1 Hodnocení pracovníků jako součást personálních činností.....	9
3.1.1 Proces hodnocení pracovníků.....	10
3.1.2 Žádoucí cíle a dopady hodnocení v organizaci.....	13
3.1.3 Problematika výběru metod hodnocení pracovníků.....	15
3.2 Metody hodnocení pracovníků.....	17
3.2.1 Rozdělení metod podle předmětu hodnocení.....	17
3.2.2 Rozdělení metod podle hlediska použitých hodnotících nástrojů.....	19
3.2.3 Rozdělení metod podle hlediska časové frekvence.....	26
3.2.4 Rozdělení metod podle hlediska subjektu hodnotitele.....	28
3.2.5 Rozdělení metod podle hlediska jejich verbality.....	32
3.3 Shrnutí teoretické části práce.....	34
4 Praktická část.....	36
4.1 Představení organizace - PČR, krajské ředitelství Středočeského kraje.....	36
4.2 Hodnocení příslušníků PČR – zdroje, cíle, funkce a specifika.....	37
4.2.1 Právní úprava hodnocení příslušníků PČR, jeho cíle a funkce.....	37
4.2.2 Specifické aspekty hodnocení příslušníků u PČR.....	40
4.3 Metody hodnocení příslušníků PČR a jejich zhodnocení.....	42
4.4 Kvantitativní šetření.....	48
4.4.1 Charakteristika vzorku kvantitativního výzkumu.....	48
4.4.2 Poznatky získané z dotazníkového šetření.....	49
4.5 Kvalitativní šetření.....	53
4.5.1 Charakteristika vzorku kvalitativního výzkumu.....	54
4.5.2 Poznatky získané strukturovanými rozhovory s respondenty.....	55
4.6 Shrnutí výstupů pozorování, kvalitativního a kvantitativního výzkumu.....	67
4.6.1 Shrnutí kvantitativního výzkumu.....	67
4.6.2 Shrnutí kvalitativního výzkumu.....	69
5 Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení.....	70
6 Závěr.....	73
7 Seznam použitých zdrojů.....	75
8 Přílohy	
Příloha č. 1 Přehled počtů příslušníků PČR.....	I
Příloha č. 2 Výňatek ze zákona č. 361/2003 Sb. V platném znění, §203.....	II
Příloha č. 3 Vzor dotazníku kvantitativního výzkumu.....	III
Příloha č. 4 Okruhy otázek kladených při kvalitativním výzkumu.....	XI

Seznam obrázků a grafů

Graf č. 1 Hodnocení pracovníků jako součást personálních činností.....	10
Graf č. 2 Proces zavedení a fáze hodnotícího procesu.....	12
Graf č. 3 Model 360° zpětné vazby.....	31
Graf č. 4 Popis a vysvětlení stupňů závěru hodnocení příslušníků PČR.....	48

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Matice metod hodnocení.....	18
Tabulka č. 2 Charakteristické rysy Assessment centra/Development centra.....	23
Tabulka č. 3 Přehled oblastí hodnocení příslušníků PČR.....	44
Tabulka č. 4 Přehled vzorku respondentů kvantitativního výzkumu.....	49
Tabulka č. 5 Přehled vzorku respondentů kvalitativního výzkumu.....	54

Seznam použitých zkratk

AC	Assessment centra
DC	Development centra
MBO	Management by Objectives (Řízení podle cílů)
PČR	Policie České republiky

1 Úvod

Člověk, jeho jednání a chování je i v běžném životě neustálým předmětem hodnocení. V průběhu času se však mění kontexty, ve kterých je člověk hodnocen a zároveň se mění osoby hodnotitelů v závislosti na čase i místě. Člověk může být v jeden okamžik hodnocen několika hodnotiteli, například rodiči za své chování, učiteli za své znalosti, či svými nadřízenými za své pracovní nasazení. Navíc je každý jedinec zároveň svým vlastním hodnotitelem.

V současné době je pozornost organizací v čím dál větší míře směřována na řízení lidských zdrojů. A hodnocení pracovníků je jeho nedílnou a nezastupitelnou součástí. Organizace zjišťují, že se vyplatí investovat do stabilního a spokojeného personálního zázemí. Hodnocení pracovníků kromě svého hlavního poslání, čímž je zhodnotit pracovní výkon a potenciál konkrétního jedince, má spoustu dalších pozitivních dopadů. Jako příklad lze uvést zvýšenou motivaci pracovníka k práci či žádoucímu chování, může také usměrňovat určité činnosti, vést ke zvýšení jejich efektivity, rovněž může nalézat nové potenciály a způsoby jejich využití. Všechny tyto pozitivní účinky jak na pracovníka, tak i na organizaci mohou fungovat jen v případě správně sestaveného systému hodnocení.

Proto je nesmírně důležité orientovat se v možnostech využití konkrétních metod hodnocení pracovníků a tato práce se soustředí na toto téma.

Identifikace, podstata, užití, klady a zápory jednotlivých metod, to vše je předmětem teoretické části práce. Aby však nezůstalo jen u teoretických východisek, přeneseme práci své soustředění na prozkoumání zjištěných poznatků z praxe ve velmi jedinečné organizaci v České republice, kterou je Policie České republiky. Tato organizace má svá velmi silná specifika, která ji odlišují od soukromé sféry a která rovněž ovlivňují výběr a užívání jednotlivých metod hodnocení příslušníků. Ve třech oddílech se práce bude věnovat praktickému rozpracování problematiky metod hodnocení příslušníků Policie České republiky.

2 Cíl práce a metodika

Tato kapitola přinese pohled na cíle, které si ke splnění klade diplomová práce. Druhá část této kapitoly definuje, jaká metodika byla k dosažení definovaných cílů zvolena.

2.1 Cíl práce

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

Díličními cíli práce jsou:

- zpracovat základní přehled teoretických východisek (rozborem zdrojů současné odborné české i zahraniční literatury) týkající se hodnocení zaměstnanců,
- pomocí výzkumů identifikovat současný přístup k používaným metodám hodnocení u Policie České republiky, a rovněž zjistit pohled na zavedené metody hodnocení a vnímání jejich kladů a záporů, a to jak ze strany hodnotitelů, tak ze strany hodnocených subjektů,
- zhodnotit výsledky výzkumů a porovnat je s teoretickými východisky, definovat případné nedostatky a vyvodit ze zjištěných poznatků závěry.

2.2 Metodika práce

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické části. V teoretické části bylo použito metody analýzy sekundárních zdrojů při zpracování teoretických východisek a v praktické části byla tato metoda aplikována při zpracování odborných zdrojů upravujících metody hodnocení příslušníků u Policie České republiky.

Metoda rozboru byla aplikována jednak u popisu procesu hodnocení a jednak při detailním zkoumání jednotlivých metod hodnocení pracovníků, a to jak v teoretické, tak i praktické části práce.

Dále bylo použito také metody konkretizace při podrobném rozpracování charakteristik jednotlivých metod hodnocení a při definování jejich kladů a záporů.

Pro získání hlubších poznatků o využití metod hodnocení v praxi v podmínkách specifického prostředí Policie České republiky bylo použito metody zúčastněného pozorování.

Metoda kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření byla formou náhodného stratifikovaného výběru aplikovaná na příslušníky v přímém výkonu služby obvodních a místních útvarů PČR. Respondenti byli osloveni a žádáni o vyplnění dotazníku osobně a elektronicky prostřednictvím elektronické pošty. Příslušníci obvodních a místních útvarů PČR byly rozděleny do dvou strat. První stratu tvořili příslušníci ve vedoucích pozicích. Druhá strata sestávala z příslušníků v nevedoucích pozicích. V každé stratě bylo následně prostým náhodným výběrem osloveno 100 příslušníků s žádostí o vyplnění dotazníku. Návratnost v první stratě byla 54 %, návratnost ve druhé stratě byla 88 %. Všichni respondenti byli ujištěni o anonymitě zpracování dotazníků. Otázky, na které respondenti odpovídali, byly rozděleny do pěti okruhů, přičemž vyplnění dotazníku trvalo průměrně 15 minut. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 3. Základní výzkumné otázky se týkaly zejména zmapování praktického využití jednotlivých metod hodnocení v praxi u PČR a zjištění vnímání jejich pozitivních a negativních konsekvencí samotnými příslušníky, ať již v roli hodnotitelů, či hodnocených.

Pro nalezení odpovědi na základní výzkumnou otázku směřující k odhalení způsobu přístupu k realizaci jednotlivých metod hodnocení i k jejich vzájemným souvislostem, tak i k následnému využití výsledků v praxi ze strany hodnotitelů, byl zrealizován kvalitativní výzkum. Podstata tohoto výzkumu spočívala v individuálních polostrukturovaných, částečně standardizovaných, rozhovorech. Respondenti byli vybráni prostým náhodným výběrem ve vzorku sestávající z příslušníků Policie České republiky ve vedoucích pozicích, kteří mají v náplni práce mimo jiné za úkol zpracovávat hodnocení na své podřízené. Osobně bylo osloveno osm respondentů. Všech osm respondentů souhlasilo s účastí ve výzkumu a odpovědělo na všech 12 polostrukturovaných otevřených otázek (viz příloha č. 4), přičemž jeden rozhovor trval přibližně 1 hodinu. Respondenti byli ujištěni o anonymitě a všichni souhlasili se zvukovým zaznamenáním rozhovorů, které bylo následně přepsáno do shrnujících protokolů.

Při konfrontaci teoretických východisek a získaných poznatků z praktického užití jednotlivých metod hodnocení byla využita komparační metoda.

Při vyvozování závěrů ze zjištěných poznatků bylo pro jednotlivé druhy výzkumů použito metody dedukce a indukce.

V závěru teoretické části bylo použito metody syntézy poznatků a jejich interpretace při shrnutí a vysvětlení získaných poznatků a výstupů z jednotlivých výzkumů v praktické části práce.

3 Teoretická východiska práce

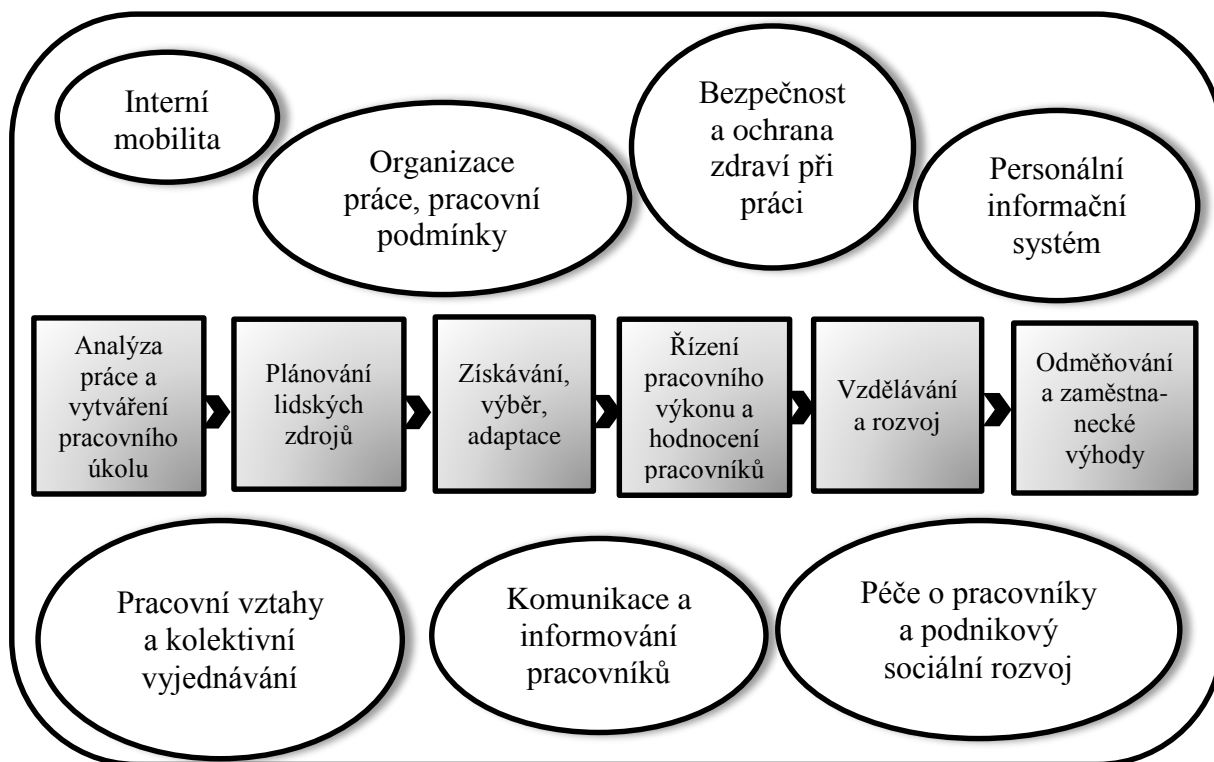
V této části práce bude nejprve nastíněno zakotvení hodnocení pracovníků mezi personálními činnostmi v organizaci. Ve stručnosti bude popsána jeho nezastupitelná role a budou nastíněny základní fáze a cíle procesu hodnocení pracovníků. Dále se teoretická část bude věnovat popisu a rozboru jednotlivých metod hodnocení pracovníků na základě rešerše v dostupné české i zahraniční literatuře, která se věnuje tomuto tématu. Jednotlivé metody hodnocení budou pro lepší přehlednost roztrženy podle vybraných hledisek. U každé z metod bude popsána její podstata, smysl a způsob využití a zároveň budou popsány klady a zápory jednotlivých metod a definovány případné problémy, které se při využití konkrétní metody mohou v praxi vyskytnout.

3.1 Hodnocení pracovníků jako součást personálních činností

Vojtovič (2011) upozorňuje, že ačkoli otázky motivace, hodnocení a odměňování jsou nezbytnou součástí kompetencí liniových manažerů, nejsou zpravidla jejich odborným zájmem. Arthur (2010) ještě doplňuje, že odpovědnost není pouze na straně manažerů, ale očekává se i aktivita samotných zaměstnanců, například tím, že provádějí sebehodnocení, vznášejí připomínky a návrhy k hodnocení a tím i následnému rozvoji.

Dvořáková (2012) zakomponovává hodnocení pracovníků mezi personální činnosti. Přehledně to znázorňuje graf č. 1. Dvořáková (2012) dále upozorňuje na důležitost funkčnosti systému hodnocení v organizaci, jelikož od správného fungování se odvíjí i kvalitní realizace dalších personálních procesů. Příkladem uvádí, že bez funkčního systému hodnocení je obtížné realizovat nejen systém vhodného rozmístování, ale i odměňování a vzdělávání a rozvoje. Jedná se tedy o klíčovou činnost. Hroník (2006) konstatuje, že ačkoli hodnocení pracovníků a řízení jejich výkonu jsou velmi úzce spjata a obě činnosti patří do současné personalistiky, neznamenaají totéž a neměly by se zaměňovat.

Graf č. 1 Hodnocení pracovníků jako součást personálních činností



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáková (2012)

3.1.1 Proces hodnocení pracovníků

Zavedení propracovaného procesu hodnocení bývá ještě dnes v některých firmách podceňováno, většina z nich ale už přišla na to, že má nezastupitelnou roli a správně provedené hodnocení pracovníků přináší organizaci příznivé účinky nejen na motivaci a spokojenosti samotného pracovníka, ale i na růst výkonnosti a zlepšení klimatu celé organizace.

Kociánová (2010) uvádí, že proces hodnocení pracovníka úzce souvisí s řízením pracovního výkonu, které má bezprostřední návaznost na odměňování a rozvoj pracovníka. Kolektiv autorů Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014) podmiňuje vznik kvalitního procesu hodnocení pracovníků kvalifikovanou personální prací v organizaci. V organizacích, kde není koncepce řízení pracovního výkonu zavedena, probíhá hodnocení pracovníků v různých podobách, přesto se hodnocení ve většině případů dotýká jak

pracovního výkonu, tak chování pracovníka a je spojeno se vzděláváním, osobním rozvojem a řízením jeho kariéry (Kociánová, 2010).

Hroník (2010) dále upozorňuje, že v případě kvalitního procesu hodnocení se v žádném případě nejedná o jednorázový časově ohraničený počín v intervalu dle směrnice, či nařízení organizace, nicméně se musí jednat o kontinuální a nepřetržitý proces, podpořený kvalitně a zodpovědně zpracovávanými podklady.

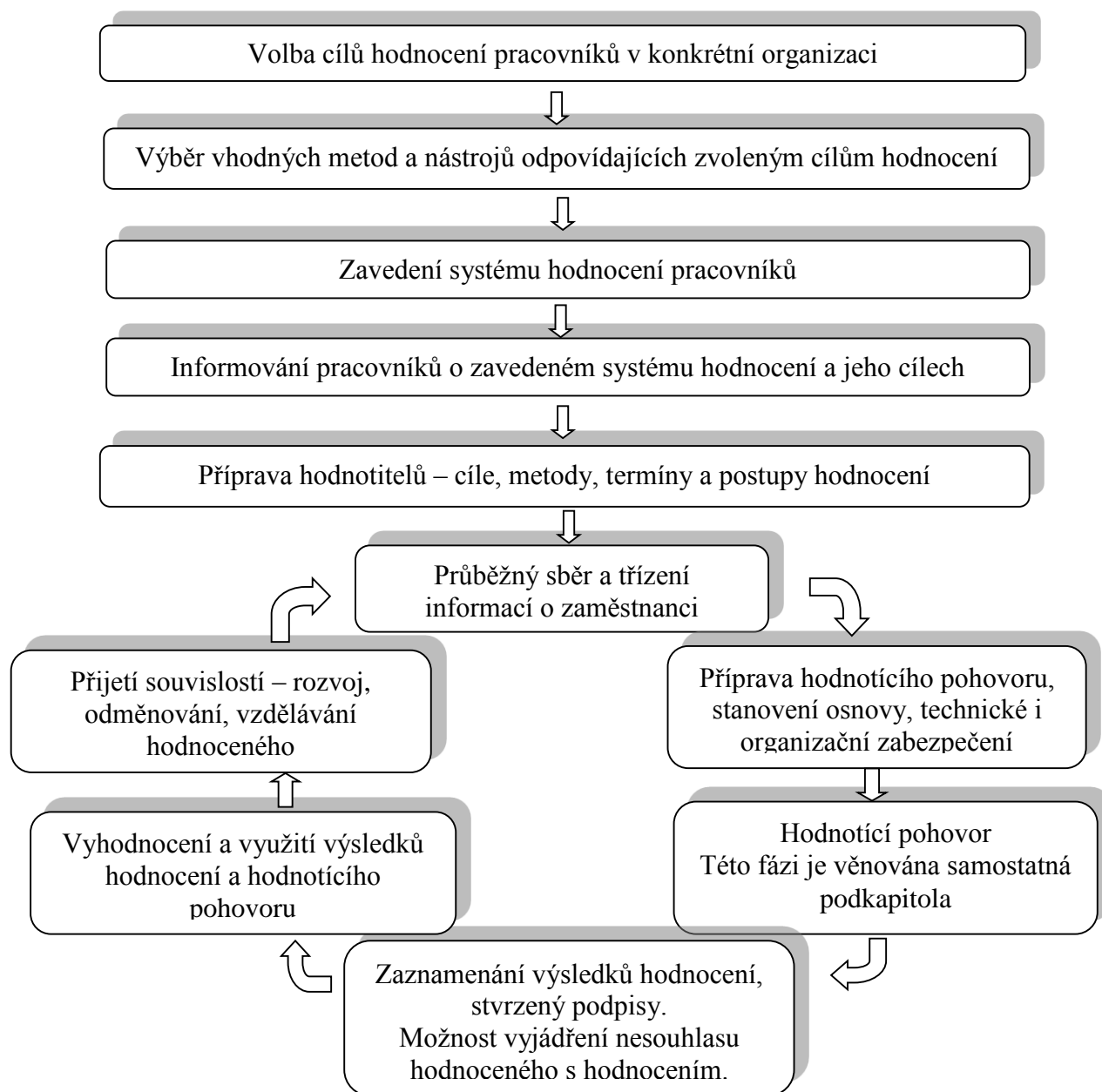
Je-li proces hodnocení správně prováděn, vždy podle Daigelera (2008) obsahuje tři fáze. Daigeler (2008) nejenže rozvádí tyto fáze do větších detailů, ale zároveň definuje i pomůcky, které jsou k těmto fázím potřebné. Jedná se o následující fáze:

- **Sběr informací o hodnoceném**, který zahrnuje i evidování údajů důležitých pro posouzení charakteristik a jednání hodnoceného. Daigeler (2008) tuto fázi popisuje jako pozorování, během kterého si hodnotitel zaznamenává poznámky z osobního pozorování, vytváří si a uchovává přehledy. Zároveň Daigeler (2008) upozorňuje, že ač je tato fáze důležitá, je potřeba mít na paměti, že každé pozorování, byť ho provádí nadřízený, může být chybné. Chyby mohou pramenit z psychologické podstaty možného zkreslení vnímání. Chyby lze ale eliminovat například zvýšenou zvědavostí i otevřeností k názorům na danou věc ostatních.
- **Třídění a interpretace nashromážděných informací** spočívá zejména ve srovnání údajů a stanovení závažnosti a četnosti vyskytujících se znaků. Podle Daigelera (2008) tato fáze představuje samotné hodnocení, během kterého dochází k mnoha činnostem spojených s popisem práce s kladenými požadavky ve spojitosti s vytvořeným katalogem hodnotících kritérií.
- **Zpracování informací**, formulace z nich vyplývajících soudů a jejich využití při vedení lidí. Daigeler (2008) hlavní náplní této fáze uvádí hodnotící pohovor, ke kterému se využívá hodnotící formulář a přehledy. Během hodnotícího pohovoru je předávána zpětná vazba a je zde prostor pro konstruktivní dialog (Daigeler, 2008).

Pro lepší pochopení souvislostí a klíčivosti výběru metod, které bude organizace v hodnocení svých zaměstnanců využívat, a zároveň pro vytvoření představy, ve kterém momentu k tomuto důležitému kroku dochází, je vhodné v krátkosti definovat jednotlivé kroky v procesu hodnocení hned po prvotním rozhodnutí o potřebě systému hodnocení.

Dvořáková a kol. (2012) popisuje proces hodnocení již od samotné implementace v organizaci a velký důraz klade na hodnotící pohovor, který by měl být součástí procesu hodnocení, proto také výše uvedené tři fáze rozšiřuje do pěti fází. Názorně jsou tyto fáze zaneseny do grafu č. 2.

Graf č. 2 Proces zavedení a fáze hodnotícího procesu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáková (2012)

Výše uvedený graf popisuje ideální průběh implementace systému hodnocení a následný průběh hodnocení pracovníků. Přestože celá implementace hodnotícího procesu klade

obrovské nároky na znalosti a schopnosti personálních manažerů, pro potřeby této práce je třeba zdůraznit zejména krok týkající se výběru vhodných metod a nástrojů odpovídající cílům hodnocení. Pakliže organizace nedodrží jednotlivé kroky a jejich návaznosti, lze se setkat se selháním hodnotícího systému, bez ohledu na to, že organizace používá například nejmodernější a finančně nejnáročnější metody k hodnocení (Dvořáková, 2012). Tato práce posloupanost jednotlivých kroků dodrží, a proto než přejde přímo k problematice výběru metod, rozebere nejdříve v krátkosti definování možných žádoucích cílů a dopadů hodnocení v organizaci, které je východiskem pro individuální výběr těch nejefektivnějších metod.

3.1.2 Žádoucí cíle a dopady hodnocení v organizaci

Podle Hroníka (2006) může být hodnocení zaměřeno hned na několik cílů, nelze se však zaměřit stejným úsilím na všechny, proto musí být cíle voleny v souladu s personální strategií organizace. Hroník dále jmenuje nejdůležitější cíle hodnocení, mezi které řadí:

- monitorovat výkon v minulosti vzhledem ke stanoveným normám, úkolům a cílům,
- pomáhat v rozhodování v oblasti odměňování,
- identifikovat potenciál a rezervy pracovníka,
- poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu k jeho pracovnímu působení,
- identifikovat potřeby ve vzdělávání a rozvoji,
- poskytnout příležitost k projednání ambic pracovníka se svým nadřízeným,
- ovlivňovat zlepšení výkonu v budoucnosti (Hroník, 2006).

