

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Hodnocení pracovníků v Armádě České republiky

Věra Holubová

© 2015 ČZU v Praze

Hodnocení pracovníků v Armádě České republiky

Souhrn

Tato diplomová práce je věnována procesům týkajícím se hodnocení vojenských profesionálů v Armádě České republiky. Cílem práce je provést analýzu současného systému hodnocení vojáků z povolání. Na základě výsledků z kvantitativního a kvalitativního šetření jsou navržena možná opatření ke zlepšení těchto procesů probíhajících v dané organizaci.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, do teoretické a praktické. V teoretické části je vymezena základní problematika hodnocení zaměstnanců a základní pojmy, které s ním souvisejí. V praktické části jsou teoretické poznatky popsány v souvislosti s požadavky na vojáky z povolání a armádní prostředí. Je zde charakterizována organizace, nastavená pravidla a proces služebního hodnocení. Praktická část dále obsahuje kvantitativní a kvalitativní šetření. Na závěr práce jsou s ohledem na teoretická východiska formulovány návrhy na zlepšení v oblasti hodnocení vojáků z povolání a navržen model doplňkového hodnocení.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, pracovní výkon, hodnocení pracovníků, systém hodnocení, metody hodnocení, cíle hodnocení, kritéria hodnocení, hodnotící rozhovor

Úvod

Hodnocení zaměstnanců je nedílnou součástí celého komplexu personálních činností organizace a je úzce propojeno s ostatními personálními činnostmi. Jedná se o důležitý nástroj managementu sloužící efektivnímu řízení výkonu s cílem maximálně využít schopnosti a znalosti zaměstnanců. Jde o účinný nástroj kontroly, motivování a usměrňování pracovního chování. Zaměstnanci, představující lidský kapitál, jsou pro organizaci cenným zdrojem. Stále zvyšující a zlepšující výkon je jedním z předpokladů úspěchu všech organizací. Veškeré vstupní zdroje, mezi které patří i ty lidské, jsou omezené, a z tohoto důvodu se organizace musí snažit o jejich co nejefektivnější využití.

Systém služebního hodnocení vojáků z povolání v Armádě České republiky je pouze formální a do současnosti neměl příliš vliv na jejich zařazení na vyšší místa, jmenování do vyšších hodností či vysílání do kurzů. Služební hodnocení je v současné době prováděno pravidelně jedenkrát ročně, avšak nepřináší žádné zásadní dopady a není pro zaměstnance motivační. Tento stav by měla částečně změnit novela zákona o vojácích z povolání, která upravuje kariérní řád a nově propojuje funkci s vojenskou hodností a služebním platem. Postup v kariéře a výše platového ohodnocení vojáků z povolání jsou od 1.7.2015 závislé na hodnocení dosavadních (požadovaných) výkonů a rozhodné době, která představuje dobu, po kterou může voják setrvat v daném služebním zařazení.

Cíl a metodika

Cílem diplomové práce, na základě výstupu z provedeného empirického průzkumu, je zhodnotit současný systém služebního hodnocení vojáků z povolání v Armádě České republiky. V případě zjištění nedostatků v této oblasti bude hlavním cílem stanovit návrh možných opatření v procesu hodnocení zaměstnanců.

Při zpracování teoretických východisek této diplomové práce byla základním zdrojem informací především odborná literatura a internetové zdroje vztahující se k tématu hodnocení zaměstnanců. Následně byla pomocí metody komparace získaných poznatků od autorů s rozdílnými přístupy k dané problematice zpracována teoretická část, která poskytuje potřebná fakta pro správné pochopení praktické části. K doplnění poznatků získaných studiem odborné literatury bylo potřeba prostudovat také relevantní vnitřní normy vzniklé v rámci Armády České republiky. Potřebné informace pro zpracování praktické části byly získány studiem vojenských dokumentů, předpisů a interních nařízení. Na základě tohoto podkladového materiálu byla v úvodu praktické části zpracována stručná charakteristika Armády České republiky a pravidel služebního hodnocení nastavených touto organizací. V praktické části byla dále využita metoda vlastního kvalitativního a kvantitativního výzkumu, přičemž první využitou metodou byl sběr primárních dat formou dotazníkového šetření, které byly podkladem pro analýzu stavu a úrovně hodnotícího systému a pro navržení vhodných opatření ke zlepšení. Druhou využitou metodou byl kvalitativní výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru, který doplnil poznatky získané z dotazníkového šetření o další fakta.