Další cíle definují Faerber a Stöwe (2007):

- růst produktivity dosaženým odhalením nevyužitého potenciálu pracovníků, zlepšení vztahů,

- komunikace mezi vedoucími a pracovníky,
- zjednodušení vydávání osvědčení při přeložení nebo odchodu zaměstnanců (Faerber, Stöwe, 2007).

Pilařová (2008) ve své knize uvádí, že stanovování norem, úkolů a cílů musí dodržovat zásady “SMART”. Tedy i cíle hodnocení musí být:

- S – specifické a srozumitelné pro zaměstnance,
- M – měřitelné pro potřeby budoucího vyhodnocení,
- A – akceptovatelné, čemuž předchází fáze vyjasňování si priorit, časových i vlastních možností,
- R – reálně splnitelné z hlediska finančních i lidských zdrojů,
- T – termínované a to konkrétně s možností zakomponování kontrolních bodů (Pilařová, 2008).

Dopady hodnocení a využití hodnocení pracovníků v organizaci jsou poměrně široké. Štěpánik (2010) spatřuje výhody hodnocení pracovníka v doplňujících možnostech působení a součinnosti organizace a pracovníka, jako například v možnosti seznámit pracovníka s rozvojem a směřování organizace, zjistit jeho zájem o jeho budoucnost v rámci organizace, zjistit odezvy k opatřením zavedených organizací, získání informace o hodnotách a postojích pracovníka a v neposlední řadě i v možnosti ověřit si motivační účinnost stávajícího odměňování (Štěpánik, 2010). Wagnerová (2008) ještě doplňuje, že výstupy hodnocení lze využít také k celkovému zlepšování organizace práce a dále k celoorganizačnímu vzdělávání.

Výše uvedené cíle a dopady hodnocení pracovníků jsou definovány převážně z pohledu organizace, Kociánová (2010) se však na tuto problematiku dívá i z pohledu hodnoceného pracovníka a dodává, že cílem a žádoucím dopadem hodnocení pro pracovníka je:

- zisk informací o hodnocení jeho práce,
- možnost dozvědět se o svých perspektivách v organizaci a o svém budoucím rozvoji (Kociánová, 2010).

Třetí úhel pohledu na žádoucí dopady hodnocení přináší Arthur (2010), která je vztahuje k řídicím pracovníkům a uvádí, že žádoucím dopadem je jednak růst a zlepšování manažerských schopností u hodnotitelů – nadřízených pracovníků a jednak také benefit v podobě hlubšího poznání jeho podřízených.

3.1.3 Problematika výběru metod hodnocení pracovníků

Naplnění definovaných cílů a žádoucích dopadů v oblasti hodnocení pracovníků lze dosáhnout tehdy, pokud je prováděno správně a eliminují se chyby či problémy, které mohou hodnocení pracovníků doprovázet (Hroník, 2006). Následující řádky se budou věnovat tomu, jak správně vybrat jednotlivé metody do procesu hodnocení a co by měl výsledný proces hodnocení odrážet.

Efektivnost celého systému hodnocení, včetně zakomponování vhodných metod je v tomto případě definována dle Arthurové (2010) následujícími kritérii zvoleného a užívaného systému hodnocení:

- musí mít souvislost s pracovním místem,
- musí být spolehlivý a platný,
- standardizovaný,
- praktický a funkční,
- přijatelný pro každého v organizaci,
- odrážející manažerský styl napomáhající růstu zaměstnanců,
- založený na manažerské ochotě nabízet návrhy na zlepšení pracovního výkonu (Arthur, 2010).

Ani v literatuře, ani v praxi nelze nalézt systém hodnocení, který by byl zároveň univerzální a efektivní pro každou organizaci. Každý podnik, každá firma má svá specifika, své potřeby a různé cesty k dosahování stanovených cílů, proto je potřeba stanovovat systém hodnocení individuálně s ohledem na konkrétní organizaci, zároveň je potřeba brát ohled i na národní a kulturní zvyklosti (Armstrong a Taylor, 2015).

V každém případě, je podle Pilařové (2008) zapotřebí na začátku hledání optimální varianty přístupu k této problematické činnosti, položit si několik základních otázek, např. Co chceme hodnotit? Proč chceme hodnotit? Jaké máme hodnotící prostředky? K čemu

bude hodnocení sloužit? Odpovědi na uvedené otázky dají správný směr k vytvoření vhodného systému hodnocení pracovníků (Pilařová, 2008).

Kociánová ještě upozorňuje na to, že vybrané metody hodnocení pracovníků by celkově měly vycházet ze zavedené personální politiky organizace. Dále uvádí, že je potřeba pozornost ubírat na pracovníky nejen v jejich aktivním zapojování v průběhu hodnocení, ale už v přípravě, což obnáší i spoluúčast pracovníků právě při výběru jednotlivých metod a při tvorbě systému hodnocení, ale také proškolení k systému a průběhu hodnocení (Kociánová, 2010).

Hroník (2006) doplňuje, že finální podoba vybraných metod hodnocení do jisté míry odráží také kompromis mezi pokrytím co největšího množství průniků oblastí hodnocení a nákladů, které sebou zařazení jednotlivých metod nese. Jeho dalším tvrzením je, že výběr metod nemusí být z dlouhodobého hlediska fixní a může se v čase měnit, nebo frekvence užití jednotlivých metod nemusí být stejná, tudíž není potřeba zařazovat vždy všechny metody do každého cyklu a zároveň lze ojediněle zařadit metody dle potřeby (Hroník, 2006).

Volba metod do značné míry závisí i na tom, jakou podobu hodnocení zrovna hodnotitel volí. Může se jednat o formální či neformální hodnocení. Různí autoři u těchto forem hodnocení zdůrazňují některá specifika, která se v ucelenější formě pokusí přiblížit následující odstavce.

- **Neformální hodnocení**

Koubek (2011) definuje neformální hodnocení jako průběžné poskytování zpětné vazby nadřazeným během vykovávané práce. Doplňuje, že má příležitostnou povahu a je značně ovlivňováno situací okamžiku a dojmem či pocitem hodnotitele. Hroník (2006) uvádí, že neformální hodnocení má stejnou důležitost jako formální hodnocení a rozumí se jím neplánované hodnocení vyplývající z aktuální situace ve formě pochvaly, výtky, či usměrnění. Owen (2006) schopnost poskytování neformální zpětné vazby popisuje jako nepostradatelnou a podstatnou schopnost kvalitního lídra.

- **Formální hodnocení**

Formální hodnocení vnímá Kociánová (2010) jako důležitou součást řízení pracovního výkonu. Dědina a Cejthamr (2005) popisují formální hodnocení jako standardizované, periodické, podle přesně zvolených kritérií. Poskytují podklad, který je zakládán do osobních materiálů pracovníků. Jestliže neformální hodnocení reprezentuje převážně ústní poskytování zpětné vazby bezprostředně po situaci, která k této zpětné vazbě vybízí, tak formální hodnocení reprezentují metody založené na předem promyšleném použití nástrojů, či jejich vhodné kombinace, přičemž charakteristickým znakem je plánovitost a systematickost (Koubek, 2011).

Z výše uvedeného je patrné, že přestože jednotlivé podoby hodnocení mají svá specifika, mají společného jmenovatele a tím je odraz osobnosti a manažerských schopností hodnotitele (Kociánová, 2010).

3.2 Metody hodnocení pracovníků

Tato podkapitola přinese základní přehled využívaných metod a nástrojů k hodnocení pracovníků. V organizacích nebývá použit přístup k hodnocení v podobě užití pouze jedné metody hodnocení, ve většině případů se jedná o vhodnou kombinaci, která ve výsledku naplní cíle a očekávání od hodnocení.

Metody jsou rozděleny do několika oblastí podle různých hledisek. Jedná se o hledisko předmětu hodnocení, použitých nástrojů, časové frekvence hodnocení, subjektu hodnotitele a hledisko jejich verbality.

3.2.1 Rozdělení metod podle předmětu hodnocení

Hroník (2006) ve své specializované publikaci přináší velmi názorný přehled metod v konsekvenci hodnoceného období a předmětu hodnocení v matici metod hodnocení. Tento přehled je zaznamenán v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1 Matice metod hodnocení

	<u>Hodnocení vstupů</u>	<u>Hodnocení procesu</u>	<u>Hodnocení výstupů</u>
<u>Metody zaměřené na minulost</u>	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
<u>Metody zaměřené na přítomnost</u>	Assessment centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
<u>Metody zaměřené na budoucnost</u>	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: Hroník (2006)

Z výše uvedené matice lze definovat základní předměty hodnocení. Jedná se o vstup, výstup, proces a podrobně se jim věnují následující odstavce.

- **Hodnocení vstupu (předpoklady, potenciál, způsobilost a praxe)**

Urban (2010) uvádí, že hodnocení této oblasti je zaměřeno spíše na budoucnost. Hroník (2006) nicméně doplňuje, že hodnocení vstupu představuje hodnocení toho, co aktuálně pracovník do plnění úkolu vkládá, tudíž je zaměřeno i na přítomnost. Dále dodává, že zaměření hodnocení na vstupy může do budoucna akcelarovat výkon pracovníka. Mezi metody zaměřené na vstupy dle Hroníkovy (2006) matice lze zařadit Assessment centra, zhodnocení praxe, nebo hodnocení potenciálu.

- **Hodnocení výstupu (výkonu)**

Hroník (2006) k hodnocení výstupu uvádí, že tato oblast často poskytuje velmi snadno měřitelné parametry. Může se jednat například o množství produkce, tržby, náklady, atd. V případech, kde je možné definovat číselnou hodnotu výkonu, lze hovořit o možnosti přímého měření výstupu. Při nepřímém měření výstupu nejsou k dispozici přesné hodnoty, ale hodnocení se provádí na základě stupnice, na které výkon pracovníka bude odhadnutý. Podle Urbana (2010) hodnocení výstupu souvisí s předchozím dodržením formální povahy zadaných úkolů, zároveň by ale měly brát v úvahu změny vnějších podmínek. K hodnocení této oblasti se tedy nejčastěji používají metody založené na stupnicích a číselných vyjádření.

- **Hodnocení procesu (přístupu, pracovního chování)**

Urban (2010) uvádí, že hodnocení procesu probíhá na základě definovaných kritérií a norem, která mohou být v některých případech univerzální pro celou organizaci, v některých případech musí však být definovaná konkrétně pro vybrané útvary, či týmy. Vždy by ale měla vycházet z náplně a úkolů stanovených pro konkrétní pracovní pozici, či ze zaměření jednotky. Hroník (2006) definuje hodnocení procesu jako hodnocení způsobu chování pracovníka při své práci. Pro názornost potřeby používat i metody hodnocení pracovního chování uvádí příklad, kdy pracovník dosahuje špičkových výkonů a má i vynikající potenciál, nicméně svým chováním demotivuje ostatní pracovníky a působí destruktivně. K hodnocení této oblasti se nejčastěji využívá volného písemného projevu se zaměřením na specifikovaná kritéria.

Přestože se jednotlivé předměty hodnocení mohou hodnotit zvlášť, Hroník (2006) z důvodu zvýšení výpovědní hodnoty hodnocení pracovníka doporučuje hodnotit pracovníka komplexně, tedy průnikem všech předmětů hodnocení.

3.2.2 Rozdělení metod podle hlediska použitých hodnotících nástrojů

Organizace mají při volbě systému hodnocení na výběr z několika nástrojů. Stále ale platí podmínka, že nelze využít všech metod hodnocení, tedy ani všech nástrojů hodnocení, se stejnou efektivitou. Je potřeba zvolit konkrétní nástroje odpovídající smyslu, cíli i subjektu hodnocení s ohledem na náklady a administrativní zátěž. Níže jsou uvedeny nejčastěji užívané nástroje systému hodnocení. Urban (2010) nástroje rozděluje do dvou skupin, první skupinu tvoří nástroje zaměřené na minulost, druhá skupina nástrojů se soustředí na budoucnost. Hroník (2006) tento výčet ve své matici metod hodnocení (viz výše) doplňuje ještě o nástroje zaměřené na přítomnost.

A) Nástroje zaměřené na minulost

Nástroje zaměřené na minulost hodnotí to, co se odehrálo do doby hodnocení pracovníka.

- **Hodnocení na základě norem a standardů**

Urban (2013) uvádí, že tato metoda se opírá o dlouhodoběji platné výkonnostní normy a zaběhnuté standardy v podniku, přičemž upozorňuje, že tyto normy a standardy by měly být jednak jednoznačné a srozumitelné. Jako výhodu uvádí, že

všeobecně přijaté standardy jsou pracovníky vnímané jako přijatelné a spravedlivé. Doplňuje, že se nejčastěji využívá pro hodnocení výrobních dělníků. Jako nevýhodu lze uvést možné přiklání se hodnotitelů k jednoduchým měřitelným veličinám (Hroník, 2006).

- **Hodnocení posuzováním úrovně kompetencí**

Tato metoda se dle Kociánové (2010) zakládá na hledání a zjišťování důkazů o přítomnosti a úrovni kompetencí na základě analýzy z minulých událostí pracovního života hodnoceného. Kociánová (2010) průběh metody popisuje tak, že pracovník identifikuje několik úkolů a projektů, za které zodpovídal v uplynulém období, a uvádí výsledky a postupy, kterých dosáhl. Výhodou této metody je využití v případech, kde není možné porovnávat náročnost cílů v různých pozicích. Negativem je náročnost na hodnotitele při analýze cílů a referovaných výsledků a postupů, dále je také tato metoda náročná na čas strávený přípravou a to jak hodnotitele, tak i hodnoceného (Kociánová, 2010). Pilařová (2008) definuje rovněž chybu, které se dopouští hodnotitelé v podobě toho, že hodnotí kompetence hodnoceného, které nemají žádnou souvztažnost s požadavky na danou pozici.

- **Hodnocení pomocí hodnotící stupnice/checklistů a jejich alternativ**

Checklist je dotazník tvořený množstvím otázek týkajících se chování pracovníka, na které hodnocený odpovídá ano či ne. Alternativou checklistu je hodnotící anketa, která se liší tím, že na otázky hodnocený odpovídá volbou z uvedené stupnice, která bývá lichého počtu, přičemž krajní hodnoty jsou extrémní a prostřední hodnota je neutrální. Metoda BARS (Behaviorally Anchored rating scales) je další alternativou checklistu a stupnice. Pomocí této metody se zjišťuje plnění jednotlivých úkolů, přístup k plnění a dodržování postupu. Hodnocení probíhá zvolením jednoho z pěti nebo sedmi stupňů, přičemž každý je doplněn o slovní vyjádření stupně pro lepší odpovídající zařazení pracovníka (Kociánová, 2010). Hroník (2006) dále doplňuje, že podle způsobu přístupu k tomuto typu hodnocení, lze stupnice dělit na verbální, ve kterých se k vyjádření stupňů používá jen psaný text, nonverbální, které jsou uspořádány podle číselných hodnot často v pěti, šesti či sedmistupňovém rozsahu, a kombinované, ve kterých se užívá obou zmiňovaných variant. Jako negativum definuje Hroník (2006) tendenci ke středovosti. Proto Urban (2013) navrhuje využívat čtyřbodových stupnic, které čelí

tendenci hodnotit zaměstnance jako průměrné. Třeštíková (2015 e-dokument) jako pozitivum jmenuje pocit objektivnosti u hodnoceného, možnost jemnějšího škálování ze strany hodnotitele a také upozorňuje na značnou úsporu času i nákladů při použití vhodného softwaru pro tuto metodu hodnocení.

- **Hodnocení na základě kritických případů**

Na základě této metody jsou zachycovány výjimečné případy a situace, které se vymykají standardu či zavedeným normám, které jsou doprovázeny zohledněním výkonu pracovníka právě v těchto situacích (Wagnerová, 2008). Pozornost je věnována jak pozitivním, tak negativním situacím, které je vhodné písemně zaznamenávat průběžně, čímž je možné se následně vyhnout selektivnosti založené na vybavení si pouze nedávných situací (Armstrong, 2011). Přínos Štěpaník (2010) podmiňuje dobrými pozorovacími schopnostmi a systematickými záznamy, díky kterým vzniká zajímavý přehled uspokojivých a neuspokojivých položek v chování pracovníka. Tyto výsledky mohou být následně podkladem pro hodnotící rozhovor (Štěpaník, 2010). Třeštíková (2015) určuje, že se jedná o metodu, která je zaměřená na skutečné výsledky a činy, ne na to co „mohlo být“ nebo se „mohlo stát“. Nicméně namítá, že se jedná o administrativně a časově velmi náročnou metodu. Urban (2013) výčet nevýhod této metody doplňuje o možnou nejasnost v chápání, co je kritický případ.

- **Metody porovnávání**

Wagnerová (2008) popisuje tři alternativy této metody. První je metoda zařídování spočívající v ohodnocení výkonosti pracovníka a vytvoření výkonnostní stupnice, která koreluje s tím, že nejlépe hodnocený zaměstnanec reprezentuje nejvyšší stupeň. Druhou variantou je metoda nucené volby, kdy hodnotitel je nucen zařadit hodnocené do příslušných kategorií dle zadaného procenta. Tiffin a McCormic (1958 in Wagnerová 2008) definují pět stupňů s následujícími procenty zastoupení počtu hodnocených zaměstnanců: 1. Stupeň = 10 %, 2. Stupeň = 20 %, 3. Stupeň = 40 %, 4. Stupeň = 20 %, 5. Stupeň = 10 % a zároveň uvádí, že hlavním účelem této metody je vyhnout se příliš shovívanému nebo příliš přísnému hodnocení. Jako třetí alternativu této metody Wagnerová (2008) popisuje párové srovnávání, které spočívá v tom, že každý zaměstnanec je porovnán s každým dalším a bod je vždy připsán tomu lepšímu, pomocí této metody je vytvořen žebříček zaměstnanců dle

součtu všech obdržených bodů. Nevýhodu vidí Wagnerová (2008) v možném výskytu vyšší míry subjektivity při hodnocení a velké časové náročnosti, proto doporučuje tuto metodu využívat jen v malých počtech hodnocených zaměstnanců. Třeštíková (2015) ještě k tomuto výčtu přidává metodu porovnání všech zaměstnanců s jedním vybraným vzorem, kterým může být buď nejlepší, nebo nejhorší zaměstnanec. Výhodou dle Kociánové (2010) je, že všechny varianty metody porovnávání mohou být pro zvýšení své objektivity kombinovány.

- **Volný popis**

Třeštíková (2015) tuto metodu popisuje jako písemné zpracování předem daného seznamu hodnocených kritérií. Ihned ale uvádí, že to co je podstatou této metody, může být rovněž i záporný prvek, jelikož písemné zpracování klade vyšší nárok na vyjadřovací schopnosti hodnotitele. Doplňuje, že se hodnocení může stát velmi subjektivním. Jelikož se ale jedná o předem stanovený seznam kritérií, kladem může být jednoduchost a velmi snadné zařazení do systému hodnocení. Kociánová (2010) ale tuto metodu hodnotí jako náročnou, protože klade vysoké nároky na objektivní úsudek a vyjadřovací schopnosti hodnotitele.

B) Nástroje zaměřené na přítomnost

Tyto nástroje jsou zaměřené na aktuální stav. Zhodnocují to, co probíhá právě v okamžiku hodnocení pracovníka pomocí k tomu určených nástrojů.

- **Hodnocení na základě Assesment centra (AC)/Development centra (DC)**

Kociánová (2010) AC popisuje jako diagnostiku pracovních kompetencí a způsobilostí podle kritérií, která se váží ke konkrétnímu pracovnímu místu. AC je často využíváno jako metoda výběru, nicméně výsledky z průběhu takovéto aktivity mohou být použity i pro potřeby hodnocení (Hroník, 2006). DC je zaměřeno na diagnostiku úrovně kompetencí a schopností samotných pracovníků, posouzení jejich silných a slabých stránek (Kociánová, 2010). Cílem je detekovat potřebu rozvoje u klíčových pracovníků a na základě tohoto zjištění přijmout plán budoucího rozvoje (Hroník, 2006). Při těchto činnostech má zásadní význam skupina hodnotitelů, která posuzuje účastníky na základě předem stanovené metodiky. Výhodou tedy je bezprostřední přítomnost hodnotitele a objektivnost. Urban (2013) nicméně shledává tuto metodu jako personálně, časově, i finančně

náročnou, a proto vidí její využití zejména při hodnocení manažerů a specialistů. Rozdílné rysy a využití AC a DC je také přehledně patrný z tabulky č. 2.

Tabulka č. 2 Charakteristické rysy Assessment centra a Development centra

	<u>Charakteristické rysy Assessment Centre</u>	<u>Charakteristické rysy Development Centre</u>
<u>Personální rozhodnutí</u>	Po skončení	Před zahájením
<u>Těžiště srovnávání</u>	Interindividuální srovnání	Intraindividuální srovnání
<u>Časování zpětné vazby</u>	Zpětná vazby po skončení AC	Průběžná zpětná vazby

Zdroj: Hroník (2006)

- **Manažerský audit**

Urban (2013) popisuje manažerský audit jako vnější posouzení vlastností, schopností, zkušeností a potenciálu zaměstnanců. Zároveň ale dodává, že pro svou specifickou, vysokými nároky na hodnotitele a časovou náročnost, což lze považovat za nevýhody této metody, je vhodné ji použít zejména pro hodnocení klíčových zaměstnanců často v manažerských pozicích a funkci hodnotitelů v tomto případě často přebírají specializovaní poradci. Výhodou je, že jelikož manažerský audit využívá k personální analýze vždy několik metod, je zde předpoklad, že výsledky budou objektivnější (manazerskyaudit.cz, 2016).

- **Zkouška**

Tato metoda může mít několik variant, jednou z nich je písemný test, ve kterém zaměstnanci deklarují své znalosti či zkušenosti, nebo se může jednat o fyzickou prezentaci dovedností, které hodnotitel pozoruje na místě. Mezi klady této metody je možnost okamžitého a objektivního zhodnocení. Za nevýhodu ovšem lze považovat například vysoké nároky na administrativu (HRWALE, 2012).

- **Mystery shopping**

Mulačová, Mulač a kolektiv (2013) tuto moderní metodu doporučují při hodnocení pracovníků obchodních oddělení i pracovníků orientujících se na služby. Jedná se o metodu, v níž se hodnotitel vydává za potenciálního klienta, ať již jde o produkty,

či služby, přičemž se předem nedeklaruje jeho záměr hodnotit kvality zaměstnanců. V překladu lze tuto metodu vystihnout jako „utajené nakupování“. Výhodou je objektivnost podkladů k hodnocení získaných na základě této metody, na druhou stranu nevýhodou může být finanční a časová náročnost při jejím využití (mysteryshopper.cz, 2016).

- **Důvěrné záznamy**

Podle HRWALE (2012) jsou důvěrné záznamy, neboli „Confidential records“ v zahraničí využívány zejména pro hodnocení pracovníků ve státní správě. Jedná se o utajenou dokumentaci týkající se pracovníka, zejména jeho docházce, chování, týmové práce, iniciativy, kreativity, atd. Zpětná vazba v tomto případě není poskytována. Výhoda je podle HRWALE (2012) v získání záznamů a situací, které nejsou ovlivněné vědomím toho, že hodnocený je právě podrobován hodnocení. Nevýhodou lze spatřovat ve velmi vysoké subjektivitě při vyvozování závěrů hodnocení.

C) Nástroje zaměřené na budoucnost

Nástroje orientované na budoucnost odráží zejména potenciál, schopnosti a možnosti rozvoje pracovníka.

- **Hodnocení podle dohodnutých cílů**

Podle Wagnerové (2008) je v současné době tato metoda používána spíše pro hodnocení pracovníků v řídicích a odborných pozicích. Jedná se o hodnocení založené na vztahu k peněžním cílům, jako například zisk, obrat, objem prodaných produktů, atd. Cíle se přitom stanovují na předem určené období. Jsou doprovázeny tzv. akčními plány, které popisují kroky vedoucí ke splnění cílů s harmonogramem pro jejich plnění (Wagnerová, 2008). Urban (2013) mezi výhody této metody uvádí skutečnost, že hodnocení se více angažují v plnění celopodnikových cílů, dokonce se mohou zapojit i v samotné tvorbě cílů nadcházejících. Hroník (2006) ve své knize popisuje MBO (Management by Objectives) jako komplexní systém hodnocení pracovníků ze 70. A 80. let minulého století, který kvůli své obrovské administrativní zátěži ztratil výsadní postavení systému, a stala se z něj už jedna z užívaných metod hodnocení. Nespornou výhodou této metody je její využití pro management a specialisty. Pomocí této metody lze rovněž porovnávat úspěšnost ve

svěřených odpovědnostech (Wagnerová, 2008). Hroník (2006) popisuje možnou nevýhodu této metody v tom, že hodnotitelé mají tendenci provádět hodnocení spíše na základě pouze jednoduchých měřitelných veličin. Třeštková (2015) jako negativum této metody uvádí nemožnost porovnávání pracovních výkonů u různých pozic. Jako klad vnímá možnost posuzovat pracovníky podle vysoce objektivních měřítek.

- **Hodnocení potenciálu**

Společnost Human Dynamic (2015) uvádí, že hodnocení potenciálu musí být vždy spjato s konkrétní pozicí, kterou hodnocený zaujímá. Lze pak hodnotit například vůdčí potenciál, prodejní potenciál, potenciál týmového pracovníka. Faerber a Stöwe (2007) upozorňují, že v odpovědností vedoucích pracovníků není jen odhalení potenciálu u konkrétních pracovníků, nýbrž musí s odhaleným potenciálem umět pracovat, rozvíjet jej a směřovat. Tím rovněž Faerber a Stöwe definují výhody této metody spočívající v nalezení a možnosti využití pracovníka potenciálu, nevýhodou však může být právě neschopnost hodnotitele s takto nalezenými poznatky dál pracovat a využívat je pro potřeby organizace.

- **Supervize**

Hroník (2006) uvádí, že supervize a intervize jsou spíše metodami rozvoje zaměstnance, nicméně jsou využitelné i jako metoda hodnocení. Podle Českého institutu pro supervizi (2006) se jedná o metodu, v rámci které osoba supervizora, jež je odborníkem ve své profesi a nabízí tak nezaujatý přístup, poskytuje služby supervidovanému jedinci v podobě pomoci se vnímáním a reflektováním vlastní práce. Mimo tuto hlavní náplň rozvoje pracovníka je dalším benefitem zisk hodnocení nestrannou osobou, které navíc pramení z velmi specifických okolností, zda kterých je supervize vykonávána.

- **Intervize**

I zde je třeba podotknout, že se jedná spíše o metodu osobnostního rozvoje, ale dle Hroníka (2006) je možné metodu využít k hodnocení zaměstnanců, jeho výhodu a podstatu vidí v poskytnutí zpětné vazby. V případě intervize se jedná o sdílení zkušeností a poskytování reflexe mezi kolegy (Hroník, 2006).

Urban (2013) shrnuje, že nástroje úzce souvisí s předmětem hodnocení. Podle toho, co je potřeba hodnotit, jsou vybírány vhodné nástroje.

3.2.3 Rozdělení metod podle hlediska časové frekvence

Z časového hlediska je možné hodnocení pracovníka rozdělit na průběžné, pravidelné hodnocení, hodnocení při ukončení projektů nebo hodnocení ve zkušební době. Každé z těchto hodnocení má svá specifika a rozdílné cíle.

- **Pravidelné hodnocení pracovníka**

Probíhá v pravidelně nastavených intervalech, většinou jedenkrát za půl roku, jedenkrát za rok, nebo jak uvádí Urban (2010), může být interval definován i kontrolními body. Pravidelné hodnocení by mělo podle něj být formální a komplexní. Mělo by se ohlédnout do minulosti, ale také by mělo nahlédnout do budoucnosti. Dále doplňuje, že během pravidelného hodnocení by měly být nadefinovány pracovní i rozvojové plány pro další období (Urban, 2010). Kromě výkonu, tj. výstupu, se v rámci pravidelného hodnocení, jak uvádí Plamínek (2009), posuzuje i celkové chování a přístup, tj. proces, a rovněž i kompetence a zkušenosti, tj. vstupy. Vhodné je i využití podkladů z krátkodobých hodnocení (Plamínek, 2009). Výhody pravidelného hodnocení spočívají dle Plamínka (2009) právě v komplexním pojetí poskytnutí zpětné vazby a v možnosti pracovníka se k této zpětné vazbě vyjádřit. Zároveň se stává pravidelné hodnocení ve většině případů jedním z podkladů pro změnu finančního ohodnocení pracovníka. Záporům pravidelného hodnocení může být dle Urbana (2010) nadměrná byrokratická zátěž. Laufer (2008) dále uvádí, že nevýhodou může být výskyt chyb podmíněných hodnotitelem, zejména jeho subjektivním vnímání pracovníka nebo přebírání hodnotících soudů dříve vytvořených. Nedostatky také podle Štěpánika (2010) mohou vzniknout z nekvalitní přípravy a nedostatku podkladů k pravidelnému hodnocení.

- **Průběžné hodnocení pracovníka**

Průběžné hodnocení je součástí denního života téměř každého manažera. Jedná se většinou o neformální hodnocení běžných činností. Poskytování průběžné zpětné vazby při plnění úkolů. Probíhá vždy, když je co hodnotit. Přínosem tohoto hodnocení je jeho bezprostřednost a návaznost na konkrétní úkol. Mělo by však být doprovázeno pravidelným, dlouhodobým, systematickým hodnocením (Plamínek, 2009). Plamínek (2009) také doporučuje zaznamenávat poznámky a výsledky

z průběžného hodnocení a uchovávat je jako podklady pro pravidelné hodnocení pracovníků. Urban (2010) doplňuje, že i přestože by průběžné hodnocení mělo být systematizované, nemělo by dosahovat ani jednoho ze dvou definovaných extrémů. První extrém Urban (2010) popisuje jako přílišnou průběžnou kontrolu a existenci přehnané četnosti poskytování zpětné vazby, která může vést ke zbytečné byrokracii a ztrátě samostatnosti a motivace pracovníků. Druhým extrémem je podle Urbana (2010) dlouhodobý nedostatek zpětné vazby, což může vyústit v to, že pracovníci nabydou dojem, že se nadřízený nezajímá o plnění úkolů, nebo následně mohou vznikat nechtěné nepříjemné situace v podobě pozdního plnění úkolu, plnění úkolu s nadměrnými náklady, či neefektivního přístupu. Za klady průběžného hodnocení podle Urbana (2010) lze považovat včasné rozpoznání problémů, možnost flexibility v korekci procesů či výkonů, a skutečnost, že průběžné hodnocení není zatíženo nadměrnou byrokracií. Záporům podle Laufera (2008) může naopak být náchylnost k systémově podmíněným chybám, například ovlivnění jednorázovými událostmi či netypickými podmínkami, nebo chybějící možnosti předchozího srovnání.

- **Mimořádné hodnocení**

Existuje více druhů mimořádného hodnocení, může se jednat o hodnocení pracovníka při ukončování projektů, nebo ve zkušební době, či při zkušebních úkolech nebo při přechodu na jinou pozici. Plamínek (2009) dále uvádí, že se z pohledu kompetencí může jednat i o situace, kdy si pracovník sám potřebuje při plnění nového úkolu zkontrolovat, zda dosahuje potřebné úrovně kompetence, anebo naopak pro potřeby nadřízeného, v případech, kdy pracovník dlouhodobě určité úrovně kompetence nedosahuje. Jedná se tedy o nepravidelné hodnocení vyskytující se při mimořádných příležitostech (Plamínek, 2009). Folwarczná (2010) k tomu ještě dodává, že v těchto případech by se mělo jednat o formální hodnocení, při kterém dochází k pořízení písemné dokumentace, podobně jako tomu je u pravidelného hodnocení. Jak vyplývá z textu, výhodou mimořádných hodnocení je zejména fakt, že k hodnocení pravidelného charakteru může dojít v situacích, ve kterých je to potřeba, nikoli ve chvílích které jsou pravidelně stanoveny například vnitřním předpisem či řádem. Nevýhody odrážejí charakter pravidelného hodnocení, například zmiňovaná nadměrná byrokratická zátěž.

Laufer (2008) shrnuje, že vždy je třeba dbát na okolnosti, které potřebu hodnocení vyvolávají. Dále dodává, že je vhodné ke každému pracovníkovi přistupovat stejně, a to i v souvislosti s frekvencí hodnocení.

3.2.4 Rozdělení metod podle hlediska subjektu hodnotitele

Podle hlediska subjektu a role hodnotitele lze hodnocení pracovníků dělit na hodnocení nadřízenými, sebehodnocení, hodnocení pracovníků navzájem, hodnocení nadřízených zdola, hodnocení pracovníků jejich mentory, či jejich zákazníky. Nejnáročnější je potom hodnocení, které v sobě kombinuje více hodnotících subjektů a tato metoda se nazývá 360° zpětná vazba.

- **Hodnocení nadřízenými**

Podle Wagnerové (2008) se jedná o jednu z nejčastějších metod hodnocení pracovníků, nicméně dodává, že tato metoda hodnocení má i své nevýhody v podobě možné zaujatosti nadřízeného, nebo jeho nedostatku příležitostí sledovat konkrétního pracovníka. Organizace jsou si tohoto problému vědomy, a proto prosazují, aby tato metoda byla kombinována s dalšími metodami hodnocení pracovníků (Wagnerová, 2008). Podle Urbana (2013) lze tuto metodu adekvátně aplikovat i z role mentorů, či vedoucích týmů. Hroník (2006) definuje oblasti, na které by se nadřízený v hodnocení měl zaměřit. Jedná se o pozitivní hodnocení, vytyčení něčeho, s čím je nadřízený spokojen, zároveň ale je potřeba definovat, jaké má pracovník rezervy a kde je potřeba dosáhnout zlepšení. Dále doplňuje, že pro obě strany je také důležité objasnit perspektivu zaměstnance v organizaci s výhledem do budoucna, definování toho, jak a kde se zaměstnancem organizace počítá. Poslední oblastí, kterou Hroník (2006) uvádí, je návrh řešení, opatření, cílů, úkolů a přístupů. Kubeš (2008) definuje výhodu této metody v tom, že nadřízený by měl mít většinou přehled o všech projektech, úkolech a odpovědnostech pracovníka, tudíž může hodnotit ve větších souvislostech a hodnocení není potom založeno na náhodných událostech. Nevýhodou může být ztráta anonymity u hodnocení nadřízeným a pocit zaujatosti hodnocení u hodnoceného, což ve výsledku klade zvýšené nároky na hodnotitele v podobě schopnosti objektivně obhájit si své hodnocení a podat výsledky hodnocení hodnocenému vhodným způsobem (Kubeš, 2008).

- **Sebehodnocení**

Jedná se o nejčastěji doprovázenou metodu hodnocení k hodnocení nadřízenými. Účelem je zamyšlení se nad svou prací, výkonem i přístupem. Mimo to sebehodnocení zapojuje aktivněji pracovníky do celého systému hodnocení v organizaci (Wagnerová, 2008). Hroník (2006) definuje, co vše by mělo sebehodnocení obsahovat. Zejména se jedná o definování vlastních slabých a silných stránek, uvedení vlastních úspěchů a nezdarů, nastínění aspirací ve výhledu na jeden a tři roky a určení toho, co zaměstnanec potřebuje k tomu, aby dosáhl svých cílů. Další oblastí hodnocení by mělo být zhodnocení silných a slabých stránek organizace z pohledu zaměstnance, případně navržení změn v organizaci. Zajímavé pro hodnotitele, potažmo pro organizaci je popis toho, co zaměstnanec u organizace drží, případně co by ho donutilo k úvahám o odchodu z firmy (Hroník, 2006). Výhodou této metody je dle Kubeše (2008) fakt, že hodnotitelem je v tomhle případě osoba, která hodnoceného zná ze všech hodnotitelů úplně nejvíc, autor ale hned dodává, že toto může být i nevýhodou, protože sebehodnocení bývá do značné míry zkreslené. Dalším kladem této metody je možnost srovnání s dalšími zdroji hodnocení, což může mít vliv jednak na zvýšení reliability hodnocení, ale také na zlepšení vztahů mezi pracovníkem a managementem (Wagnerová, 2008).

- **Hodnocení pracovníků navzájem**

Pilařová (2008) uvádí, že jednou z metod je i hodnocení pracovníků navzájem, jedná se tedy o vzájemné hodnocení kolegů, které by mělo být jen doplňkovým hodnocením k jiným metodám a nástrojům. Folwarczná (2010) definuje klady vzájemného hodnocení pracovníků v tom, že činí pracovníky zodpovědnějšími a může dokonce zlepšit komunikaci mezi pracovníky. Navíc je pro pracovníky přínosné dozvědět se, jak jejich práci hodnotí kolegové. Výhodu Urban (2013) vidí také v tom, že tento typ hodnocení může podnítit zvýšení kvality společné práce. Negativem může být, pokud se ke spolupracovníkům, jako hodnotitelům, nedostávají komplexní informace o činnosti hodnoceného (Folwarczná, 2010).

- **Hodnocení nadřízených zdola**

Armstrong (2007) definuje tuto metodu jako přímou zpětnou vazbu podřízeného svému nadřízenému o tom, jak vnímá jeho vedení a chování. Nebo se může jednat

o nepřímé hodnocení, kdy pracovník své hodnocení podá nadřízenému hodnoceného. Výhodou podle Kubeše (2008) je přínos pro hodnoceného manažera, poskytnutí zpětné vazby z jiného pohledu, což může mít za následek sebereflexi a například následnou změnu v přístupu, či chování manažera. Nevýhodu tento autor spatřuje ve zkreslenosti hodnocení, které může nastat při napjatých vztazích mezi nadřízeným a podřízeným.

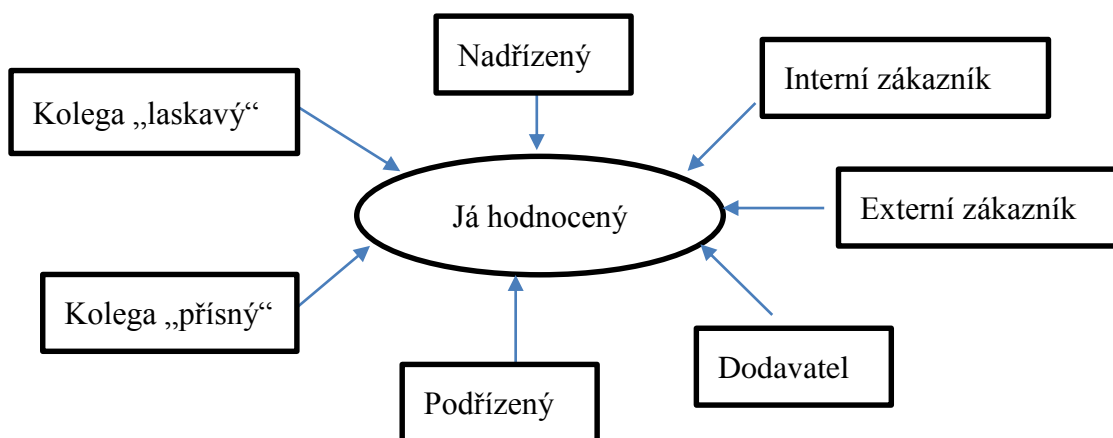
- **Hodnocení zaměstnanců zákazníky**

K tomuto druhu hodnocení Folwarczná (2010) uvádí, že se nemusí jednat pouze o externí zákazníky, ale i interní zákazníky. Jednoduše se jedná o všechny koncové uživatele pracovníkových produktů nebo služeb, zrovna tak se tedy může jednat o kolegy z jiných součástí organizace. Výhodou hodnocení zákazníky spatřuje Folwarczná (2010) v možnosti zvýšení spolehlivosti i kvality poskytovaných služeb či produktů. Urban (2013) výhodu této metody vidí v tom, že hodnocení pracovníci po udělení této zpětné vazby lépe pochopí potřeby a požadavky zákazníků, v případě externích zákazníků je výhodou také podnícení hodnoceného k větší orientaci na zákazníky a zlepšování přístupu k nim, nevýhodu ovšem spatřuje v možném poskytování zpětné vazby pouze na základě jediného kontaktu, jehož vnímání může být zkreslené.

- **Hodnocení 360°/540° zpětná vazba**

Literatura se ve velké míře věnuje podrobnému rozpracování této metody, vzhledem k její komplexnosti a ve variabilitě jejího využití. Ward definoval metodu hodnocení 360° zpětnou vazbu jako „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jednotlivce nebo skupiny, získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby (Ward in Armstrong, 2011). Důvod, pro použití třistašedesátistupňové zpětné vazby založil Turnow na dvou předpokladech. Prvním předpokladem je, že tento způsob hodnocení přináší člověku vědomí určité neshody mezi tím, jak se vidí sám a mezi tím, jak ho vidí ostatní, tím dochází k většímu sebeuvědomění. Zvýšené sebeuvědomění je potom klíčem k maximálnímu výkonu v roli vedoucího pracovníka. (Turnow in Armstrong, 2011). Model třistašedesátistupňové vazby znázorňuje následující graf č. 3.

Graf č. 3 Model 360°/540° zpětné vazby



Zdroj: Hroník (2006)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že hodnocení pracovníka nebo skupiny provádí více subjektů, jedná se o hodnocení nadřízeným, kolegy, či členy týmu, sebehodnocení, hodnocení interními zákazníky a bezprostředními podřízenými. V závislosti na zapojení externích zákazníků a dodavatelů, lze hovořit o 540° zpětné vazby (Kociánová, 2010).

Hodnocení je obvykle prováděno na základě klasifikovaných dotazníků, které zkoumají schopnosti a chování jedince. Schopnosti, které se v dotaznících převážně objevují, jsou schopnosti vést, řídit a schopnosti přístupu k práci. Po zpracování údajů z dotazníků, dochází k poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi, ta může být anonymní, nebo neanonymní, ve formě písemně předložených výsledků. Výhodu spatřuje Armstrong (2010) zejména ve své podstatě, kterou je poskytnutí mnohonásobné zpětné vazby, dále podotýká, že na zpětnou vazbu se očekává akce, která může sloužit například pro potřeby stanovení rozvoje nebo odměňování (Kubeš, 2008). Největší nevýhoda je Kubešem (2008) spatřována ve velké časové a administrativní náročnosti a v riziku poškození mezilidských vztahů, pokud jsou výsledky hodnocení nevhodně podány subjektu hodnocení.

Laufer (2008) upozorňuje, že při zapojení metod hodnocení z pohledu různých subjektů, je potřeba tyto subjekty náležitě seznámit s objektivními postupy a zásadami hodnocení.

3.2.5 Rozdělení metod podle hlediska jejich verbality

Vochozka, Mulač a kolektiv (2012) tento výčet metod rozčleňuje na skupinu metod verbálně zaměřených a na skupinu metod neverbálně zaměřených.

A) Neverbální metody

Mezi neverbální metody řadí Vochozka, Mulač a kolektiv (2012) „*veškeré metody založené na souboru hodnotících soudů, podle stanovených kritérií s různou mírou a formou hodnotící diferenciací*“. Doplnují, že může jít o číselné hodnocení, grafické hodnocení, nebo slovní stupnicovité vyjádření. Hroník (2006) přiznává neverbálním hodnotícím metodám výhodu v podobě respektování objektivnosti kritérií. Nevýhodu autor však spatřuje například v administrativní zátěži.

- **Metody založené na použití nástrojů využívající strukturovanou předlohu**

Jedná se o většinu z metod využívající nástroje, které byly popsány v předchozí subkapitole, založené převážně na číselném a stupnicovém hodnocení.

B) Verbální metody

Jako verbální metody hodnocení popisuje Vochozka, Mulač a kolektiv (2012) metody založené na volném nebo polostrukturovaném slovním popisu. Mezi tyto metody lze například zařadit písemný posudek, hodnotící pohovor nebo jeden ze zmiňovaných nástrojů zaměřených na minulost – volný popis. Bělohlávek (2009) za negativum verbálních metod považuje vysoké požadavky na hodnotitele zejména ve schopnosti správně se vyjadřovat v souvislostech. Pozitivum však tento autor vidí ve flexibilitě, možnosti obsáhnout různé oblasti a konsekvence.

- **Písemný posudek**

Artur (2010) zdůrazňuje jeho důležitost pro potřeby personálních útvarů, ale i pro potřeby nadřízených pracovníků. Arthur (2010) doporučuje důslednost a jednotnost při zpracování písemných posudků, čehož lze dosáhnout dodržováním sedmi doporučení. Těmito doporučeními jsou sepsání souhrnného přehledu, určení pracovníkových silných i slabých stránek, určení oblastí u pracovníka, které vyžadují rozvoj či zlepšení, posouzení úspěšnosti při plnění dříve dohodnutých cílů, vytyčení nových cílů, stanovení plánu karierního rozvoje a vyžádání zpětné vazby

od pracovníka. Laufer (2008) výhodu písemného zpracování vidí zejména v přípravě podkladu pro osobní pohovor.

- **Motivačně - hodnotící pohovor**

Bělohlávek (2009) vidí v hodnotícím pohovoru velký potenciál zejména v motivační funkci. Vzhledem k jeho náročnosti na hodnotitele, specifickým, přípravě a množství chyb, kterých se hodnotitelé mohou při hodnotícím pohovoru dopustit, bylo možné tuto problematiku v rámci této práce popsat jen v základních obrysech. Jedná se o poskytnutí zpětné vazby, které je velmi důležité pro nadřízeného i jeho podřízeného. Jak uvádí Kociánová (2010), hodnocení pracovníka bez následujícího hodnotícího pohovoru je sice nejjednodušší a nejrychlejší forma hodnocení, ale zároveň se jedná o nejneefektivnější podobu hodnocení. Doplnjuje, že hodnotící pohovor by měl být nedílnou součástí pracovní náplně každého nadřízeného. Hroník (2006) popisuje motivačně hodnotící pohovor jako metodu, která pokrývá většinu z oblastí a předmětů hodnocení, můžeme ho využít při hodnocení směřující do minulosti, tak přítomnosti i budoucnosti, lze jej jako metodu zařadit při hodnocení vstupů, výstupů i procesů a navíc může obsahovat i vybrané nástroje, například hodnocení na základě kritických případů. Pohovor poskytuje také možnost konfrontovat pohledy na pracovní výkon a chování z úhlů různých subjektů hodnotitelů. Zároveň umožňuje pracovníkovi osvětlit příčiny a důsledky svého případného nedostačujícího výkonu i chování a upozornit na případná nedorozumění (Laufer, 2008). Bělohlávek (2009) ve své knize popisuje čtyři kroky uzavřeného cyklu hodnotícího pohovoru. Prvním krokem je výzva k hodnotícímu pohovoru, kterou podává hodnotitel. Tato výzva by měla být učiněna minimálně týden před plánovaným hodnotícím pohovorem a hodnocený by měl být při výzvě informován o přesném termínu pohovoru. Tento krok bývá doprovázen i předáním přípravného formuláře, kde hodnocený vypracuje své sebehodnocení. Druhým krokem, který by se neměl podcenit, je příprava na pohovor. V této fázi se připravuje jak hodnotitel, tak hodnocený a to tak, že rekapitulují, na základě průběžných poznámek z pozorování, činnosti v uplynulém období. Třetím krokem je vlastní hodnotící pohovor, který by měl probíhat na nerušeném, klidném místě. Během pohovoru hodnotitel i hodnocený srovnávají své názory na pracovní výkon v uplynulém období a chování hodnoceného. Srovnávat

lze očekávání se skutečnými výsledky i pohledy hodnoceného a hodnotitele. Z pohovoru by mělo vzejít řešení případných problémů, ocenění úspěchu a stanovení dalšího rozvoje (Plamínek, 2009). Na základě průběhu pohovoru se přistupuje ke čtvrtému kroku, a sice stanovení úkolů, rozvoje a doporučení pro následující období (Bělohlávek, 2009). Bělohlávek (2009) shrnuje, že podstatou hodnotícího pohovoru by měl být racionálně vedený dialog, informace by měly proudit oběma směry.

Arthur (2010) shrnuje, že ideální kombinací je vyhotovení písemného posudku, který zároveň bude sloužit jako podklad pro motivačně-hodnotící pohovor.

3.3 Shrnutí teoretické části práce

Hodnocení pracovníků neodmyslitelně patří do personálních činností každé moderní organizace. Úroveň propracovanosti hodnocení, výběr a rozsah využívaných metod a nástrojů je jedním z klíčových zaměření personalistů. Personalisté mají k dispozici širokou škálu metod a nástrojů, které mohou pomoci k nalezení optimální cesty ke komplexnímu hodnocení pracovníků.