Zhodnocení výsledků a doporučení

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě provedeného empirického výzkumu zhodnocení systému služebního hodnocení vojáků z povolání v Armádě České republiky prováděného do 30.6.2015. Při zpracování diplomové práci byly zjištěny nejvíce se vyskytující chyby, které jsou součástí samotné realizace tohoto systému hodnocení. Jedná se například o špatné provádění metodiky hodnocení, nedostatečnou metodickou přípravu hodnotitelů, nevhodný průběh hodnotících rozhovorů, formálnost či nedostatečnou účast zaměstnanců apod.

Stanovené cíle hodnocení nejsou, jak bylo zjištěno, v praxi naplňovány. Systém služebního hodnocení jakožto nástroj zvyšování efektivity státní správy a rozvoje lidského kapitálu se tak stává bezvýznamným. Možnými příčinami je nedostatečné proškolení hodnocených i hodnotitelů. Chybí také propojení hodnocení zaměstnanců s odměňováním. Hlavní příčinou je přeměna hodnocení zaměstnanců do pouhé formality, kterou je nutné splnit. S výsledky hodnocení není dále pracováno a nemá tedy větší reálný dopad.

Systém odměňování v Armádě České republiky ke zkoumanému období byl nepružný a výše platu nebyla bezprostředně spjata s výstupem ze služebního hodnocení. Tento fakt se změnil od června roku 2015, kdy došlo k účinnosti novely zákona o vojácích z povolání. Nově je svázán plat a vojenská hodnost. Hlavním principem potom je rozložení

služebního platu na služební tarif a další příplatky, např. za výkon. Tento výkonnostní příplatek by měl být stanoven v závislosti na služebním hodnocení.

Jak bylo zjištěno, hodnocení obsahuje stanovený hodnotící rozhovor s nadřízeným, avšak neobsahuje sebehodnocení podřízených zaměstnanců. Podle odpovědí respondentů lze ovšem usuzovat že nedochází k provedení plnohodnotného hodnotícího pohovoru dle nastavených pravidel. Rozhovor je v řadě případů pouze monologem vedoucího, který pouze informuje o výsledku služebního hodnocení. V některých případech vedoucí dokonce závěrečný hodnotící rozhovor vynechávají a vyplňují pouze formulář hodnocení, o kterém svého podřízeného jen informují. Možným zlepšením by proto byla kvalitnější komunikace v rámci motivačně-hodnotícího pohovoru. Podřízení zaměstnanci požadují více prostoru při hodnocení, proto by měli mít dostatečný prostor na přípravu a samotný hodnotící pohovor by měl trvat alespoň 30 až 60 min.

Dalším zjištěným problémem je také definování hodnotící škály ve formuláři služebního hodnocení. V tomto případě je nedostatečný popis pětistupňové hodnotící škály, který může být příčinou subjektivního hodnocení. Možným řešením by zde bylo rozšíření škály hodnocení na více stupňů a upřesnění definice jednotlivých stupňů hodnotící škály. To by dalo vedoucím zaměstnancům větší možnost interpretace výsledků. Nehodnotili by tak své podřízené převážně průměrným výkonem.