Pokud se v organizaci vyskytuje kvalitně propracovaný systém hodnocení pracovníků, lze očekávat, že výsledný efekt hodnocení přinese pozitivní přínos nejen organizaci samotné, ale i pracovníkům. Je třeba však připomenout, že každý hodnotící systém i zvolené metody a nástroje nelze považovat za statické a neměnné, neboť se vyvíjí vnější i vnitřní prostředí, ale i sama organizace a její zaměstnanci, a proto k procesu hodnocení pracovníků je třeba přistupovat flexibilně a kontinuálně. Každý koncept organizace je ve své podstatě jedinečný, proto by jedinečná měla být i skladba jednotlivých metod využívaných pro hodnocení.

Při rešerši v současné české i zahraniční literatuře bylo zjištěno, že existuje množství metod hodnocení. Rozdělit je lze například podle předmětu hodnocení na hodnocení vstupu, což reprezentuje předpoklady, znalosti a schopnosti, hodnocení výstupu, tj. výkonu nebo hodnocení procesu, které se soustředí na přístup a pracovní chování. Podle typu použitého nástroje, je potom možné definovat například metody hodnocení na základě stupnic, checklistů, metody porovnávání, hodnocení na základě kritických případů, hodnocení na základě norem a standardů nebo také assessment centra či pomocí zkoušky.

Podle subjektu hodnotitele teorie definuje komplexní hodnocení pomocí 360°/540° zpětné vazby v závislosti na počtech zapojených subjektů-hodnotitelů. Nicméně metodu je možné využít jen s vybranými subjekty-hodnotiteli, kterými mohou být nadřízení, podřízení, sami hodnocení, kolegové, interní a externí zákazníci, nebo třeba i dodavatelé. Podle jejich verbality se metody dělí na verbální, tj. slovní a neverbální, tj. číselné či stupnicové. Z hlediska časové frekvence se vyskytuje mimořádné, pravidelné či průběžné hodnocení.

Každá metoda má své klady a zápory. Mezi nejčastější zápory patří promítání subjektivního přístupu hodnotitele, zkreslení hodnocení, tendence k průměrnosti a středovosti, finanční náročnost, časová náročnost, administrativní náročnost, nejasnost či zmatečnost pro hodnotitele nebo hodnocené, vysoké nároky na softskills hodnotitelů.

Teoretická východiska přináší přehled metod hodnocení, včetně definování jejich možných kladů a záporů. Také upozornila, že implementace metod systému hodnocení závisí na cílech, které si organizace zvolí, na jejich podmínkách i okolí. Práce se v následující části přesune do prostředí organizace Policie České republiky, aby za využití teoretických východisek a předpokladů zjistila, jaké metody jsou používány pro hodnocení příslušníků. V kvalitativním výzkumu je hlavní výzkumnou otázkou zjištění, jaký přístup k realizaci jednotlivých metod hodnocení mají vedoucí příslušníci Policie České republiky. Kvantitativní výzkum se soustředí na hlavní výzkumnou otázku, jaké klady a zápory u jednotlivých metod hodnocení používaných v prostředí Policie České republiky vidí příslušníci z řad hodnotitelů, tak i hodnocených. Dílčí výzkumnou otázkou v obou případech je, jak hodnotí metody hodnocení příslušníci v souvislostech a v komplexním pohledu na zavedený systém hodnocení u Policie České republiky.

4 Praktická část

Praktická část práce se věnuje konkrétní vybrané organizaci a jejím metodám hodnocení pracovníků aplikovaných v praxi. V této fázi lze pojem organizace upřesnit a uvést, že praktická část této práce bude pojednávat o metodách hodnocení příslušníků Policie České republiky (dále jen „PČR“). Obsahem praktické části bude nejdříve představení organizace PČR, její struktury, specifika a hierarchie. Následovat bude podrobný rozbor metodologie hodnocení příslušníků, včetně detailního zaměření na používané metody hodnocení. Pro dosažení cíle práce bude využito znalostí získaných během zúčastněného pozorování a výstupů z výzkumů v podobě dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů.

4.1 Představení organizace - PČR, krajské ředitelství Středočeského kraje

Policie České republiky byla zřízena zákonem (Zákon č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších změn a doplňků) v roce 1991. Některými zatracovaná a nenáviděná, pro některé opora, ochrana a naděje v krušných chvílích jejich života. Policie v současné době zaměstnává cca 40 000 příslušníků v rámci celé ČR. Samotní příslušníci PČR mohou svou práci vnímat jen jako zaměstnání, někteří z nich jí ale vnímají jako poslání. Přestože to zní jako klišé, proto, aby člověk mohl tuto práci dobře vykonávat, musí jí mít rád.

Hierarchické uspořádání v organizaci Policie České republiky je striktně dané. Nadřízenost a podřízenost je určena zákonem. Policie České republiky spadá pod Ministerstvo vnitra, zodpovídá se tedy ministrovi vnitra. V čele PČR je policejní prezident, v současné době tuto funkci zastává brig. gen. Mgr. Bc. Tomáš Tuhý. V hierarchické posloupnosti po linii pořádkové policie se poté dostáváme k řediteli krajského ředitelství Středočeského kraje a dále na ředitele územních obvodů a ještě níže na ředitele obvodních oddělení. Z hlediska personálního i kázeňského se musí dodržovat hierarchie a posloupnost přímého nejbližšího nadřízeného. Toto je ukotveno v zákonech O služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361/2003 Sb., O Policii České republiky č. 273/2008 Sb., a v dalších specifických vnitřních předpisech u PČR.

Celkový přehled o počtu policistů sloužících na jednotlivých krajských ředitelstvích, jejich počtu na 1000 obyvatel a dalšími zajímavostmi jako například počtu trestných činů přináší tabulka uvedená v příloze č. 1 této práce. Z tabulky vyplývá, že Středočeský kraj je

největším krajem v ČR o rozloze 11 015 km² s počtem obyvatel 1 302 000. Například u krajského ředitelství Středočeského kraje slouží celkem 3 611 policistů, z odvozených ukazatelů v tabulce lze konstatovat, že ačkoli co do počtu obyvatel i co do rozlohy patří Středočeský kraj mezi největší kraje ČR, tak v počtu policistů přidělených ke krajskému ředitelství na 1000 obyvatel kraje se pohybuje hodně pod průměrem, kdežto v počtu spáchaných trestných činů na 1000 obyvatel se pohybuje nad průměrem v porovnání s ostatními kraji v ČR. Příslušníci na základních útvarech provádějí ty nejběžnější činnosti, se kterými se v největší míře setkávají i samotní občané. Policisté přijímají oznámení a podněty od občanů, prošetřují je, sami aktivně provádějí hlídkovou činnost, dbají na dodržování veřejného pořádku a prošetřují přestupky a trestné činy spáchané v rámci jejich územní a věcné pravomoci. A právě příslušníků těchto základních útvarů v přímém výkonu služby, vzhledem k jejich nejčastějšímu kontaktu s občany, se bude týkat i výzkumná část práce.

4.2 Hodnocení příslušníků PCŘ – zdroje, cíle, funkce a specifika

Následující subkapitoly se budou věnovat specifčnosti prostředí Policie České republiky, ve kterém je aplikován systém hodnocení příslušníků založený na vybraných metodách. Budou definovány zdroje, kterými je u PCŘ hodnocení příslušníků upraveno, rovněž bude stanoveno, jaké má hodnocení cíle a čím je ovlivňováno.

4.2.1 Právní úprava hodnocení příslušníků PCŘ, jeho cíle a funkce

Zdrojů upravujících hodnocení příslušníků Policie České republiky dostupných veřejnosti je velmi málo. Jednou z veřejně dostupných zmínek o hodnocení příslušníků PCŘ je zákonná úprava v podobě zákona o služebním poměru příslušníků ozbrojených sborů č. 361/2003 Sb. (dále jen „Zákon“), přičemž hodnocení příslušníků se věnuje pouhý jeden paragraf č. 203, ten je pro názornost v přesném znění uveden v příloze č. 2 této práce.

Výše uvedený paragraf postihuje problematiku hodnocení příslušníků pouze obecně a z jednotlivých odstavců lze vydedukovat aplikaci některých teoretických východisek. Konkrétně odstavec č. 1 §203 Zákona odráží nutnost hodnotit nejen samotné předpoklady a výkon pracovníka, v tomto případě příslušníka, ale je zapotřebí ho hodnotit právě i s ohledem na zastávanou pracovní pozici a schopnost v rámci této pozice efektivně implementovat předpoklady a dovednosti a využít je. Druhý odstavec upozorňuje, že

hodnocení má motivační charakter a je jedním z podkladů pro budoucí personální rozhodování. Výhodu tohoto ustanovení můžeme spatřovat v tom, že ani pro hodnoceného ani pro hodnotitele neznamena hodnocení osamocenou formální proceduru, nýbrž že se jedná o proces, který má kontinuitu i v dalších navazujících procesech personálního řízení. Odstavec tři poskytuje ochranu hodnocenému příslušníkovi, s možností ohradit se proti hodnocení, které vytvořil jeho nadřízený. Umožňuje příslušníkovi bránit se ve chvílích, kdy má pocit, že hodnotitel příslušníka hodnotí zkresleně, či neobjektivně. Odstavec čtyři byt' je popsán velmi stručně, v sobě skrývá návaznosti právě v dalších personálních rozhodnutích. Například pro účast ve výběrovém řízení musí příslušník dosahovat v hodnocení výborných výsledků. Naopak při dvou po sobě jdoucích hodnocení, v nichž příslušník dosahuje hodnocení neuspokojivých výsledků, může být přeřazen na nižší tabulku. Odstavec pátý definuje s jakou frekvencí a při jakých příležitostech je služební hodnocení vypracováno. Pro objektivnost a možnost hodnocení příslušníka v souvislostech je vyžadováno, aby příslušník odsloužil alespoň šest měsíců, než bude hodnocen, což popisuje odstavec šestý. Odstavec poslední upřesňuje, kde končí hierarchický řetězec zpracovávání služebního hodnocení.

Jak je zcela pochopitelné, v tomto paragrafu je uvedených pouze několik základních ustanovení o hodnocení příslušníků. V podrobnějším měřítku se hodnocení příslušníků věnuje Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky (dále jen „Závazný pokyn“). Už z názvu Závazného pokynu vyplývá, že u PČR existují dva typy hodnocení, a sice průběžné a služební hodnocení. Obě dvě mají formalizovanou podobu, nicméně služební hodnocení je zakládáno do osobní složky příslušníka a je vyhotovováno nejméně jedenkrát za tři roky, na rozdíl od průběžného hodnocení, které má podpůrný charakter a je vyhotovováno alespoň jedenkrát za rok.

Závazný pokyn doplňuje, konkretizuje a rozvíjí základní cíl popsáný v Zákoně, jímž je: *“posouzení odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úrovně teoretických znalostí včetně jejich aplikace při výkonu služby, včetně stanovení úkolů pro další rozvoj příslušníka.”* (§ 203 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb.). Dále tedy Závazný pokyn za účel hodnocení představuje získání objektivních a nezpochybnitelných podkladů pro:

- **Posouzení kvality plnění úkolů PČR a motivace policistů k jejich plnění** – u tohoto bodu lze spatřovat dualitu ve smyslu zaměření na celek, tedy celou organizaci PČR a její úkoly, ale rovněž se zaměřuje na každého konkrétního jedince, který se na těchto úkolech celku podílí, ve snaze posoudit jejich motivaci k plnění těchto úkolů.
- **Posouzení, zda je chování policistů v souladu s Etickým kodexem PČR** – etický kodex PČR mimo jiné obsahuje hodnoty, které by měl policista ctít, i ustanovení o tom, že příslušník se má chovat reprezentativně a důstojně, s každým jednat rovně a korektně.
- **Řízení a kontrolu výkonu služby policistů** – výkonem služby se rozumí samotné plnění svěřených úkolů, odpovědností a odborného růstu. Účelem tedy je shromažďovat podklady, na základě kterých bude možné tuto činnost efektivně řídit i kontrolovat.
- **Rozhodování ve věcech kázeňských a ve věcech služebního poměru** – hodnocení směřuje i k účelu podloženého rozhodování o kázeňských trestech, či odměnách a rovněž o přemístění či převedení příslušníka.
- **Posouzení odbornosti policisty, jeho profesních znalostí a schopností a stanovení případného plánu úkolů dalšího odborného rozvoje policisty** – tento bod doplňuje účel hodnocení o řízení a kontrolu výkonu služby policistů.

Funkce hodnocení definované v teoretické části práce se odrážejí i v praktické části aplikované na hodnocení příslušníků PČR. Funkce poznávací, srovnávací a kauzální je obsažena ve fázi, kdy v rámci hodnocení příslušníka PČR dochází k posouzení schopností, dovedností a znalostí příslušníka a zároveň dochází k posouzení, jak je dovede příslušník uplatnit v praxi a jestli korespondují se zastávaným služebním místem. Funkce motivační může být spatřována v možnosti zúčastnit se výběrových řízení, v případě že bude příslušník dosahovat minimálně velmi dobrých výsledků, což lze definovat i za funkci výběrovou. Naopak funkce regulační se projevuje například ve chvíli, kdy může být příslušník přeřazen do nižší platové třídy, dosahuje-li dvakrát po sobě neuspokojivých výsledků. Motivační i regulační funkce se mimo provázání s kariérním postupem projevuje také v provázanosti se systémem hodnocení u PČR.

Pro zajištění objektivnosti definuje Závazný pokyn principy hodnocení, které je zapotřebí dodržovat. Prvním principem je posuzování a hodnocení příslušníka v jednotlivých definovaných oblastech, objektivnost se zde projevuje tak, že příslušník, který nedosahuje uspokojivých výsledků v jedné oblasti, má právo být posuzován v mnoha dalších oblastech, které jsou následně relevantní pro celkové zhodnocení příslušníka. Druhým principem je porovnávání úrovně výkonu služby se standardem. Všechna služební místa u PČR jsou standardizovaná a každé místo podřízeného je popsáno a aktualizováno nadřízeným. Podřízený příslušník musí být s touto náplní služebního výkonu a kompetencemi, které odpovídají standardu, prokazatelně písemně seznámen. Řádné plnění těchto standardů v rámci závěrečného ohodnocení příslušníka odpovídá hodnocení „dosahuje dobrých výsledků“. Další podmínkou, která směřuje k zachování objektivnosti hodnocení je poskytnutí dostatečné doby k poznání příslušníka hodnotitelem, a zároveň poskytnutí příslušníkovi adekvátní času k prokázání svého výkonu. Dle Závazného pokynu je tato doba určena 3 měsíci. Po této době tedy může hodnotitel přistoupit k objektivnímu hodnocení výkonu svého podřízeného.

4.2.2 Specifické aspekty hodnocení příslušníků u PČR

Tato polovojensky uspořádaná organizace má svá jistá specifika, která velmi silně ovlivňují procesy probíhající uvnitř organizace. Než se práce detailně zaměří na využívané metody v systému hodnocení, je potřeba zmínit vlivy, které by mohly osvětlit, proč se u Policie ČR používají zrovna tyto vybrané metody, kdo je provádí a jak k nim příslušníci přistupují. Níže jsou stručně popsány vybrané nejsilnější aspekty:

- **Nadřízenost vs. Podřízenost**

Tento aspekt je u PČR velmi silný. Rozhodující slovo má vždy nadřízený, téměř neexistuje forma diskuze. Úkoly se zadávají formou rozkazu, či rozhodnutí, přičemž příslušník je povinen rozkazu uposlechnout. To vše má dopad i na zvolené metody hodnocení.

- **Mohutná zkonstatělá struktura**

Historie formálního hodnocení u PČR je rozdělena do dvou období. Od roku 1993 do roku 2001, kdy bylo hodnocení stavěno zejména na hodnocení výkonnosti/produkce. Z tohoto období tak vzešlo nepopulární označení „čárkový systém“, který podporuje hodnocení typu: „nejlepší příslušník je ten, který rozdává

nejvíce pokut“. V období 2001 do 2008 procházela PČR snahou o zavedení komplexního hodnocení. Finální podobu pak dostalo v roce 2008 a od té doby se nezměnilo. Výše uvedená exkurze do historie naznačuje jak neflexibilní je pohled na moderní přístupy a metody v hodnocení u PČR.

- **Variabilní náplň v čase, včetně proměnlivých odpovědností**

Snaha nadřízených v procesu hodnocení je zobecňovat výsledky a soudy za delší časové období, nejčastěji za kalendářní rok. V případě, že ale vedoucí pracovník pečlivě nezpracovává podklady pro hodnocení průběžně, je tendence zobecňovat na základě naposledy registrované náplně práce, či odpovědnosti. Rovněž odlišná psychická náročnost zpracovávaných událostí se nepromítá se do hodnocení.

- **Směnný provoz a proměnlivost týmů**

Tento vliv má svou podstatu v tom, že nadřízení nejsou přítomni větší části času služby hodnoceného, to na jednu stranu dává prostor pro hodnocení kolegy, na druhou stranu i to zde naráží na častou proměnlivost týmů ve směnném provozu. Dalším vlivem může být i to, že v týmech se tvoří velmi úzké vztahy, často až na úrovni přátelství či dokonce rodiny, pokud je tedy vyžadována zpětná vazba od týmových kolegů, často bývají výsledky zkresleny těmito vztahy.

- **Malé množství nástrojů k získání zpětné vazby od „externích zákazníků“ – tzn. od veřejnosti, se kterou přicházejí příslušníci do styku**

Jednak existuje pouze omezené množství nástrojů, které by žádaly hodnocení, či zpětnou vazbu od externích zákazníků a jednak ty způsoby, které existují, mohou poskytovat zpětnou vazbu zkreslenou z důvodu toho, že motivace k poskytnutí takové zpětné vazby jsou spíše negativní. Neexistuje pozitivní motivace, respektive kvalitní práci ze strany příslušníků PČR považují „externí zákazníci“ jako samozřejmost.

- **Častá přítomnost syndromu vyhoření a tendence nevyčnít**

Vzhledem k tomu, že podstata práce příslušníka PČR nabádá spíše k tomu, aby příslušník plnil normy dle zadání a v rámci mezí, které jsou závazné, tíhnou příslušníci k tomu, aby nijak nevyčnivali, a to jak pozitivně, tak negativně. Neprojevuje se zde téměř žádná kreativita, ani inovativnost.

- **Ustanovení na vedoucí místo nereflektuje manažerské schopnosti**

Toto je velmi nepříjemný aspekt, který se bohužel v realitě vyskytuje. Je třeba podotknout, že na vedoucích postech u PČR jsou velmi vzdělaní, chytrí lidé, které navíc často mají hluboké znalosti policejní práce. Nicméně často jim chybí manažerské schopnosti, schopnost vést a motivovat, správně komunikovat a volit správné přístupy k podřízeným. V případě hodnocení se tento fakt může projevat v nedostatečných schopnostech správně zpracovat hodnocení, či nevhodně podat závěry takového hodnocení hodnocenému.

- **Chápání výsledků hodnocení jako nástroje k postupu v kariéře**

Jedná se zřejmě o nejsilnější vliv s ohledem na hodnocení příslušníků. Ve chvíli, kdy se chce příslušník zúčastnit výběrového řízení na jinou pozici, je potřeba doložit závěry hodnocení, které jsou lepší než průměrné. Toto má dvousečné dopady. V jednom směru jsou motivováni samotní příslušníci ovlivňovat hodnocení právě tak, aby se mohli zúčastnit výběrového řízení. V druhém směru jsou vedoucí příslušníci motivováni k ovlivnění výsledků hodnocení u takového příslušníka, kterého se chtějí „zbavit“.

Všechna výše uvedená specifika prostředí Policie České republiky mohou do značné míry ovlivňovat nejen samotný průběh hodnocení a přístup k realizaci jednotlivých metod, ale na počátku zřejmě ovlivnila i samotný výběr jednotlivých metod začleněných do systému hodnocení.

4.3 Metody hodnocení příslušníků PČR a jejich zhodnocení

Hodnocení pracovníků u PČR má několik forem v závislosti na charakteru hodnocení. Systém hodnocení příslušníků u PČR v sobě kombinuje jak metody formálního, tak i metody neformálního hodnocení. Z hlediska formálnosti a času, je potřeba rozlišit:

- **Služební hodnocení** – které má pravidelný a formální charakter a je vytvářeno alespoň jedenkrát za tři roky.
- **Průběžné hodnocení** – má průběžný charakter, přesto si ale zachovává formalizovanou podobu, je vyhotovováno alespoň jedenkrát ročně.

- **Mimořádné hodnocení** – vytváří se v taxativně vymezených, mimořádných situacích, které jsou definovány zákonem či vnitřními předpisy, např. při přechodu na jiné služební místo, při skončení pracovního poměru, atd.
- **Neformální hodnocení** – zahrnuje zpětnou vazbu vedoucího příslušníka, jež je poskytována na denní bázi v rámci bezprostředních reakcí na každodenní činnosti vykonávané příslušníkem v rámci jeho svěřených úkolů.

Průběžné vs. Služební hodnocení

Obě dvě formy hodnocení mají formální podobu a obsahové náležitosti jsou vymezeny v Závazném pokynu. Průběžné hodnocení, již ze svého názvu napovídá, že je zaznamenáváno průběžně nejméně jednou ročně a je podkladem pro tvorbu služebního hodnocení, které je zpracováváno jedenkrát za tři roky. Obě dvě formy hodnocení v první části shodně obsahují písemné a bodové ohodnocení v osmnácti definovaných oblastech, ve druhé části je příslušník zařazen do jednoho z pěti souhrmných stupňů, který je nazván závěr hodnocení. Ve služebním je navíc zařazena metoda hodnocení na základě významných událostí a v hodnocení je na závěr prostor pro zadání úkolů pro další odborný rozvoj policisty. Kdežto průběžné hodnocení poskytuje na závěr prostor pro poznámky přímého nadřízeného, které následně mohou sloužit jako podklad pro další stanovování plánu rozvoje a úkolů, nebo pro následné sepisování záznamu významné události.

Neformální hodnocení

V souladu s teoretickými východisky aplikovanými u PČR má neformální hodnocení příslušníků příležitostný a nárazový charakter. Poskytuje zpětnou vazbu na základě přímé a často bezprostřední interakce mezi příslušníkem a jeho nadřízeným. Tato interakce může být do jisté míry ovlivněna subjektivně povahou reagujících osob či povahou konkrétní situace. Takovéto neformální hodnocení se nikam nezaznamenává, pakliže se nejedná o nestandardní událost, ke které by musel příslušník zpracovat povinně záznam. Každodenní poskytování zpětné vazby na příslušníkův výkon umožňuje nadřízenému pracovníkovi průběžnou kontrolu výkonu příslušníka, ale nepovažuje se za podklad k personálnímu rozhodování. K těmto rozhodnutím se považuje za podklad pouze standardizovaný výstup formálního hodnocení příslušníků.

Formální hodnocení

Systém formálního hodnocení příslušníků ozbrojených sborů je tvořen kombinací pěti metod. Jedná se o metodu hodnocení oblastí, metodu sebehodnocení, metodu hodnocení na základě klíčových oblastí, metodu rozhovoru a metodu stupnicového shrnutí v závěru hodnocení. Každá z metod, vyjma hodnotícího pohovoru, má Závazným pokynem předepsanou formální strukturu, včetně nastavených stupnic. Tyto formuláře jsou přílohou Závazného pokynu.

- **Hodnocení oblastí**

Průběžné i služební hodnocení se v rámci této metody shodují. Obě dvě metody hodnocení se zaměřují na 18 oblastí. V teoretické rovině by se oblasti daly nazvat kompetencemi. Tato metoda tedy poskytuje prostor hodnotiteli, aby přistupoval individuálně ke každému příslušníkovi adekvátně k jeho rozsahu stanovených práv a povinností dle standardu služebního místa. Hodnocené oblasti definuje následující tabulka, která čerpá z ilustrativních popisů oblastí ze Závazného pokynu.

Tabulka č. 3 Přehled oblastí hodnocení příslušníků PČR s ilustrativními popisy

Hodnocená oblast	Ilustrativní popis oblasti
Sebevzdělávání	Zájem o další sebevzdělávání nad rámec požadovaného vzdělání, přebírání zkušeností od služebně starších kolegů, zájem o znalost cizích jazyků, aplikace získaných vědomostí do praxe a jejich předávání kolegům.
Organizační schopnosti	Tvůrčí přístup, schopnost plánování, hodnocení situace, stanovení priorit, volba odpovídajících prostředků, logická posloupnost v plnění úkolů.
Odbornost	Prokazovaná odbornost v oblasti služebního zařazení, profesionalita
Řízení (jen u příslušníků ve vedoucí pozici)	Schopnost vést podřízené (motivace, autorita, schopnost přesvědčení, zájem o jejich potřeby,...)
Reprezentace PČR	Vystupování navenek (vztahy, chování, slušnost, ústrojová kázeň,...), dodržování etického kodexu PČR

Odolnost vůči zátěži	Odolnost vůči stresu (sebeovládání, schopnost plnit úkoly při pracovním přetížení, konfliktních situacích,...)
Služební příprava	Účast a aktivita při služební přípravě
Odpovědnost za majetek státu svěřený PČR	Hospodaření se svěřeným materiálem, rozpočtovými prostředky a zúčtovatelnými tiskopisy
Odpovědnost za vykonanou službu	Spolehlivost, samostatnost, odpovědnost, důvěra ve včasné a kvalitní plnění úkolů, snaha nezklamat
Ochota a iniciativa	Aktivní vyhledávání nových skutečností, poznatků, vlastní nápady na zkvalitnění služby, vykonávání služby iniciativně nad rámec svých povinností
Schopnost týmové služby	Týmová spolupráce, přizpůsobivost povaze úkolu a časovému tempu ostatních, přínos pro tým
Komunikace	Komunikační schopnosti i v zátěžových situacích, jasné a stručné vyjadřování, respekt k názorům ostatních, jasné formulování závěrů, vstřícné jednání
Schopnost rozhodování	Uvážlivé jednání, zásadně po získání potřebných informací nutných pro kvalitní rozhodnutí, adekvátní rychlost rozhodování, schopnost systémového řešení problému, aplikace prevence.
Sebeovládání	Zdvořilé a taktické chování k ostatním příslušníkům a dalším osobám, ovládání se, řešení konfliktů klidně a s nadhledem, jednání bez arogance
Schopnost získat autoritu	Autorita u ostatních příslušníků a dalších osob, neměnný postoj ke svému názoru, který je v souladu se zákonem, čestné, poctivé, nestanné a neúplatné jednání
Respekt vůči nadřízeným	Akceptace autority nadřízeného, nevyvolávání neúčelných či situačně nevhodných diskusí, schopnost při dodržení respektu projevit vlastní názor
Splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením	Posouzení, zda splnil všechny, nebo zda je splnil částečně, či vůbec
Administrativní dovednosti	Písemný projev a stylistické schopnosti, základy spisové služby, znalost potřebných programů

Zdroj: vlastní zpracování dle Závazného pokynu

V jednotlivých oblastech, z nichž jedna je určena pouze pro příslušníky ve vedoucích pozicích, má nadřízený možnost hodnotit příslušníka, dle předem připravené stupnice. Tato stupnice bývá stanovena od 1 do 5, nebo omezena pouze na tři stupně 1, 3, 5. Pro lepší orientaci hodnotitele je vypracována příloha, kde jsou slovně popsány ilustrativní popisy oblastí v souladu s profesionálním chováním příslušníků, přičemž tyto popisy jsou považovány za standardy a korelují vždy se střední hodnotou na stupnici. Závazným pokynem je hodnotiteli dána volnost ve výběru oblastí, které bude považovat za relevantní ve vztahu ke konkrétnímu příslušníkovi. Hodnotitel tedy může, ale nemusí využít všechny nabízené oblasti pro hodnocení svého podřízeného.

- **Sebehodnocení příslušníka**

Je nutno podotknout, že tato metoda hodnocení je volitelná a závisí na rozhodnutí příslušníka, zda ji chce využít. V případě, že je tato metoda využita, příslušník přistoupí k vlastnímu sebehodnocení v totožných oblastech, v jakých provádí hodnocení příslušníka jeho nadřízený. Tato metoda poskytuje jednak možnost zaznamenání vlastního pohledu příslušníka na své výkony a zároveň poskytuje možnost nadřízenému konfrontovat výsledky hodnocení příslušníka a sebehodnocení ve stejných oblastech, což jednak poskytuje zpětnou vazbu a jednak vytváří podněty, které je poté možno prodiskutovat během pohovoru. Vzor formuláře k sebehodnocení má předepsanou formu a příslušník zde nejdříve k jednotlivým oblastem písemně uvede své vlastní hodnocení, následně provede bodové sebehodnocení pro každou jednotlivou oblast.

- **Hodnocení na základě významných událostí**

Za významné situace jsou v tomto případě považovány situace, které příslušník významně úspěšně zvládl, nebo se jedná o opakovaný či po určitou dobu trvající pozitivní styl jednání vykazovaný příslušníkem. Dalším typem významné situace je

negativní událost je pojata obsahově totožně jako první, nicméně v negativním pohledu, tj. situace, které příslušník vykonal výrazně neúspěšně nebo opakovaně, či po určitou dobu vykazuje negativní styl jednání. Již z tohoto popisu pojetí významných událostí vyplývá, že tato metoda hodnocení se využívá pouze v případech, kdy je možné takto významnou událost hodnotit. Metoda spočívá ve stručném popisu události hodnotitelem, přičemž hodnocený má možnost se na stejném dokumentu k této události písemně vyjádřit. V závislosti na charakteru události, zda je pozitivní či negativní, hodnotitel ukládá úkol s termínem plnění, nebo navrhuje kázeňskou odměnu, či trest, v případě, že zaznamenaná událost zakládá důvod.

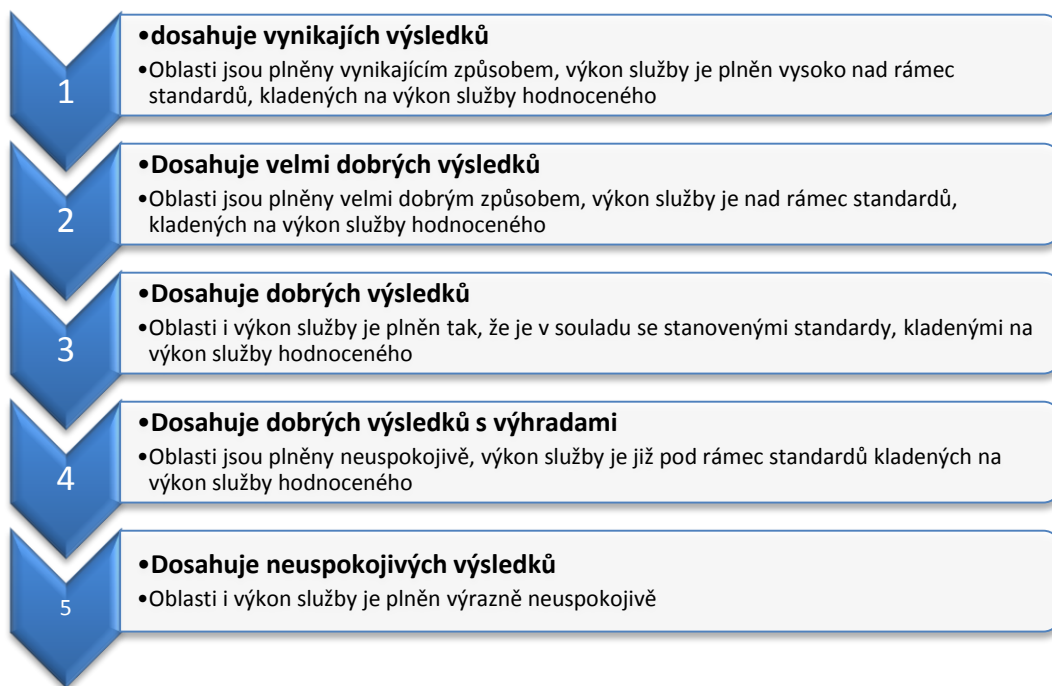
- **Hodnotící pohovor mezi hodnoceným a hodnotitelem**

Provedení hodnotícího pohovoru je v Závazném pokynu pospáno pouze v jediném odstavci, který říká, že slouží k projednání výsledků hodnocení, případně také k porovnání výsledků sebehodnocení, pokud jej hodnocený využil, a výsledků hodnocení zpracovaných hodnotitelem. Zároveň je zde poznámka, že hodnotícímu pohovoru může být přítomen i garant hodnocení, což je osoba zodpovědná za proškolení hodnotitelů, přímých nadřízených, popřípadě i hodnocených. Není zde tedy uvedena ani doporučená struktura pohovoru, tím je ponechána benevolence v uvážení hodnotitele, případně garanta.

- **Závěrečné vyhodnocení příslušníka dle stupnice**

Po provedení hodnocení oblastí hodnotitelem, volitelně i sebehodnocení hodnoceným a dále po zaznamenání významných situací a provedení pohovoru, je příslušník hodnotitelem zařazen do závěru hodnocení, které je definováno pěti stupni. Tyto stupně s popisem a vysvětlením znázorňuje následující graf č. 4.

Graf č. 4 Popis a vysvětlení stupňů závěru hodnocení příslušníků PČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle Závazného pokynu

Výše uvedený graf znázorňuje pět stupňů, přičemž do jednoho z nich je závěrečně zasazen hodnocený příslušník, s přihlédnutím k výše uvedeným faktorům.

4.4 Kvantitativní šetření

Kvantitativní šetření v rámci náhodného výběrového vzorku bylo zrealizováno za účelem získání odpovědi na základní výzkumnou otázku v podobě zjištění souvislostí praktického využití jednotlivých metod hodnocení v praxi u PČR a zjištění vnímání jejich pozitivních a negativních aspektů příslušníky v přímém výkonu služby z řad podřízených - hodnocených, tak i z řad vedoucích příslušníků - hodnotitelů. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 3.

4.4.1 Charakteristika vzorku kvantitativního výzkumu

Výběrový vzorek reprezentuje celkem 132 příslušníků PČR, kteří jsou zařazení v přímém výkonu služby. Podrobné rozvrstvení respondentů dle identifikačních otázek znázorňuje tabulka č. 4.

Tabulka č. 4 Přehled vzorku respondentů kvantitativní výzkumu

Zařazení	Počet oslovených respondentů	Počet respondentů zařazených do výzkumu	Počet respondentů zařazených do výzkumu z celkového počtu v %
Příslušníci ve vedoucí funkci	100	58	44 %
Příslušníci v nevedoucí funkci	100	74	56 %
Pohlaví			
Muž		94	71 %
Žena		38	29 %
Služební stáří			
Do 3 let (včetně)		38	29 %
4 až 7 let		51	38 %
8 až 15 let		29	22 %
Více než 15 let		14	11 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni respondenti byli ujištěni o anonymitě zpracování dotazníků. Respondenti byli požádáni o vyplnění celého dotazníku, byli rovněž poučeni o účelu zpracování dotazníků pro diplomovou práci s názvem Metody hodnocení pracovníků u Policie České republiky. Dále byli respondenti ujištěni, že při vyplňování dotazníků neexistují nesprávné odpovědi.

4.4.2 Poznatky získané z dotazníkového šetření

Otázky v dotazníku byly seřazeny do pěti okruhů podle logické souvislosti.

První okruh otázek byl seznamovací a dále se soustředil na to, jak příslušníci vnímají cíle, kterých by se mělo hodnocením dosahovat. Při této otázce se odpovědi lišily. V případě, že odpovídali příslušníci, kteří jsou zároveň hodnotiteli, jako cíl hodnocení nejčastěji označovali získání přehledu o pracovních výkonech příslušníků pro vedení. V případě podřízených příslušníků byla nejčastější odpověď, že cílem je splnění povinnosti dané

Závazným pokynem. Druhá nejčastější odpověď byla ale pro obě skupiny společná a byla jí získání podkladu pro účast ve výběrovém řízení. Třetím nejdůležitějším cílem z pohledu příslušníků-hodnotitelů bylo využití hodnocení pro uvědomění si kvalit a nedostatků příslušníků. Z pohledu hodnocených to byl cíl v podobě prostředku, jak prodiskutovat zapojení příslušníků v rámci daného útvaru. Pouhých 8 jedinců se domnívá, že cílem hodnocení je získání podkladu pro změnu finančního ohodnocení. Při zjišťování pohledu na frekvenci s jakou se má provádět formální hodnocení v podobě služebního a průběžného hodnocení, shodně obě skupiny v nadpoloviční většině odpověděly, že průběžné hodnocení 1 x ročně a služební hodnocení 1 x za tři roky je přiměřené. 24 % respondentů uvedlo, že služební hodnocení dle jejich názorů dlouhou frekvenci. 13 % z oslovených naopak uvedlo, že obě formy hodnocení jsou příliš časté. Na otázku jak vnímají frekvenci neformálního hodnocení 87 % je přesvědčeno, že frekvence s jakou je jejich nadřízený neformálně hodnotí, je přiměřené. Pouhých 11 % by uvítalo častěji neformální hodnocení. Odpovědi na otázku, která zjišťovala odhad respondentů na dobu, kterou jejich nadřízení tráví vypracováním hodnocení na jednoho příslušníka, se odpovědi opět liší. Odpovědi příslušníků-hodnotitelů v nadpoloviční většině uváděly, že hodnocením na jednoho příslušníka tráví čas v průběhu měsíce před uzavřením hodnocení. Odpověď, že hodnocením se zabývají v průběhu celého roku, se vyskytla ve 12 %, kdežto u příslušníků-hodnocených se tato odpověď objevila pouze v jednom případě. Nejvíce zastoupenou odpovědí u hodnocených příslušníků byl týden před uzavřením hodnocení.

Druhý okruh otázek se věnoval metodám, které jsou Závazným pokynem určeny k provádění služebního i průběžného hodnocení u PČR. Zjišťován byl pohled respondentů na vypovídací hodnotu jednotlivých metod hodnocení, pohled na jejich vhodnost užití a důležitost. Na základě výsledků z tohoto okruhu lze konstatovat, že nejvyšší vypovídací hodnotu pro respondenty má metoda stupnicového hodnocení oblastí/kompetencí. Z volných otázek vyplývá, že je tomu tak právě díky širokému spektru oblastí zařazených do této metody. Naopak jako metoda s nejmenší vypovídací hodnotou byla označena metoda hodnocení na základě významných událostí. Nejčastěji uvedeným důvodem bylo, že tato metoda je často nevyužívaná a pokud už využita je, mapuje jen oficiální kázeňská řešení z hodnoceného období. Tyto výsledky korelují i s odpověďmi na otázku, která ze zařazených metod se respondentům zdá nadbytečná, jelikož 87 % respondentů označilo právě metodu hodnocení na základě významných událostí. Bylo zjištěno, že pokud by

respondenti měli možnost doplnit hodnocení o další metody, byla nejčastěji označena metoda development centra. Z výčtu osmnácti oblastí, které pokrývá metoda hodnocení oblastí/kompetencí bylo zjišťováno, kterým z uvedených oblastí přikládají respondenti největší váhu. Respondenti byli požádáni o uvedení bodového hodnocení od 5 k 1 bodu v pořadí od oblastí s nejvyšší váhou. Největší váhu pro respondenty měla odbornost, odpovědnost za vykonanou službu, komunikace, schopnost týmové práce a ochota a iniciativa. Velkou váhu přikládají příslušníci-hodnotitelé také administrativním dovednostem, schopnosti rozhodování a reprezentaci policie. Naopak nejméně se ve vybraných oblastech objevovala kritéria sebevzdělávání, odpovědnosti za majetek a respekt vůči nadřízeným. Ve 100 % bylo zjištěno, že respondenti dle jejich názoru nejsou hodnoceni žádnou jinou metodou hodnocení, než kterou požaduje Závazný pokyn.

Otázky třetího okruhu se soustředily na metodu hodnocení “rozhovor hodnotitele s hodnoceným”. První otázka zjišťovala u respondentů nejdůležitější přidané hodnoty, kterých by se mělo rozhovorem dosáhnout. Respondenti nejčastěji uváděli získání prostoru pro diskusi o hodnocení, druhou nejčastější odpovědí byla možnost seznámení s výsledky hodnocení. Třetí přidanou hodnotou v pořadí byla příležitost k projednání slabých stránek hodnoceného ve výkonu služby a přijetí opatření, které povedou k jejich nápravě a zajištění pracovního výkonu podle nastavených standardů. Za zmínku stojí i čtvrtá nejčastěji uváděná varianta, která rozhovoru nepřisuzuje žádnou přidanou hodnotu, nýbrž jej vnímá jako zbytečnou byrokracii. K průměrné délce trvání rozhovorů se příslušníci-hodnotitelé vyjadřovali nejčastěji v rozmezí 15-30 minut, kdežto příslušníci-podřízení nejčastěji označili dobu trvání v rozmezí 5-14 minut. Déle než hodinu trvání rozhovoru označilo méně než 5 % z obou skupin příslušníků. Zajímavostí je, že naopak dobu trvání rozhovoru méně než 5 minut označilo přibližně 25 % příslušníků-podřízených a 13 % příslušníků-hodnotitelů. Při otázce mapující nejčastější problémy při rozhovoru bylo zjištěno, že 12 % dotazovaných uvedlo, že se při hodnotícím pohovoru neseťká s žádnými problémy. 43 % respondentů uvedlo, že nejobvyklejším problémem je neochota a neschopnost vést diskusi k výtkám a kritice. 22 % respondentů uvedlo, že problémem je pojetí rozhovoru jako formální záležitosti bez dalšího hlubšího významu. 18 % respondentů uvedlo, že problémem může být zvolení nevhodného přístupu. Dalšími otázkami bylo zjištěno, že cíleně k pohovoru hodnotitele s hodnoceným přistupuje jen 31 % respondentů a z toho jen

polovina si témata pro pohovor předem připravuje. 12 % dotazovaných se připravuje na pohovor déle než 15 minut. 19 % dotazovaných se připravuje 10-15 minut. Žádný z respondentů neuvedl, že by se věnoval přípravě déle než 30 minut.

Čtvrtý okruh se věnoval výčtu metod ze Závazného pokynu a mapoval klady a zápory, které respondenti u jednotlivých metod vnímají. Respondenti mohli označit libovolné množství z definovaných kladů, přínosů či záporů a problémů u jednotlivých metod, tak jak jejich přítomnost při užití daných metod vnímají. Tyto otázky měly otevřený konec, takže respondenti mohli uvést i pozitiva a negativa, která nebyla tazatelem uvedena. U posuzování oblastí byly nejčastěji zastoupené klady a přínosy v podobě velké komplexnosti oblastí, které tato metoda pokrývá. Dále v možnosti přizpůsobení vyplňovaných oblastí v relevanci daného služebního místa. Třetí nejpočetnější výhodou této metody byla označena možnost doplnění písemného vyjádření ke stupnicím. Jako stinné stránky této metody byl nejčastěji uveden fakt, že rozsah tří nebo pětistupňového hodnocení je nedostatečný, dále že ilustrativní popis k oblasti je vždy jen jeden a váže se ke střední pozici, tudíž je návodný pro hodnotitele. Třetím nejzastoupenějším negativem bylo, že hodnocení oblastí jen na stupnici jsou zavádějící a nejasné. U druhé metody, kterou je sebehodnocení, se vyskytl paradox, a sice že nejčastěji zastoupenou odpovědí na straně pozitiv a negativ byla tatáž odpověď v podobě volitelnosti této metody. V případě negativního označení, většinu respondentů tvořili příslušníci-hodnotitelé. Na druhé straně, jako pozitivum toto nejčastěji označovali příslušníci-podřízení. Dalšími klady byla následná možnost konfrontace výsledků a variabilita hodnocených oblastí. Jako zápory byly definovány malý rozsah stupňů a sugestivnost, stejně jako u hodnocení oblastí hodnotitelem. U metody rozhovoru nejčastějšími přínosy byly předání doplňující zpětné vazby, možnost diskuze nad výsledky a možnost stanovení si dalšího rozvoje. Na straně negativ bylo uvedeno formální pojetí rozhovoru bez dalšího využití, nekvalitní komunikace či zvolení nevhodného přístupu při tomto podání zpětné vazby. Z kruhu příslušníků-vedoucích byla také často zmiňovaná stinná stránka v podobě neochoty akceptace zpětné vazby. Při definování kladů a záporů u metody hodnocení na základě kritických událostí došli respondenti k tomu, že největší přínos tato metoda má díky uvědomění si úspěchů i neúspěchů příslušníků za hodnocené období a možnost navázat na tyto poznatky v budoucím působení. Jako negativum nejčastěji definovali pokrytí pouze

událostí, které byly v hodnoceném období podnětem pro kázeňské řešení, potom také uváděli fakt, že události se často nevztahují k celému období, za které se hodnocení provádí. Dalším nejčastěji zastoupeným záporem byla vysoká míra subjektivity při užití této metody. Poslední metodou, ke které se respondenti vyjadřovali, bylo závěrečné hodnocení. Z jejich pohledu benefitem je vytvoření komplexního pohledu na příslušníka, zároveň ale nejvýznamněji uváděným negativem bylo právě znehodnocení dílčích výsledků ostatních metod kvůli závěrečnému jednostupňovému „zaškatulkování“. Nejvíce zastoupeným kladem bylo však umožnění účasti ve výběrových řízeních. Častým přínosem zejména z řad příslušníků-hodnotitelů byla uváděna možnost porovnání mezi příslušníky díky této metodě. Jako zápor dále vnímají velkou úroveň zkreslení hodnocení a vysokou míru subjektivnosti.

V poslední páté oblasti se objevily otázky spíše komplexního charakteru, cílem tohoto okruhu bylo zjistit pohled příslušníků na metody v souvislostech, v jejich vnímání hodnocení příslušníků jako celku. Dále mělo být zjištěno, co si oslovení myslí o využitelnosti výsledků hodnocení. Přibližně tři čtvrtiny respondentů celkově hodnotí systém hodnocení příslušníků u Policie České republiky jako přiměřený, bez vážných nedostatků. Z otázky na využití výsledků hodnotící procedury vyplynulo, že nejčastějším využitím je podklad pro účast do výběrových řízení. Téměř 25 % respondentů však odpovědělo, že výsledky hodnocení nemají žádné budoucí využití, že se jedná pouze o byrokratickou zátěž. 13 % oslovených vidí využití ve směřování dalšího profesního růstu a pouhá 4 % respondentů uvedla, že výsledky jsou využity pro změnu nenárokových složek platu.

4.5 Kvalitativní šetření

Kvantitativní šetření v rámci náhodného výběrového vzorku poskytuje cenná data v pohledu na užití jednotlivých metod v praxi u PČR a zjištění vnímání jejich pozitivních a negativních aspektů samotnými příslušníky. Není však schopno dohlédnout do otázek, jaký mají hodnotitelé přístup k realizaci jednotlivých metod hodnocení, i k jejich vzájemným souvislostem, tak i k následnému využití výsledků. To se tedy stalo hlavní výzkumnou otázkou provedeného kvalitativního výzkumu uskutečněný pomocí

polostrukturovaného rozhovoru s náhodně vybranými respondenty ze straty vedoucích příslušníků v přímém výkonu služby - hodnotitelů. Konkrétní podoba otevřených otázek, které byly pokládány při rozhovorech, je uvedena v příloze č. 4.

4.5.1 Charakteristika vzorku kvalitativního výzkumu

Jako výběrový vzorek respondentů bylo zvoleno 8 příslušníků PČR, kteří slouží v přímém výkonu služby ve vedoucí pozici u Policie České republiky. Náhodným výběrem se k rozhovoru podařilo vyzvat i dva vedoucí příslušníci zařazené v oblastech výcviku a vzdělávání. Detailní pohled na rozvrstvení příslušníků dle pohlaví, či délky služebního poměru v absolutních hodnotách i v procentech zobrazuje tabulka č. 5.

Tabulka č. 5 Přehled vzorku respondentů kvalitativního výzkumu

Zařazení	Počet respondentů	Počet Respondentů v %
Vedoucí funkce	6	75 %
Vedoucí funkce zařazen v oblasti výcviku a vzdělávání	2	25 %
Pohlaví		
Muž	6	75 %
Žena	2	25 %
Služební stáří		
Do 3 let	0	0 %
3 až 7 let	3	37,5 %
8 až 15 let	3	37,5 %
Více než 15 let	2	25 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k anonymitě poskytování rozhovorů, budou jména příslušníků nahrazena smyšlenými jmény a místní působnost bude omezena širším pojetí krajských ředitelství.

Místo provedení strukturovaného osobního rozhovoru bylo vždy určeno respondentem a začátek rozhovoru byl přizpůsoben respondentovým denním harmonogramem.

Úvodem bylo tazatelem každému respondentovi sděleno, že se jedná o anonymní rozhovor, který má předem dané stěžejní otevřené otázky, na které se ho tazatel bude ptát. Dále byl respondent ujištěn, že neexistují nesprávné odpovědi, a že své odpovědi si může nejprve promyslet. Byl popsán také cíl rozhovoru, jímž je zachycení vlastního názoru a pojetí věci respondenta pro účely zpracování poznatků do diplomové práce, která se zabývá tématem Metody hodnocení příslušníků u Policie České republiky. Na závěr rozhovoru byl každému respondentovi ponechán prostor pro doplnění dalších informací, komentářů, či pocitů k tématu, nebo již probraným okruhům.

4.5.2 Poznátky získané strukturovanými rozhovory s respondenty

Shrnující protokol polostrukturovaného rozhovoru s Romanem K. – vedoucí příslušník v rámci ředitelství Středočeského kraje

Roman K. je příslušník sloužící již 12 let, nejprve byl zařazen na hlídkové službě, později na obvodním oddělení jako zpracovatel, poté byl jmenován zástupcem vedoucího oddělení a v posledních třech letech je vedoucím tohoto oddělení spadajícím pod ředitelství Středočeského kraje.

Hodnocení 12 svých podřízených spadá do jeho povinností, coby vedoucího oddělení. Se všemi svými přímými podřízenými se zná osobně, s některými z nich lze vztah popsat jako přátelský. Průběh hodnocení se na tomto oddělení striktně řídí Závazným pokynem a jeho přílohami, Roman K. sám o sobě k hodnocení nepřistupuje nijak inovativně, využívá pouze manuál daný Závazným pokynem a využívá pouze formuláře v něm uvedené. Jeho manažerské znalosti mají základ v teoretické rovině získaných studiích ekonomie a managementu a v praktické rovině rozvíjených při téměř pětileté službě v manažerských pozicích zástupce vedoucího oddělení a poté vedoucího oddělení. Co se týče školení procesu hodnocení a přístupu k hodnocení příslušníků PČR, absolvoval jednodenní kurz pořádaný oddělením výcviku a vzdělávání. Tento kurz vnímal jako přínosný, neboť zde byl podrobný rozbor složení systému hodnocení, možností jeho přizpůsobení a byl zde samozřejmě prostor pro odpovědi na otázky, které se vztahují k jakékoli oblasti v tématu hodnocení příslušníků. Roman K. si zavedl speciální složku v PC, kam si během celého roku zapisuje skutečnosti týkající se výkonů i chování jednotlivých příslušníků, a to jak

v pozitivním, tak i v negativním smyslu. Po roce čerpá z těchto poznámek pro vytvoření průběžného hodnocení.

Metody, které Roman K. k hodnocení svých podřízených používá, se plně shodují se Závazným pokynem. Jedná se tedy o slovní a číselné hodnocení příslušníků v jednotlivých oblastech. Zde se snaží o co nejobširnější slovní popsání, snaží se v každé oblasti popsat nejslabší i nejsilnější stránku příslušníka. Dále je to metoda sebehodnocení. Od svých podřízených vyžaduje, aby zpracovávali sebehodnocení a to jak v rámci průběžného hodnocení jedenkrát za rok, tak i v rámci služebního hodnocení po třech letech. Dává mu to: „*prostor pro konfrontaci mého pohledu s pohledem podřízeného, a pokud se výrazně liší, něco je špatně, a to je podnět k tomu, aby se problém začal řešit, proto mi to přijde cenné*“. Další metodou je hodnocení na základě významných skutečností. Tuto metodu také plně využívá a jako podklad k tomu mu slouží složka v PC, kterou pravidelně během roku aktualizuje. „*Přijde mi, že to má větší smysl, i když to zabírá čas, tak je to lepší, než si jednou za rok snažit vzpomenout na vše, co se stalo za celý rok. Navíc si myslím, že tato metoda může být hodně ovlivněn dějem poslední doby před hodnocením. Umím si představit, že příslušník pracuje velmi dobře celý rok, ale pak se mu něco nepovede těsně před hodnocením a ve formuláři se objeví tato skutečnost s velkým důrazem.*“, říká Roman K. Další metodou je osobní pohovor, dle slov Romana K., není vhodné tento čas podceňovat, ani zkracovat na nezbytné minimum. „*Během této chvíle, když se vytvoří dobrá atmosféra, je možné projít odchylky v hodnocení a sebehodnocení, dále je možné vyslechnout si přání ohledně dalšího směřování příslušníka a jeho postupů, umožňuje prostor pro reakci, či nasměrování příslušníka jiným směrem s vysvětlením, proč ho tam vidím, můžu mu říct, co bych od něj očekával do budoucna, co má dělat jinak, v čem má pokračovat, jaké jsou jeho možnosti, atd.*“, tak shrnuje výhody této metody Roman K. Poslední metodou je závěrečné hodnocení. „*Já osobně k tomuto kroku přistupuji až po osobním pohovoru, až na úplný závěr.*“, a dále Roman K. doplňuje, že „*dalším krokem je ale seznámení příslušníka s celým formulářem a i se závěrečným hodnocením, přičemž má možnost se k hodnocení vyjádřit, či vytknout námitky k hodnocení.*“

Proces hodnocení v oddělení Romana K. má dimenzi formálního a neformálního hodnocení. Neformální hodnocení na denní bázi zde probíhá velmi intenzivně, jelikož si vedoucí oddělení určil, že každé ráno se uskuteční setkání příslušníků, kteří ráno svou

službu končí a zároveň příslušníků, kteří službu začínají. Dle slov Romana K. mu toto opatření poskytuje: „*být v obrazu a reagovat na bezprostřední situace, zároveň, co nejdříve svým lidem poskytnout zpětnou vazbu k odvedené práci, a k tomu ještě možnost směřovat činnost následující*“. Formální hodnocení probíhá v pravidelných intervalech, jednou ročně průběžné hodnocení a jednou za tři roky služební hodnocení. Průběžné hodnocení zpracovává na všechny své podřízené najednou v rozmezí jednoho až dvou měsíců. Po informování podřízených zároveň probíhá slovní a stupnicové hodnocení z pohledu nadřízeného, tak sebehodnocení příslušníka. Poté tyto formuláře konfrontuje nadřízený nejdříve sám, zpracuje hodnocení na základě významných situací a přistupuje se k osobnímu pohovoru, kde se rozdílnost v pohledech hodnocení konfrontuje znovu společně s příslušníkem a proberou se další skutečnosti a budoucí vývoj. Na závěr vedoucí zařadí příslušníka do závěru hodnocení a předá celé hodnocení příslušníkovi k seznámení a nabídne mu možnost se k hodnocení písemně vyjádřit, či podat námítky k hodnocení.

Co se týče administrativních pomůcek, tak jsou pro Romana K. dostačující a plně vyhovující, je rád, že je předepsaná jednotná forma, protože to poskytuje určitý stupeň konformity. Jediná věc, kterou ale sám pro sebe již vyřešil, je chybějící administrativní pomůcka pro průběžné zaznamenávání událostí vztažených k příslušníkovi během celého roku.

Vzhledem k tomu, že Roman K. slouží již delší dobu, zažil jako hodnocený předešlý systém hodnocení, a proto oba dva systémy může porovnávat. Se současným systémem je spokojený, není totiž tolik orientovaný na kvantitativní stránku věci, tzv. „čárkový systém“, kdy hlavním předmětem hodnocení bylo, kolik se komu podařilo rozdat pokut, kolik, kdo sepsal přestupků, kolik, kdo za den dokázal udělat kontrol osob, atd. Přesto dodává, že takovéto soupeření typu „kdo víc“ stále ještě existuje v rámci povinně pravidelně předkládaných statistik, nicméně Roman K. je rád, že se to z velké míry nemusí promítat do hodnocení samotného příslušníka.

Jako určité zlepšení by vnímal zakotvení povinnosti příslušníka zpracovávat sebehodnocení, tedy nikoli jako volitelnou metodu. A dále by navrhoval dokumentaci pohovoru, protože má pocit, že někteří jeho kolegové ve vedoucí funkci, tuto metodu značně podceňují. Další změnu by uvítal v odstranění závěrečného hodnocení, jelikož

deformuje výsledky dosažené z použití jednotlivých metod hodnocení a nemá jiné funkční opodstatnění než jako síto pro účast ve výběrovém řízení.

Shrnující protokol polostrukturovaného rozhovoru s Karlem H. – vedoucí příslušník v rámci ředitelství Hlavního města Prahy

Karel H. je vedoucím oddělení již 7 let, celkově slouží u PČR 17 let. Dříve si prošel občůzkovou činností, i prací zpracovatele v úseku kriminálního vyšetřování. Nyní již sedmým rokem dělá vedoucího oddělení, na které byl před sedmi lety přeznačen a má zde 9 podřízených.

Na všech devět podřízených pravidelně zpracovává hodnocení. Poprvé do kontaktu se svými podřízenými přišel až před sedmi lety při jmenování do funkce. *„Bylo to těžké začít hodnotit někoho, koho jsem pořádně neznal, neznal jejich obvyklou kvalitu odpracovaného výkonu, myslím, že i z jejich pohledu to nebylo úplně příjemné, dostat vedoucího, který není jeden z nich.“*, tak hovoří Karel H. o svých začátcích. Jak bylo řečeno dříve, předtím pracoval jako vyšetřovatel na úseku kriminálního vyšetřování, s manažerskou pozicí neměl do té doby žádné zkušenosti. Po ustanovení do funkce sice prošel, z jeho pohledu velmi krátkým školením na téma hodnocení a vybrané manažerské techniky. Zdálo se mu to nedostačující. Jeho předchozí vzdělání v oblasti informačních technologií mu také nedalo dostatek teoretických základů pro manažerskou práci. Karel H. si sám aktivně v minulosti i nyní vyhledává články s personální tematikou a tvrdí, že „načtené poznatky aplikuje do praxe metodou pokus-omyl“.

Užité metody na tomto oddělení vycházejí ze Závazného pokynu, už z tohoto titulu jsou pro všechny závazné a Karel H. je vnímá jako komplexně dostačující i po stránce podpůrných formulářů. Mezi metody tedy patří hodnocení příslušníka v jednotlivých oblastech na stupnici 1-5, přičemž je možné využít i slovní hodnocení, které Karel H. ne vždy využívá, zejména v průběžném hodnocení. Metodu závěrečného hodnocení Karel H. spojuje dohromady s metodou hodnocení oblastí. Další možnou metodou je sebehodnocení, které je dobrovolné. Karel H. ponechává zcela na svých podřízených, zda této možnosti využijí, či ne. On sám to nevyžaduje a dle jeho zkušenosti, je tato metoda velmi málo využívaná. Na dotaz, proč si myslí, že tomu tak je? Odpovídá, že: *„Většina mých podřízených vnímá tento proces hodnocení jako byrokratickou nutnost, která je pro*

ně obtěžující a zdržuje je od práce. Většinu důležitých věcí, včetně bezprostředního hodnocení probíráme během pracovních dnů, v rámci ranních miniporad.“ Další metodou je hodnocení na základě mimořádných situací. Toto hodnocení Karel H. zpracovává, jen pokud za uplynulý rok vznikl podnět k udělení kázeňské odměny, nebo trestu u jednotlivých příslušníků. Poslední metodou je osobní pohovor. O tom Karel H. hovoří jako o sdělení, zda příslušník souhlasí s hodnocením tak, jak je napsané a dále o stanovení obecného plánu na další rok.

Klady či zápory Karel H. v jednotlivých metodách nevidí. Přínos vnímá v tom, že formuláře z průběžných hodnocení mu pomáhají vytvořit služební hodnocení příslušníka po třech letech, které vnímá jako naprosto zbytečnou byrokracii, neboť tento typ hodnocení nejen že velmi zobecňuje průběžné, ale navíc jen jako jediné se zakládá do personálního spisu příslušníka, což znehodnocuje budoucí poznání příslušníkovy vývoje, rozvoje a výkonů.

Proces hodnocení v oddělení Karla H. spočívá v oznámení, že přichází čas průběžného či služebního hodnocení a že pokud chtějí, mohou za sebe zpracovat sebehodnocení, která budou potom součástí hodnocení. Následně vedoucí zpracovává hodnocení příslušníků v jednotlivých oblastech a poté hodnocení na základě významných událostí, pokud nějaké byly. Určí závěr hodnocení a příslušníka celkově ohodnotí na stupnici od jedné do pěti. Při krátkém osobním pohovoru má příslušník možnost se k hodnocení vyjádřit. Stanoví si úkoly a priority do dalšího roku a tím hodnocení končí.

Současný systém hodnocení se Karlovi H. zdá být vyhovující, jen nevidí smysl vypracovávání služebního hodnocení a následného ničení vyhotovení průběžného hodnocení.

Věc, kterou by zlepšil, je jednak pravidelnější a hlubší proškolení vedoucích pracovníků v manažerských technikách, zejména pak v oblasti hodnocení. Opomíjet by se potom nemělo ni vzdělávání hodnocených příslušníků v oblasti metod hodnocení, tak „*aby věděli, k čemu je která metoda dobrá a proč je nutná taková byrokracie, mám za to, že by to zlepšilo i jejich přístup k hodnocení samotnému.*“, odpovídá Karel H.

Shrnující protokol polostrukturovaného rozhovoru s Ondřejem Z. – vedoucí příslušník v rámci ředitelství Jihočeského kraje

Ondřej S. slouží 14 let. Za svou kariéru si prošel hlídkovou službou, zpracovatelem na obvodním oddělení a na tom samém oddělení se přes zástupce vedoucího vypracoval na vedoucího oddělení, na této pozici je v současné době šestým rokem a má 18 podřízených.

Ondřej S. vystudovat Vysokou školu ekonomie se zaměřením na management. Znalosti z oblasti personálních a manažerských činností čerpá tedy ze studia, ale zároveň přiznává, že se neustále samovzdělává v tzv. softskills, zejména v působení na lidi a zlepšování mezilidských vztahů. V procesu hodnocení byl za dobu svého působení v pozici vedoucího oddělení vyškolen pouze dvakrát a k povaze školení dodává: *„Školení k hodnocení má spíše povahu toho, že si to tam jdete odsedět a důležitý je podpis na prezenční listině. Nic nového se nedozvíte, navíc je vše v teoretické rovině“*.

Proces hodnocení je dle Ondřeje S. nikdy nekončící proces. Ondřej S. si vede vlastní složky na každého ze svých podřízených, zaznamenává si do nich nejen svěřené úkoly, ale i poznámky o tom, jak se chová, jak působí v kolektivu a jak vystupují na veřejnosti. Po závěrečném osobním pohovoru si do této složky také poznamená, jak se příslušník neoficiálně vyjádřil, či jak hodnocení přijal. *„Dobrou pomůckou je také si poznamenat, jak využít schopnosti, či touhy daného příslušníka.“*, dodává Ondřej S. To je také jeho jediná další administrativní pomůcka, které využívá, mimo ty, které nabízí Závazný pokyn.

Metody hodnocení používá v souladu se Závazným pokynem a rovněž využívá předepsané formuláře. Jako negativum vnímá současné pojetí a využití výsledků hodnocení, jako podklad pro zařazení do výběrového řízení, pokud příslušník dosahuje celkového hodnocení 2, nebo 1., Ondřej S. k tomuto připojuje vysvětlení *„Pokud nějaký příslušník usiluje o účast ve výběrovém řízení, je silně motivován k tomu, aby výsledky zlepšoval, ostatní se ale vezou ve středním proudu. Bohužel to na druhou stranu může vypadat i tak, že některý vedoucí ve snaze umožnit podřízenému účast ve výběrovém řízení, upraví výsledky hodnocení, ačkoli neodpovídají realitě.“* Kromě toho nevnímá žádná negativa, ani pozitiva, které by stály za vyzdvihnutí. To zda podřízení Ondřeje S. zpracují sebehodnocení, nechává zcela na nich, při každém hodnocení je však upozorňuje, že taková možnost pro ně existuje.

Ondřej S. dbá na to, aby závěrečný osobní pohovor byl dostatečně dlouhý, hodnocení měl příležitost se vyjádřit k závěrům z jednotlivých metod i k celkovému zhodnocení. Společně pak diskutují směřování, či zlepšování, které v následujícím období oba zúčastnění vidí.

Ondřej S. uvedl, že za svou kariéru ve vedoucí pozici nepřišla žádná zpětná vazba k tomu, jak vypracovává hodnocení svých podřízených.

Jako možné zlepšení systému hodnocení by Ondřej S. viděl v systematickém vzdělávání vedoucích pracovníků v manažerských schopnostech a například v simulování vybraných problematických chování či jednání při školení v oblasti hodnocení.

Shrnující protokol polostrukturovaného rozhovoru s Jarmilou N. – vedoucí příslušník výcviku a vzdělávání v rámci ředitelství Středočeského kraje

Jarmila je již šestým rokem ve služebním poměru na útvary vzdělávání a výcviku. Tři roky je ve vedoucí pozici a pod sebou má sedm hodnocených.

Práce ji velmi baví a naplňuje. Vystudovala andragogiku a poté co ukončila vysokou školu, se zúčastňuje specializovaných kurzů, které se věnují vzdělávání dospělých, komunikačních technik, technik hodnocení a odměňování a to vše se snaží předat svým kolegům v rámci dalšího vzdělávání.

V souvislosti s pravidelným a povinným vzděláním v oblasti hodnocení bohužel zmínila, že přestože všechny tyto typy školení a vzdělávacích kurzů jsou realizovány proto, aby účastníkům daly hodnotné znalosti, účast na nich většina z nich pojímá jako nutné zlo. Z toho se odvozuje i chování během školení a zájem o dané téma.

Jarmila N. proces hodnocení na svém útvary dle jejích slov bere vážně, zároveň chce dokázat, že to nemusí být jen další nesmyslná byrokratická zátěž. Ačkoli si v průběhu roku nedělá žádné poznámky, k hodnocení přistupuje zodpovědně a snaží se postihnout vyčerpávajícím způsobem všechny oblasti pracovníka. Sebehodnocení není sice povinné, ale její podřízení jsou požádání o jeho vyplnění. *„Myslím si, že je to více než vhodné. Pakliže mám na něco jiný názor než sám příslušník, je to výborný nástroj k tomu si to uvědomit, společně si sednout a osvětlit naše odlišnosti ve vnímání té dané odlišnosti“* doplňuje k metodě sebehodnocení. Mezi klady u metod zmiňuje možnost přidání volného

popisu ke stupnicím, či kritickým případům, což vysvětluje tím, že stupnice a čísla vždy ne úplně přesně vyjádří, co má daným závěrem hodnotitel na mysli. Velké negativum nevidí Jarmila N. v jednotlivých metodách, ale v přístupu jak hodnotitelů, tak hodnocených: *„vnímají to jako zlo, administrativní zátěž, odvíjí se z toho neochota udělat něco navíc a nedůvěra k výsledkům hodnocení. Hodnotitelé navíc nechtějí dále pracovat s výsledky hodnocení, berou to jako uzavřenou věc.“*

Závěrečný pohovor je pro Jarmilu N. důležitý i vzhledem k tomu, že je to prostor pro vyjasnění si odlišných pohledu zjištěných konfrontací hodnocení se sebehodnocením. *„Vždy je dostatek prostoru na to, aby se hodnocený vyjádřil, zároveň se snažím, aby měl vždy prostor k tomu vyslovit se, jak by chtěl dál pokračovat, co by chtěl rozvíjet, na čem by chtěl pracovat.“*, to Jarmila N. zmínila jako nejdůležitější bod závěru hodnocení.

Větší důraz na průběh pohovoru, například v praktickém nácviku na modelových situacích při vzdělávání vedoucích příslušníků – v tom by viděla zlepšení Jarmila N.

Shrnující protokol polostrukturovaného rozhovoru s Pavlem R. – vedoucí příslušník v rámci ředitelství Jihomoravského kraje

Pavel R. se do vedoucí pozice dostal po 5 letech služby na obvodním oddělení, nyní už 3 roky šéfuje 12 podřízeným.

Pavel R. vystudoval vysokou školu se zaměřením na elektrotechniku, s managementem tedy neměl nikdy nic společného. Co se týče dalšího vzdělávání, tvrdí, že mu stačí forma a obsah školení v rámci PČR, sám se nijak hlouběji nevzdělává.

Hodnocení pro Pavla R. a jeho podřízené začíná cca 2 týdny před termínem, ve kterých se mají průběžná či služební hodnocení dle Závazného pokynu vypracovávat. Pavel R. hodnotí metodiku k provádění jednotlivých metod i administrativní pomůcky jako dostatečné a plně vyhovující. Nepoužívá žádné další doplňkové metody k hodnocení svých podřízených. Jeho názor na účel hodnocení vyjadřuje slovy: *„V tuhle dobu má hodnocení pro mě a mé podřízené jediný účel, a tím je možná účast ve výběrových řízeních, pokud příslušník dosahuje lepších než dobrých výsledků. Jiné využití výsledků hodnocení nevidím.“*

Při snaze definovat klady nebo zápory jednotlivých metod, se Pavel R. omezil pouze na konstatování, že přeci systém hodnocení vytvořili experti a že jemu nepřísluší takto vytvořený systém hodnotit, či znevažovat. Vypracování sebehodnocení je na zvážení každého hodnoceného, Pavel R. je do ničeho netlačí. Za dobu svého působení ve vedoucí pozici zaznamenal asi jen dva případy, kdy podřízení vypracovali sebehodnocení.

Závěrečný pohovor spočívá v předložení archu papírů s výsledky hodnocení před hodnoceného k podpisu, v případě, že by nesouhlasil s výsledky hodnocení, má možnost se písemně vyjádřit k hodnocení.

Shrnující protokol polostrukturovaného rozhovoru s Josefem M. – vedoucí příslušník v rámci ředitelství Karlovarského kraje

Josef M. je nejmladším z oslovených respondentů, a to i služebně. Slouží 4 roky, z toho rok a půl je ve vedoucí pozici menšího oddělení. Má 6 podřízených a na každého již zpracovával hodnocení.

Josef M. vystudoval soukromou vysokou školu se zaměřením na business a management. Dále vystudoval program MBA a od ukončení řádných studií navštěvuje soukromé profesní kurzy. Převážně týkající se řízení lidí a komunikačních technik.

Hodnocení nepodceňuje a přistupuje k němu zodpovědně. Metody využívá v souladu se Závazným pokynem. Ke každé metodě se však snaží vnést přidanou hodnotu ve slovním vyjádření tam, kde to lze. Josef M. neví o žádných speciálních motivátorech, které by využíval k tomu, aby podřízení zpracovali sebehodnocení, nicméně se jim snaží při každém výročním hodnocení vysvětlit, že tu možnost mají a že ji mohou využít. Sebehodnocení nezpracoval zatím nikdo, po dobu, kdy je Josef M. ve funkci.

Metody hodnotí jako komplexní, postihující vše, co by měly postihovat, zejména si pochvaluje hodnocení kompetencí, které samy o sobě dávají návod, na co vše by měl být brán zřetel. Jedinou stinnou stránku vidí ve volitelnosti zpracování sebehodnocení, a odůvodňuje to slovy, že pohled hodnoceného na sebe samého je cenný zdroj informací například pro budoucí rozhodování o využití takového příslušníka. Vyjádřil se také ve smyslu, že by rád v hodnocení našel zakomponování více zpětných vazeb, například od veřejnosti, nebo od kolegů.

Jako jediný se vyjádřil o další metodě, kterou využívá mimo ty stanovené Závazným pokynem. Přiznává sice, že je to umožněno tím, že oddělení působí na malém územním rozsahu. Čas od času totiž osobně žádá místní občany, aby mu sdělili konkrétní zpětné vazby k situacím, které řešili s jeho lidmi.

O využitelnosti závěrů z hodnocení se zmínil opět v kontextu s výběrovým řízením. Rovněž ale dodal, že závěry používá při rozmísťování do pracovních skupin, či příležitostných akcí. Dále pak ale upozornil, že využívá pouze dílčí závěry z jednotlivých metod, jelikož závěrečné přiřazení jen jednoho stupně pro celkové zhodnocení příslušníka je zavádějící a matoucí a nemá jiný smysl, než právě jako podmínka k umožnění účasti ve výběrovém řízení.

Uvítal by také příležitostné zhodnocení provádění hodnocení shora pro větší jistotu, že hodnocení zpracovává správně a že se nedopouští velkých chyb.

Shrnující protokol polostrukturovaného rozhovoru s Jaroslavem Z. – vedoucí příslušník v rámci ředitelství Plzeňského kraje

Jaroslav Z. slouží 18 let, z toho osmým rokem je vedoucím obvodního oddělení, které má 21 lidí. Vystudoval Policejní akademii České republiky. Znalosti čerpá z dob studií, své praxe a z povinných i nepovinných školení, které Policie pořádá.

Hodnocení na útvaru je prováděno v souladu se Závazným pokynem, což znamená s odpovídající frekvencí, i za použití předepsaných metod. On sám si průběžné poznámky nevytváří, nicméně to dělá jeho zástupce a ve chvíli, kdy je čas pro zpracování hodnocení, tyto poznámky předá k nahlédnutí a inspiraci Jaroslavu Z.

Hlubší smysl nevidí v metodě kritických případů, protože dle jeho slov je zvykem, že se zde popisují pouze případy, které byly podnětem pro udělení kázeňské odměny nebo trestu a tyto případy jsou již popsány v personální složce z doby, kdy byly řešeny. Také se mu nelíbí jednoznačné zaškatulkování do závěru a vysvětluje: „*celé hodnocení se zneváží tím, že uvedete pouze jedno číslo k ohodnocení jako v první třídě*“. Klady naopak vidí v přidání hodnotě při možnosti vyjádřit se vlastními slovy ke stupnicím. Sebehodnocení nenutí nikoho zpracovávat, ale vždy všechny upozorní, že by byl rád, kdyby jej zpracovali.

V rámci všech podřízených se stávají maximálně dva až tři případy ročně, že někdo zpracuje sebehodnocení.

Administrativní pomůcky využívá dle Závazného pokynu, nicméně vždy se snaží připojit vlastní vyjádření k jednotlivým metodám. Chybí mu poskytování zpětné vazby od lidí, se kterými hodnocení přicházejí do kontaktu vně PČR, jedním dechem ale dodává, že je mu jasné, jak problematické to je a že formou schránek důvěry se o to snažili už v minulosti, bohužel to však nefunguje.

Závěrečný pohovor probíhá u Jaroslava Z. tak, že hodnocenému jsou předneseny dílčí výsledky z jednotlivých metod, je vyvolána diskuze a na závěr je provedeno závěrečné hodnocení příslušníka. Pokud s ním nakonec hodnocený nesouhlasí, což se stává dle slov Jaroslava Z. zřídka, má možnost se písemně vyjádřit.

Shrnující protokol polostrukturovaného rozhovoru s Jiřím S. – vedoucí příslušník výcviku a vzdělávání v rámci ředitelství Hlavního města Prahy

Jiří S. slouží osm let. Na úseku výcviku a vzdělávání v rámci ředitelství Středočeského kraje působí pět let, z toho nyní druhým rokem je ve vedoucí funkci. Průběžné hodnocení zpracovává na 10 svých podřízených, služební hodnocení jedenkrát za tři roky. Vzhledem ke své pozici, je tento muž zodpovědný za výcvik a vzdělávání příslušníků. Vzdělávání se u PČR dělí na povinné a nepovinné. Mezi povinné školení pro příslušníky ve vedoucí funkci patří i školení manažerských technik, kam spadá i oblast hodnocení pracovníků. K tomuto však Jiří S. dodává: *„Nikde však není uvedeno, jak časté by mělo být školení týkající se konkrétně hodnocení příslušníků, či s jakým odstupem by ho měli příslušníci ve vedoucích funkcích znovu absolvovat.“* Pro podřízené pracovníky není toto školení dokonce vůbec povinné. Což je dle slov Jiřího S. škoda, protože by jim to poskytlo jiný pohled na věc a motivovalo by je to k ochotě věnovat svému hodnocení větší pozornost.

Přestože sám nemá manažerské vzdělání, velmi rád a často si znalosti doplňuje pomocí samostudia odborné literatury. Nejčastěji vyhledává publikace s tematikou komunikačních technik a dovedností.

System a metody užívané v rámci hodnocení u PČR se řídí Závazným pokynem a vychází z dlouhodobého výzkumu a budování tohoto systému jak odborníky na hodnocení

pracovníků, tak i zkušených příslušníků, kteří reflektovali zvláštnosti organizace PČR, jež byly třeba vzít v potaz při aplikaci nového systému hodnocení. Nový systém hodnocení je více zaměřen na kvalitativní stránku věci a je zde kladen také důraz na osobnost a chování příslušníka. Tento nový systém Jiří S. vítá a podporuje, „*jelikož se alespoň zčásti snaží odstranit soupeření vedoucích pracovníků o větší počet „čárek“ u svých podřízených.*“

Hodnocení je nepřetržitý proces, jehož písemné zpracování je učiněno v případě průběžného hodnocení jedenkrát ročně a v případě služebního hodnocení jedenkrát za tři roky. Písemně jej zpracovává nadřízený pracovník a oznamuje tento úkon svým podřízeným. „*Na úseku vzdělávání všichni vyplňujeme sebehodnocení, protože jednak poskytuje zpětnou vazbu vedoucímu, jednak poskytuje prostor k uvědomění si vlastních silných stránek i slabin a v neposlední řadě poskytuje další úhel pohledu na jeden pracovní výkon.*“ Během této doby nadřízený zpracovává svůj úhel pohledu, tedy hodnocení příslušníka v jednotlivých oblastech. Po odevzdání sebehodnocení nadřízenému dochází k hodnocení na základě významných situací, za předpokladu, že se významné situace během roku udály. „*Bohužel na základě velmi obecné definice významné události většina nadřízených za významné situace považuje pouze ty, které v průběhu doby zakládaly podnět ke kázeňskému trestu nebo odměně, přičemž toto na běžných obvodních odděleních nebývá příliš zvykem.*“ Další užitou metodou je závěrečné hodnocení, kdy hodnocen je zařazen do kategorie ohodnocení výkonu na číselné stupnici od jedné do pěti. „*Tuto generalizaci nemám moc rád, je mimo jiné podkladem i při rozhodování o karierním postupu, nicméně opravdu lze generalizovat několik různých poloh výkonu pracovníka do jednoho stupně bez slovního vyjádření?*“ Posledním krokem je osobní pohovor, který většinou chvilku trvá a to zejména proto, že se Jiří S. snaží se svým nadřízený porovnávat hodnocení se sebehodnocením a vysvětlovat si rozdíly. Náplní osobního pohovoru je také dohoda o dalším postupu, vzdělání a zaměření, což Jiří S. vítá, neboť uvědomění si využití potenciálu příslušníka je důležité z psychologického hlediska jak pro hodnoceného, tak pro jeho nadřízeného.

Ze své praxe vnímá jako velmi dobrou pomůcku vytváření průběžných poznámek k jednotlivým podřízeným. Ke každému má zavedený sešit, ze kterého pak následně čerpá při hodnocení.

Jiří S. spatřuje zlepšení ve zkvalitnění manažerského vzdělávání vedoucích pracovníků, tak i osvětu o přínosu využití jednotlivých metod. U vedoucích pracovníků chybí znalost, jak motivovat své podřízené, jak s nimi komunikovat, jak s nimi vést osobní pohovory tak, aby byly efektivní. Dále by určité zlepšení a využitelnost průběžného hodnocení viděl v povinném vyplňování plánů, vzdělávání, rozvoje a stanovení cílů na další období. I z tohoto důvodu by sjednotil hodnocení s frekvencí jedenkrát ročně s povinností jej zakládat do osobního spisu. Poskytovalo by to detailní oporu pro každé další hodnocení a byl by zde patrný rozvoj a vývoj pracovníka v čase. Mezi metodami hodnocení chybí víceetapové hodnocení, například od externích zákazníků, v tomto ohledu by Jiří S. zavedl nabádání občanů k poskytování zpětné vazby k chování a jednání příslušníků, přestože vnímá, že uchopení této zpětné vazby je poněkud složitější. Dále by poskytl podřízeným příslušníkům možnost hodnotit své nadřízené i kolegy. Toto by totiž dle Jiřího S. poskytlo komplexnější pohled na pracovníka, neboť právě na obvodních odděleních kolegové spolu tráví velké množství času, znají své přednosti i slabiny a dokázali by ohodnotit i výstupy pracovního výkonu, které nejsou viditelné pro nadřízené pracovníky, kteří se svými podřízenými tráví například desetinu času, než který s nimi tráví kolegové.

4.6 Shrnutí výstupů pozorování, kvalitativního a kvantitativního výzkumu

Tato podkapitola shrnuje nejdůležitější poznatky, které vyplynuly z provedených praktických výzkumů. Pro lepší orientaci jsou poznatky rozděleny do shrnutí kvantitativního výzkumu a shrnutí kvalitativního výzkumu.

4.6.1 Shrnutí kvantitativního výzkumu

Základní zkoumanou otázkou kvantitativního výzkumu bylo zmapování využití jednotlivých metod hodnocení v praxi u PČR a zjištění vnímání negativních a pozitivních konsekvencí metod příslušníky ať již v roli hodnotitelů, či hodnocených. Položenými otázkami bylo zjištěno, že nejčastější cíl hodnocení a zároveň i využitelnost výsledků hodnocení vidí příslušníci ve formálním podkladu, který umožňuje či vylučuje účast ve výběrovém řízení. Kromě tohoto cíle není většina respondentů-podřízených příslušníků schopna identifikovat jiný smysl hodnocení, dokonce se vyjádřili, že formální hodnocení je jen zbytečnou byrokratickou zátěží. Přestože příslušníci z řad hodnotitelů hodnocení

využívají také k mapování kvalit a nedostatků příslušníků a stanovování jejich dalšího rozvoje, zaznamenáváním hodnocení příslušníků v průběhu celého hodnoceného období se zabývá pouze osmina z těchto respondentů. Největší přínos příslušníci vidí v metodě hodnocení oblastí, kterou vnímají jako velmi komplexní. Nicméně se rovněž zmiňují o velmi malém rozsahu stupňů, kterými je možné příslušníka ohodnotit. V současné době je jich pět. Od stupně 1 až do stupně 5, u některých oblastí jsou definovány jen tři stupně s označením 1,3,5. Takovéto číslování a hodnocení může evokovat hodnocení ze školy, kdy číslo 3 nebylo už moc oblíbené a rodiče vždy své děti motivují k dosahování výborného hodnocení. V souvislosti se stupni hodnocení negativně zaznívala také tendence hodnotitelů ke středovosti. To může být dáno zejména tím, že vysvětlující popis je vázán právě ke střednímu stupni a pro hodnotitele se stává návodným, neboť vystihuje standard. Zároveň tato tendence může být vyvolána neoficiálním zvykem, kdy se vyžaduje doplnění písemného zdůvodnění, pokud hodnotitel umístí podřízeného do jiného stupně než středního, je tedy žádáno vysvětlení v čem se projevuje odchylka od standardu. Překvapivě se příslušníci-hodnotitelé vyjádřili, že by uvítali metodu sebehodnocení jako povinnou pro zpracování, což odůvodňují možností konfrontace odlišných pohledů na hodnocenou oblast. Otázky týkající se třetí metody – rozhovoru zjistily, že tuto metodu příslušníci nevnímají příliš přínosně, a to zejména z toho důvodu, že jim není dostatečně osvětlen účel rozhovoru, dále je často při rozhovoru zvolen nevhodný přístup, či je používána nekvalitní komunikace. Jako nejvíce nepotřebnou a nadbytečnou metodu vnímají příslušníci metodu hodnocení na základě kritických událostí. Vysvětlují to zejména tím, že metoda není relevantní k jiným skutkům, než k těm, které byly oficiálním podkladem pro personální, či kázeňské řešení. Lze tedy konstatovat, že současný přístup k této metodě pouze dubluje personální rozhodnutí a nemapuje dílčí incidenty. Překvapivě velká shoda mezi respondenty nastala u metody závěrečného hodnocení. Naprostá většina oslovených se totiž vyjádřila v tom smyslu, že zmiňovaná metoda znehodnocuje dílčí výsledky z jednotlivých metod, je zavádějící a dosavadní poměrně detailní hodnocení shrnuje do pouhého jediného stupně. Dochází tak k přílišnému zobecnění, zaškatulkování a zkreslení hodnocení, které opět může evokovat známkování ze základní školy.

4.6.2 Shrnutí kvalitativního výzkumu

Kvalitativní výzkum si kladl za cíl odpovědět na výzkumnou otázku, jak k jednotlivým metodám hodnocení i k jejich kontextu a následnému využití výsledků hodnocení přistupují hodnotitelé. Z rozhovorů vyplynulo několik poznatků. Všichni oslovení dodržují Závazný pokyn a z něj vyplývající povinnosti. Bohužel se jedná často o jediný zdroj, ze kterého při hodnocení příslušníků čerpají. Sedm z osmi oslovených vedoucích příslušníků nepoužívá jiné metody hodnocení, než předepisuje Závazný pokyn. Míra podrobnosti při slovním vyjádření odráží zejména povahu a charakter hodnotitele. Z uvedeného vzorku se v závislosti na dotazu ke vzdělání v oblasti managementu dala vyvodit přímá úměra, tzn., že s vyšším manažerským vzděláním, které je často získáváno samostudiem, je slovní vyjadřování podrobnější a respondenti rovněž přikládají vyšší váhu závěrečnému osobnímu pohovoru. Bohužel bylo zjištěno, že z osmi respondentů ve vedoucích pozicích mají manažerské vzdělání jen tři z nich. Polovina z oslovených respondentů se však z vlastní iniciativy vzdělává v tzv. soft skills, z nichž nejčastěji zaznívaly především komunikační techniky. Méně než polovina oslovených respondentů si vytváří v průběhu roku poznámky k hodnoceným, jelikož je k tomu Závazný pokyn nevybízí a rovněž k tomu neposkytuje žádnou administrativní pomůcku. Pět z osmi respondentů se nijak nesnaží motivovat své podřízené k vytváření sebehodnocení, rozhodnutí nechávají výhradně na podřízených. Polovina z oslovených respondentů neshledává na jednotlivých metodách žádná negativa ani přínosy, neboť užití předepsaných metod hodnocení bere jako povinnost. Jen jeden respondent nehodnotí služební hodnocení jako zbytečnou byrokratickou zátěž. Sedm respondentů by do personálních spisů zakládali i průběžná hodnocení, kterému přisuzují větší vypovídací hodnotu. Ani jednomu z respondentů nebyla nikdy poskytnuta zpětná vazba k vypracovanému hodnocení, například formou kontroly od jejich nadřízených, či od personálních, či vzdělávacích útvarů. Jako klad se často jevila možnost vlastního písemného projevu k jednotlivým stupňům, či metodám. Nedostatky byly shledány ve formě závěrečného hodnocení, čili ve vytvoření jednoho jediného soudu z předem vytvořeného komplexního pojetí hodnocení. Zmiňováno bylo i užití závěrů hodnocení jako nástroje pro filtraci uchazečů do výběrových řízení, což modifikuje přístup k hodnocení jak ze strany hodnocených, tak ze strany hodnotitelů.

5 Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení

Shrnutí mapuje nejdůležitější poznatky týkající se užití jednotlivých metod hodnocení v prostředí Policie České republiky. U každé z metod také definuje zjištěné problémy a nedostatky vyskytující se v praxi. Cílem práce, v případě takovýchto zjištění, je navrhnout opatření k jejich odstranění či zmírnění. V odstavcích níže se práce věnuje detailnímu rozpracování konkrétních návrhů k jednotlivým metodám, které by mohly vést ke zlepšení.

U první metody hodnocení oblastí práce navrhuje zvýšit počet stupňů na stupnicích ze současných pěti stupňů na šest, což by vedlo k odstranění tendence hodnotit nejčastěji právě jedním středovým stupněm. Rovněž by se tím odstranilo i přirovnání ke školnímu hodnocení. Pro hodnotitele by byly stále zachovány ilustrativní popisy, které by se ale už nevztahovaly pouze ke střednímu stupni jako doposud, ale nově by popisovaly imaginární stav na pomezí dvou středových stupňů. Toto opatření by hodnotitele nabádalo k tomu, aby příslušníky nehodnotili průměrem. Návrh vychází z toho, že standard, v současné době označovaný číslem 3, by měl označovat velmi neutrální stav. Přičemž vykonávání daného standardu nemůže nikdy dosáhnout neutrality, neboť každý jedinec do standardu promítá svůj osobitý jedinečný otisk vlastního působení. Realizace tohoto návrhu by znamenala změnu v Závazném pokynu, doplnění formulářů určených k hodnocení oblastí a dílčí změnu v obsahu školení k hodnocení podřízených. Časový horizont pro takovou změnu je odhadován na jeden kalendářní rok. Náklady zavedení návrhu by obsahovaly ohodnocení právních zástupců pracujících na změně předpisu, tiskové náklady na změnu formulářů a náklady na přeškolení školitelů.

Druhá metoda se týká sebehodnocení, jehož vyplnění je do současné doby volitelné a závisí na rozhodnutí konkrétního hodnoceného příslušníka. Výzkumem byl zjištěn klad této metody v podobě možnosti konfrontovat názory hodnotitele a hodnoceného na tutéž oblast. Rovněž jak z kvalitativního, tak kvantitativního výzkumu vyplynulo přání respondentů zakotvit povinné vyplnění sebehodnocení. Toto přání práce reflektuje a navrhuje tento krok jako možné zlepšení hodnotící metody. Přínosem zavedení povinného vyplnění sebehodnocení by nemusela být jen možnost zmiňované konfrontace pohledů, nýbrž i možnost sledovat pohled na vlastní hodnocení v čase. Vzhledem k tomu,

že se jedná povahou o podobný zákrok jako v prvním případě spočívající v úpravě Závazného pokynu a obsahu školení, časové i finanční odhady jsou stejné.

U metody rozhovoru hodnotitele s hodnoceným je cílem vytvořit příležitost k diskuzi nad výsledky hodnocení, ale také k možnosti definovat budoucí rozvoj příslušníka. Bylo zjištěno, že v praxi je ale tato metoda podceňována a ze strany hodnocených bývá často považována pouze za ceremoniální formalitu, při které si hodnocený akorát přečte výsledky hodnocení, což stvrdí podpisem. Kromě povinnosti hodnotitele sepsat o průběhu rozhovoru záznam, není nikde definováno, jaký průběh by měl rozhovor mít, jaké oblasti by měly být během rozhovoru probrány, a bylo zjištěno, že často je navíc voleno nevhodné chování či špatná komunikace. Proto jsou k této hodnotící metodě uvedeny dva návrhy ke zlepšení. Prvním návrhem je stanovení závazné struktury a posloupnosti okruhů, které by se měly během rozhovoru projednat. Opět by tento krok vyžadoval doplnění Závazného pokynu, tudíž finanční a časový odhad odpovídá prvnímu případu. Druhým návrhem je zařazení kurzů se zaměřením na prohlubování manažerských dovedností u vedoucích příslušníků mezi školení s povinnou účastí minimálně jedenkrát za rok. Celkové náklady na implementaci tohoto návrhu by zahrnovaly mzdové náklady spojené s platem specializovaného školitele pro každé krajské ředitelství Policie ČR, nezbytnou položkou by byly také náklady na udržování jejich odbornosti. Analýzou nákladových položek by však tento návrh mohl být alternativně realizován formou outsourcováním kurzů či školení. Časový horizont uvedení změny do praxe je přibližně půl roku.

V prostředí Policie České republiky se k hodnocení využívá i metody hodnocení na základě významných událostí. Tato metoda však trpí tím, že za významné události jsou obvykle považovány pouze případy, které ve sledovaném období vyústily k udělení kázeňské odměny či trestu, přičemž ty nejsou příliš časté a hodnocení tak zůstává nevyplněné. Návrh na zlepšení spočívá v zakotvení povinnosti hodnotitele uvést minimálně jeden případ pozitivně a jeden případ negativně hodnocené události. Přínos by spočíval ve změně vypovídací hodnoty. Doposud hodnota spočívala v evidenci kázeňských řešení. Po implementaci návrhu by se vypovídací hodnota soustředila na nejvýznačnější události v pracovním výkonu příslušníka za sledované období. Ve výsledku tak může hodnocený zjistit, čeho si hodnotitel cenil, byť daná událost nedosahovala podmínek pro udělení odměny. Nebo toto hodnocení může naopak znamenat upozornění na situace, které

nejsou z pohledu hodnotitele příliš žádoucí. Tento návrh by opět znamenal změnu v předpisu a školení a náklady s tím spojené. Očekávaná doba pro realizaci je odhadována na jeden kalendářní rok.

Nejvýznamnějším problémem u poslední používané metody, závěru hodnocení, je znehodnocení dílčích výsledků hodnocení příslušníka tím, že je vyžadováno, aby hodnotitel toto komplexně pojaté a rozmanité hodnocení shrnul do jednoho jediného stupně, které odpovídá známce ve škole a zahrnuje i podobné slovní vyjádřením. Pro vnitřní karierní procesy je tato metoda klíčová, jelikož v závislosti na dosaženém výsledku umožňuje, nebo naopak vylučuje účast ve výběrovém řízení. Respondenty je však tato metoda zatracována pro přílišné zkreslení hodnocení. Návrhem v tomto případě je nahrazení jednoho jediného závěrečného stupně stručným souhrnným profilem příslušníka. Inspirací z ekonomické analýzy by se přistupovalo i k hodnocení příslušníka, a to definováním jeho nejdůležitějších slabých stránek, silných stránek, ale také uvedením příležitostí, které by měl příslušník v budoucnu využít, nebo k nim směřovat a v poslední řadě definováním hrozeb či situací, kterým by se měl ve svém působení příslušník vyhnout. Namísto pouhé jedné školní známky by tedy v rámci této metody hodnocení bylo shrnuto v komplexu s akcentem na nejdůležitější aspekty příslušníkovy působení na daném útvaru. Implementace tohoto návrhu do praktického využití by znamenala přepracování Závazného pokynu v ustanovení věnující se závěrečnému hodnocení, změnu obsahu školení i hodnotícího formuláře. Jelikož ale výsledky této metody jsou využívány i jako filtr umožnění účasti ve výběrových řízeních, znamenala by implementace i zvýšenou pracovní zátěž pro osoby odpovědné za výběrová řízení. Vyústilo by to tedy v modifikaci procesu tak, že příslušníci by nebyli filtrováni k účasti ve výběrovém řízení právě obecným stupněm celkového ohodnocení, nýbrž by bylo rozhodnuto o jeho účasti na základě shody výsledků stručného souhrnného profilu příslušníka s požadavky na pozici, která má být ve výběrovém řízení obsazována. Náklady by opět zahrnovaly mzdové ohodnocení právních zástupců pracujících na změně Závazného pokynu a hodnotících formulářů, dále náklady spojené se změnou a rozšířením osnov školení týkající se hodnocení příslušníků a v neposlední řadě by mezi náklady musela být zahrnuta i položka platových nákladů na příslušníka, který by posílil personální útvar právě pro účely rozhodování o účasti ve výběrových řízeních. Odhadovaný horizont uvedení tohoto návrhu do praxe je jeden kalendářní rok.

6 Závěr

Práce se věnovala aktuálnímu a důležitému tématu v zajímavém prostředí Policie České republiky, které je ovlivněno silnými aspekty a velmi razantně se odlišuje od světa obchodních korporací. Současná literatura definuje množství metod hodnocení zaměstnanců, které mají své klady ale i zápory. O to zajímavější je zkoumání, jak se organizacím daří vybrat do systému hodnocení jednotlivé metody tak, aby ve svém komplexu plnily cíle, které si organizace stanovila a zároveň, aby přinášely i tolik přínosné vedlejší účinky v podobě zvyšování motivace, cílenému směřování výkonu, nebo třeba proporcionálnímu nastavení závislosti odměňování.

Šetřením přímo v organizaci a zúčastněným pozorováním bylo zjištěno, že u Policie české republiky se k hodnocení příslušníků využívá pěti metod. První metodou je hodnocení oblastí pomocí ilustrativních popisů oblastí a stupnice hodnocení v rozmezí 1-5. Z této metody vychází i další, v současné době dobrovolně podstupovaná metoda, kterou je sebehodnocení příslušníků. Předmětem jsou tytéž oblasti jako v prvním případě, jen se mění subjekt hodnotitele, kterým je v tomto případě sám hodnocený. Třetí metodou je hodnocení na základě kritických událostí, ve kterých jsou hodnotitelé vybízeni k tomu, aby popsali výrazně úspěšné jednání a naopak výrazně neúspěšné jednání příslušníka. Další metodou je rozhovor hodnoceného s hodnotitelem, jež má za cíl projednat výsledky hodnocení. Poslední metodou je závěr hodnocení, které shrnuje celkový výkon příslušníka do jednoho stupně hodnocení ze stupnice 1-5.

Zúčastněným pozorováním přímo v organizaci, pomocí praktických výzkumů v podobě rozhovorů s vedoucími příslušníky a dotazníkovým šetřením, práce dospěla k definování nejčastějších problémů a nedostatků, které vyvstávají v souvislosti s užitím jednotlivých metod hodnocení v prostředí Policie České republiky.

Na základě těchto zjištění navrhla práce opatření, která by mohla vést ke zmírnění či odstranění definovaných problémů a nedostatků. Mezi zajímavými návrhy se objevuje například zvýšení počtu stupňů ze současných pěti na šest v metodě hodnocení oblastí, a to jak v pojetí hodnocení nadřazeným, tak i v pojetí sebehodnocení. Tento krok by odstranil tendenci hodnotitelů ke středovosti, tj. hodnotit ve velké míře prostředním stupněm. Dále

by se tímto opatřením dosáhlo zjištění, jak pojímá příslušník standardy, které jsou organizací předepisovány jako neutrální a průměrné a jaký otisk svého působení v nich zanechává. Jelikož se ve výzkumech často objevovalo negativní hodnocení metody závěru hodnocení, jakožto prvku, který znehodnocuje dílčí výsledky hodnocení a zároveň celé hodnocení příliš zkresluje a tím škatulkuje pohled na výkon příslušníka, bylo navrženo nahrazení této metody vytvořením stručného souhrnného profilu příslušníka, díky kterému se v závěru neobjeví pouze jeden stupeň, který evokuje školní známkování. Tento nový přístup spočívá z vystižení nejdůležitějších silných a slabých stránek příslušníka, z definování příležitostí, ke kterým by měl příslušník směřovat a hrozeb, kterým by se měl vyhnout.

Všechny uvedené návrhy a opatření s sebou samozřejmě nesou nezbytné náklady na jejich implementaci. Ve většině případů by realizace znamenala změnu Závazného pokynu, kterým je upraveno průběžné i služební hodnocení příslušníků, což se projeví ve zvýšených nákladech na odměnu právních expertů, kteří by na změně pracovali. Také by se náklady projevíly v nutnosti změnit obsah či osnovu školení týkajícího se hodnocení příslušníků. Realizace některých návrhů by alternativně vyžadovala outsourcing služeb, či přijetí dodatečného specializovaného příslušníka. Vzhledem k nutnosti a zdlouhavosti schvalovacích procesů je průměrný časový horizont pro realizaci změn odhadován na dobu jednoho kalendářního roku.

Všechna opatření by však znamenala zlepšení využitelnosti a přínosu jednotlivých metod hodnocení nejen pro hodnotitele, rovněž také pro hodnocené ale také zejména pro organizaci samotnou. Jen málo organizací je tak intenzivním středem pozornosti právě jako Policie České republiky.

Teoretická východiska a výstupy ze zúčastněného pozorování přímo v organizaci, byly aplikovány při realizaci praktických výzkumů. Získané poznatky z výzkumů následně vedly k definování nedostatků metod hodnocení užívaných v prostředí Policie České republiky a v návaznosti na tato zjištění byla navržena opatření, která by vedla k jejich zmírnění, či odstranění. Tímto práce směřovala k naplnění hlavního cíle práce, čímž je identifikovat metody hodnocení pracovníků a zhodnotit je v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

7 Seznam použitých zdrojů

Primární zdroje

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, In: Sbírkka zákonů České republiky. 2003, částka 121.

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

Sekundární zdroje

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 2.vyd. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

ARMSTRONG Michael, TAYLOR Stephen. Řízení lidských zdrojů – moderní pojetí a postupy. 13.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. 1. Vyd. Praha: Grada, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce – techniky vedoucí k úspěchu. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

DĚDINA Jiří, CEJTHAMR Václav. Management a organizační chování. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. Vyd. Praha: C.H.Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FAERBER, Yvonne, STÖWE, Christian. Vedení lidí v praxi. 1. Vyd. Praha: Grada, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.

FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. Vyd. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

- HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. Vyd. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- JO, Owen. Jak se stát úspěšným lídrem – Leadership v praxi. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 228 s. ISBN 80-247-1726-3.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. Vyd. Praha, Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. Vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KUBEŠ, Marián, ŠEBESTOVÁ Lubica. 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- LAUFER, Hartmut. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš, VAVŘINA Jan. Úvod do podnikové ekonomiky. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- MULAČOVÁ, Věra, MULAČ, Petr, a kolektiv. Obchodní podnikání ve 21. Století. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. 1. Vyd. Praha: Grada, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. 1. Vyd. Praha: Grada, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
- TEMPLAR, Richard, JAY Ros. Velká kniha manažerských dovedností. 1. Vyd. Praha: Grada, 2006. 516 s. ISBN 80-247-1279-2.
- URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozšířené Vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VOCHOZKA, Marek, MULAČ Petr a kolektiv. Podniková ekonomika. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VOJTOVIČ, Sergej. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
- WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

HRWALE. Performance Appraisal Methods [online]. 2016 [cit. 20.1.2016]. Dostupné na WWW: <http://www.hrwale.com/performance-management/performance-appraisal-methods/>

Human Dynamic. Leadership Potencial evaluation. [online]. 2016 [cit. 20.1.2016]. Dostupné na WWW: <http://www.humandynamic.sk/o-ponukame.html?id=21:osobnostne-hodnotenia-zamestnancov&catid=1:sluby&lang=sk>

Manažerský audit. [online]. 2016 [cit. 15.1.2016]. Dostupné na WWW: <http://www.manazerskyaudit.cz/250--audit>

Mystery shopper. Mystery shopping [online]. 2016 [cit. 15.1.2016]. Dostupné na WWW: <http://www.mysteryshopper.cz/>

Supervize: stránky pro supervizory a supervidované. Co je supervize? [online]. 2016 [cit. 25.1.2016]. Dostupné na WWW: <http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>

TŘEŠTÍKOVÁ, Ludmila. Hodnocení zaměstnanců [online]. 2016 [cit. 11.1.2016]. Dostupné na WWW: http://www.dashofer.cz/hodnoceni-zamestnancu-productonghz/#part_ukazka

8 Přílohy

Příloha č. 1 Přehled počtů příslušníků PČR

Přehled příslušníků přidělených ke krajským ředitelstvím a další ukazatele

NUTS 3	Rozloha (km ²)	Počet obyvatel	Počet trestných činů (1.-3. Q 2014)	Počet trestných činů na 1000 obyvatel	Počet policistů na krajských ředitelstvích	Počet policistů na 1000 obyvatel
Hlavní město Praha	496,1	1243201	55 787	44,9	6278	5
Středočeský kraj	11015,7	1302336	24 391	18,7	3611	2,8
Jihočeský kraj	10056,6	636707	11 344	17,8	2192	3,4
Plzeňský kraj	7561,0	573469	9 136	16,0	2201	3,8
Karlovarský kraj	3314,3	300309	5 373	17,9	1265	4,2
Ústecký kraj	5334,6	825120	20 397	24,7	3166	3,8
Liberecký kraj	3163,5	438609	9 735	22,2	1270	2,9
Královéhradecký kraj	4758,8	551909	8 055	14,6	1710	3,1
Pardubický kraj	4518,9	515985	6 634	12,8	1212	2,3
Kraj Vysočina	6795,7	510209	6 291	12,3	1208	2,4
Jihomoravský kraj	7195,1	1170078	20 883	17,8	3430	2,9
Olomoucký kraj	5266,7	636356	10 912	17,1	1683	2,6
Zlínský kraj	3963,0	586299	6 846	11,7	1217	2,1
Moravskoslezský kraj	5427,1	1221832	28 921	23,7	3836	3,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů ČSÚ a statistických údajů PČR

Výňatek ze zákona č. 361/2003 Sb. V platném znění, O služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů - §203

§ 203

Služební hodnocení

(1) Služební hodnocení příslušníka obsahuje posouzení jeho odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úrovně teoretických znalostí včetně jejich aplikace při výkonu služby. Služební hodnocení obsahuje i úkoly pro další odborný rozvoj příslušníka.

(2) Služební hodnocení je podkladem pro rozhodování ve věcech služebního poměru příslušníka. Provádí jej vedoucí příslušník (dále jen "hodnotitel") nebo jím pověřený příslušník.

(3) Opis služebního hodnocení obdrží hodnocený příslušník. Jestliže s ním nesouhlasí, má právo podat proti němu písemné námitky vedoucímu hodnotiteli do 15 dnů ode dne jeho obdržení. Vedoucí hodnotitele námitkám vyhoví a služební hodnocení změní nebo námitky zamítne a služební hodnocení potvrdí do 30 dnů ode dne jejich podání.

(4) V závěru služebního hodnocení hodnotitel uvede, zda příslušník ve výkonu služby dosahuje

- a) vynikajících výsledků,
- b) velmi dobrých výsledků,
- c) dobrých výsledků,
- d) dobrých výsledků s výhradami, nebo
- e) neuspokojivých výsledků.

(5) Služební hodnocení příslušníka ve služebním poměru na dobu určitou se provádí jednou ročně; provádí se vždy před konáním služební zkoušky. Služební hodnocení příslušníka ve služebním poměru na dobu neurčitou se provádí podle potřeby, nejméně jednou za 3 roky. Služební hodnocení se provádí též na základě žádosti příslušníka, nejdříve však po uplynutí 6 měsíců od posledního služebního hodnocení. Služební hodnocení vychází z průběžného každoročního hodnocení, které provádí přímý nadřízený příslušníka v průběhu kalendářního roku a schvaluje jej hodnotitel.

(6) Služební hodnocení se nezpracovává na příslušníka, který v hodnoceném období vykonával službu kratší než 6 měsíců.

(7) Ředitel bezpečnostního sboru služebnímu hodnocení nepodléhá.

Příloha č. 3 Vzor dotazníku kvantitativního výzkumu

Kvantitativní výzkum - dotazníkové šetření

Dobrý den,

Jmenuji se Kateřina Ketyiová a studuji Magisterské studium Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity. Předem děkuji za ochotu, vstřícnost a čas, který hodláte věnovat vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník byl vytvořen za účelem zpracování výsledků do diplomové práce s názvem „Metody hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti“. Dotazník je zpracováván anonymně, má 7 stran a jeho vyplnění trvá cca 10-15 minut. Otázky jsou rozděleny do pěti okruhů. Prosím o kompletní vyplnění dotazníku. Při vyplňování zaškrťávejte odpovědi, které nejlépe odráží Váš názor na zkoumanou problematiku, a mějte na paměti, že neexistují nesprávné odpovědi. V dotazníku se vyskytuje více druhů otázek, např. budete žádáni o zaškrtnutí jedné odpovědi, nebo bude možné zaškrtnout jich více, také budete přidělovat jednotlivým variantám odpovědí body, instrukce budou vždy uvedeny v závorce na závěr otázky.

1. OKRUH

1.1 Jak dlouho jste příslušníkem PČR? (označte jednu z odpovědí)

<input type="checkbox"/>	Méně než jeden rok
<input type="checkbox"/>	Jeden rok až tři roky
<input type="checkbox"/>	Čtyři roky až sedm let
<input type="checkbox"/>	Osm let až patnáct let
<input type="checkbox"/>	Více než patnáct let

1.2 Kolik máte podřízených? (označte jednu z odpovědí)

<input type="checkbox"/>	Žádné podřízené
<input type="checkbox"/>	Jednoho až deset podřízených
<input type="checkbox"/>	Více než deset podřízených

1.3 S jakými typy hodnocení se osobně setkáváte? (označte i více odpovědí)

<input type="checkbox"/>	S průběžným hodnocením
<input type="checkbox"/>	S mimořádným hodnocením
<input type="checkbox"/>	Se služebním hodnocením
<input type="checkbox"/>	S neformálním hodnocením
<input type="checkbox"/>	S jiným.....(uved'te)

1.4 Jak častá je frekvence průběžného hodnocení? (označte jednu z odpovědí)

<input type="checkbox"/>	1 x za půl roku
<input type="checkbox"/>	1 x za rok
<input type="checkbox"/>	1 x za dva roky
<input type="checkbox"/>	1 x za tři roky
<input type="checkbox"/>	1 x za pět let
<input type="checkbox"/>	Nepravidelná

1.5 Jak vnímáte výše uvedenou frekvenci průběžného hodnocení? (označte jednu z odpovědí)

<input type="checkbox"/>	Velmi málo častá
<input type="checkbox"/>	Spíše málo častá
<input type="checkbox"/>	Přiměřeně častá
<input type="checkbox"/>	Spíše více častá
<input type="checkbox"/>	Velmi hodně častá

1.6 Jak častá je frekvence služebního hodnocení? (označte jednu z odpovědí)

<input type="checkbox"/>	1 x za půl roku
<input type="checkbox"/>	1 x za rok
<input type="checkbox"/>	1 x za dva roky
<input type="checkbox"/>	1 x za tři roky
<input type="checkbox"/>	1 x za pět let
<input type="checkbox"/>	Nepravidelná

1.7 Jak vnímáte výše uvedenou frekvenci služebního hodnocení? (označte jednu z odpovědí)

	Velmi málo častá
	Spíše málo častá
	Přiměřeně častá
	Spíše více častá
	Velmi hodně častá

1.8 Jak často se osobně setkáváte s poskytováním neformálního hodnocení? (označte jednu z odpovědí)

	Častěji než 1 x za den
	Cca 1 x za den
	Cca 1 x za týden
	Cca 1 x za měsíc
	Vůbec

1.9 Jak vnímáte výše uvedenou frekvenci poskytování neformálního hodnocení? (označte jednu z odpovědí)

	Velmi málo častá
	Spíše málo častá
	Přiměřeně častá
	Spíše více častá
	Velmi hodně častá

1.10 Co pro Vás poskytnutí neformálního hodnocení znamená?

	Nic, zbytečně se přeceňuje
	Poskytuje hodnotnou, bezprostřední zpětnou vazbu
	Má kladný vliv na vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným
	Má kladný vliv na motivaci do dalšího pracovního úsilí
	Je možnost korigovat a regulovat

1.11 Jaká je dle Vašeho názoru reálna doba, po kterou se nadřízený věnuje hodnocení jednoho příslušníka?

	Průběžně v rámci celého roku před uzavřením hodnocení
	Průběžně v rámci půl roku před uzavřením hodnocení
	Průběžně v rámci čtvrt roku před uzavřením hodnocení
	Průběžně v rámci měsíce před uzavřením hodnocení
	Jednorázově v posledním týdnu před uzavřením hodnocení
	Jednorázově v den uzavření hodnocení

2. OKRUH

2.1 Seřad'te prosím metody hodnocení určené Závazným pokynem pomocí stupnice 1-5 podle toho, jak vnímáte výpovědní hodnotu jednotlivých metod (přičemž číslo 5 = nejvyšší výpovědní hodnota). U krajních hodnot (tj. 1 a 5) uveďte prosím důvod.

x	Metoda	Důvod
---	--------	-------

	Hodnocení oblastí	
	Sebehodnocení	
	Hodnocení na základě významných událostí	
	Rozhovor hodnotitele s hodnoceným	
	Závěr hodnocení	

2.2 Která z uvedených metod se Vám zdá nadbytečná? U označené varianty doplňte prosím i důvod. (možné označit i více odpovědí)

x	Metoda	Důvod
	Hodnocení oblastí	
	Sebehodnocení	
	Hodnocení na základě významných událostí	
	Rozhovor hodnotitele s hodnoceným	
	Závěr hodnocení	

2.3 Z výčtu dalších metod hodnocení prosím v prvním sloupečku označte další metody, které jsou v současné době u PČR využívány. Do druhého sloupečku označte ty metody, které byste v praxi uvítali. (možné i více odpovědí)

x	Metoda	Nyní užívané	Do budoucna žádané
	Metoda hodnocení výkonu/výsledků		
	Metoda hodnocení chování a působení na pracovní klima		
	Metoda hodnocení znalostí, schopností, dovedností a potenciálu		
	Metoda hodnocení dle dohodnutých cílů		
	Metoda hodnocení dle plnění norem a standardů		
	Metoda hodnocení pomocí stupnic		
	Metoda hodnocení dle kritických případů		
	Metoda hodnocení nadřízenými		
	Metoda hodnocení podřízenými		
	Metoda hodnocení spolupracovníky		
	Metoda sebehodnocení		
	Metoda hodnocení mentory		
	Metoda hodnocení interními zákazníky		
	Metoda hodnocení externími zákazníky		
	Metoda hodnocení 360°		
	Jiné.....(uveďte)		

2.4 Každou z 18 oblastí, které využívá metoda „hodnocení oblastí“ u příslušníků PČR, ohodnoťte body 1-5 tak, jak vnímáte výpovědní hodnotu jednotlivých oblastí (přičemž 5 bodů = oblast s nejvyšší výpovědní hodnotou). Volitelně uveďte důvod.

x	Oblast	Důvod
	Sebevzdělávání	
	Organizační schopnosti	
	Odbornost	
	Řízení (jen u příslušníků ve vedoucí pozici)	
	Reprezentace PČR	
	Odolnost vůči zátěži	
	Služební příprava	
	Odpovědnost za majetek státu svěřený PČR	
	Odpovědnost za vykonanou službu	
	Ochota a iniciativa	
	Schopnost týmové služby	
	Komunikace	
	Schopnost rozhodování	
	Sebeovládání	
	Schopnost získat autoritu	
	Respekt vůči nadřízeným	

3. OKRUH

3.1 Jakou přidanou hodnotu pro Vás má metoda hodnocení „rozhovor hodnotitele s hodnoceným“? (označte i více odpovědí)

	Žádnou
	Jedná se o byrokratickou zátěž
	Příležitost k seznámení s výsledky hodnocení
	Prostor pro diskusi k výstupům hodnocení
	Možnost písemně zaznamenat připomínky k hodnocení
	Možnost plánování budoucího působení
	Možnost přijmout opatření při nedostatcích
	Možnost karierního plánování
	Možnost vyjasnění si klíčových situací z minulosti
	Další.....(uveďte)

3.2 Jak dlouho obvykle trvá rozhovor? (označte jednu z možností)

	Rozhovor není prováděn vůbec
	Méně než 5 minut
	5 - 14 minut
	15 – 29 minut
	30 – 60 minut
	Více než jednu hodinu

3.3 Jaké chyby či nedostatky při rozhovoru vnímáte? (označte i více možností)

	Žádné
	Špatná komunikace

	Agrese
	Absence empatie
	Neschopnost vést konstruktivní dialog
	Odmítání výtek a kritiky
	Pojetí rozhovoru pouze jako administrativního úkonu
	Zvolení nevhodného přístupu
	Zvolení nevhodného prostředí
	Absence soukromí při rozhovoru
	Další.....(uveďte)

3.4 jak dlouhou dobu věnujete přípravě n pohovor? (označte jednu odpověď)

	Na pohovor se nepřipravuji vůbec
	Méně než 5 minut
	5 - 14 minut
	15 – 29 minut
	30 – 60 minut
	Více než jednu hodinu

4. OKRUH

4.1 Z následujícího výčtu možných pozitiv a negativ ke každé jednotlivé metodě označte alespoň jednu variantu pozitivní a alespoň jednu negativní.

Metoda hodnocení oblastí

+	x	-	x
Velká variabilita oblastí		Nejsou pokryty všechny oblasti	
Komplexnost oblastí		Oblasti jsou nejasné	
Možnost vyplňovat jen relevantní oblasti		Stupňovité-číselné zařazení je zavádějící	
Dostatečné množství stupňů k zařazení		Počet stupňů je nevyhovující	
Možnost doplnění písemného vyjádření		Tendence ke středovosti (popis oblasti=standard se váže ke střednímu stupni)	
Další.....(uveďte)		Další.....(uveďte)	

Metoda sebehodnocení

+	x	-	x
Velká variabilita oblastí		Nejsou pokryty všechny oblasti	
Komplexnost oblastí		Oblasti jsou nejasné	
Možnost vyplňovat jen relevantní oblasti		Stupňovité-číselné zařazení je zavádějící	
Dostatečné množství stupňů k zařazení		Počet stupňů je nevyhovující	
Možnost doplnění písemného		Tendence ke středovosti (popis	

vyjádření		oblasti=standard se váže ke střednímu stupni)	
Volitelnost metody		Volitelnost metody	
Možnost následně vést konstruktivní konfrontaci k výsledkům		Uvedení nerelevantních výstupů, které neodrážejí reálný stav	
Další.....(uveďte)		Další.....(uveďte)	

Metoda rozhovoru mezi hodnoceným a hodnotitelem

+	x	-	x
Možnost vést dialog o výsledcích		Zvolení nevhodného prostředí	
Možnost nadnést jiné pohledy k hodnocení		Špatná vzájemná komunikace	
Možnost sdělit budoucí záměry v působení		Neposkytnutí prostoru k vyjádření	
Možnost uvědomění si nedostatků		Nekonstruktivní rozhovor	
Možnost uvědomění si kvalit		Zvolení nekvalitní komunikace	
Možnost definování si směřování pozornosti na konkrétní záležitost		Nemožnost vyjádřit budoucí směřování působení	
Možnost stanovit další rozvoj a profesní růst		Nastolení nepřátelské atmosféry	
Možnost dovysvětlit zpětnou vazbu poskytnutou hodnocením		Agresivita	
Možnost příjemného osobního jednání		Pasivita	
Možnost konfrontace hodnocení se sebehodnocením		Neakceptace zpětné vazby	
Další.....(uveďte)		Další.....(uveďte)	

Metoda hodnocení na základě významných událostí

+	x	-	x
Uvědomění si významných úspěšných událostí		Duplikuje pouze kázeňská řešení, jiné události se nezapisují	
Uvědomění si významných neúspěšných událostí		Uvedené události se nevztahují k celému období hodnocení	
Možnost stanovení návaznosti na úspěchy		Události jsou velmi zkresleně pospány	
Možnost stanovení nápravných opatření neúspěchů			
Další.....(uveďte)		Další.....(uveďte)	

Metoda závěru hodnocení

+	x	-	x
Utvoření celkového pohledu na působení		Zkreslení předchozích dílčích výsledků hodnocení	
Umožnění účasti ve výběrovém řízení		Znemožnění účasti ve výběrovém řízení	
Možnost srovnávání mezi příslušníky		Stupně jsou zavádějící	
Další.....(uveďte)		Další.....(uveďte)	

5. OKRUH

5.1 Jak vnímáte systém hodnocení příslušníků u PČR?

	Nevhodný s vážnými nedostatky
	Vhodný s drobnými nedostatky
	Vhodný bez nedostatků
	Nadprůměrně vhodný s pozitivními dopady

5.2 K čemu se podle Vás využívají výsledky hodnocení příslušníků?

	K ničemu, jedná se pouze o byrokratickou zátěž
	Jako podklad pro účast ve výběrových řízení
	Ke kariernímu a rozvojovému plánování
	Ke změně nenárokových složek platu
	K motivaci hodnocených
	Ke sledování profesního růstu v čase
	K uvědomění si kvalit a nedostatků
	Jako podklad pro další hodnocení
	K umožnění využití veškerého potenciálu
	Další.....(uveďte)

Mnohokrát Vám děkuji za vyplnění dotazníku a za čas a úsilí, které jste mu věnovali.

Příloha č. 4 Okruhy otázek kladených při kvalitativním výzkumu

Okruhy otázek kladených v rámci polostrukturovaného rozhovoru s náhodně vybranými respondenty kvalitativního výzkumu

1. Kolik let a kde sloužíte? Jaké je Vaše zařazení? Jaké jsou Vaše odpovědnosti?
2. Jaké jsou Vaše znalosti týkající se personálních a manažerských schopností? Jak a kde jste je získal? Jak a kde je prohlubujete?
3. Jak probíhá proces hodnocení na Vašem útvaru?
4. Jakou dokumentaci si vedete pro potřeby hodnocení podřízených?
5. Jaké metody pro hodnocení podřízených využíváte?
6. Jak vnímáte metodu sebehodnocení?
7. Jaké vidíte pozitivní či negativní stránky jednotlivých metod, které pro hodnocení využíváte? Jaké přínosy pro Vás jednotlivé metody mají?
8. Jak hodnotíte komplex zvolených metod pro potřeby hodnocení v prostředí Policie ČR?
9. Jaký máte názor na administrativní pomůcky k hodnocení, které nabízí vnitřní předpis?
10. Jak probíhá závěrečný rozhovor/pohovor na Vašem útvaru?
11. Jak využíváte výsledky a závěry z hodnocení příslušníků?
12. Co byste navrhl pro zlepšení systému hodnocení u PČR? O které metody byste hodnocení doplnil?