Diplomová práce poukazuje na nedostatky ve služebním hodnocení vojáků z povolání a obsahuje doporučení, která napomohou zlepšit současný průběh prováděného hodnocení. V práci je navržen hodnotící formulář, který je svou strukturou podobný služebnímu hodnocení ke 30.6.2015. Hodnocení by mělo být na základě nového návrhu prováděno ve čtvrtletní periodicitě, což napomůže přesnějšímu hodnocení odvedeného výkonu, neboť bude provedeno bezprostředně. Nově je navržena hodnotící škála, která je rozšířena ze současných 5 na 7 stupňů. Tato úprava napomůže vedoucím zaměstnancům při hodnocení od sebe odlišit jednotlivé kategorie hodnocených vojáků dle jejich odvedeného pracovního výkonu. Předejde se tak situaci, kdy ve většině případů hodnotitelé využívali pouze průměrného hodnocení odvedeného výkonu, tedy stupeň číslo 2. Nově navržený systém služebního hodnocení také dělí hodnocené vojáky do tří kategorií dle počtu bodů, které obdrží na základě hodnocení jejich výkonu za celé hodnotící období. Tato kategorizace hodnocených bude sloužit jako podklad pro odměňování jejich pracovního výkonu. Služební hodnocení musí být v budoucích obdobích podkladem pro personální orgány a veškerá navrhovaná personální opatření týkající se vojáka. Systém služebního hodnocení nesmí být pouze rutinní činností pro hodnotitele a samotné hodnocené, neboť úspěch jakékoli organizace, nejen v soukromé ale také ve státní sféře, je úzce propojen se zaměstnanci. Je proto nezbytně nutné se zaměstnancům věnovat a využívat také motivačních nástrojů v návaznosti na služební hodnocení.

V závěru diplomové práce je přihlédnuto také k novele zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, schválené 1. června 2015, tedy v průběhu zpracování práce. Novela zákona nově propojuje zastávané vojenské funkce s hodností a služebním platem, což je

zcela běžné v řadě zemí Severoatlantické aliance. Vojáci se stejnou hodnotí tak budou mít stejný plat. Zároveň je zaveden nový platový řád, který by měl přinést větší spravedlnost a objektivnost. Do současnosti měl totiž na odměňování velký vliv nadřazený vojáka, novela však má tyto subjektivní vlivy potlačit. Demotivujícím je pro vojáky opuštění principu seniority (délka služby). Nově nastavený systém ohodnotí stejným platem rotmistra po pár dnech služby stejně jako rotmistra po odsloužení 10 let.

Zásadní změna je také ve služebním platu vojáka, který je tvořen tarifem, ale také nově výkonnostním příplatkem, příplatkem za službu v zahraničí, za zvýšenou odpovědnost, za služební pohotovost a také zvláštní příplatek, který zohledňuje specifika a náročnost konkrétních vojenských odborností (například příplatek za službu v podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života nebo zdraví). Přímo úměrný komplexnímu zhodnocení výkonu služby vojáka formou služebního hodnocení je již zmíněný výkonnostní příplatek.

Novela zákona však stále opomíjí možnost vypracování služebního hodnocení zaměstnancem samotným, tzv. sebehodnocení, což by umožnilo především uvědomění si velikosti vlastního přínosu práce tímto zaměstnancem (vojákem). Pozitivní je však vytvoření vazby mezi služebním hodnocením a dalšími personálními oblastmi. Výsledek služebního hodnocení bude mít vliv na rozsah prohlubování vzdělávání, na přiznání, zvýšení, snížení či odebrání osobního příplatku, ale i na formu kariérního růstu v případech hodnocení v rozhodné době a také na případné ukončení služebního poměru.

Služební hodnocení podle novely zákona proběhne poprvé na začátku roku 2016, kdy bude zhodnocen předcházející rok. Výsledky tohoto hodnocení bude možné vyhodnotit následně v průběhu příštího roku.

Tato diplomová práce může být přínosem pro všechny zájemce, kteří chtějí získat povědomí o služebním hodnocení v Armádě České republiky. Po jejím prostudování čtenář získá přehled o aspektech hodnocení se zaměřením na hodnocení vojenských profesionálů. Tato práce zároveň obsahuje návrhy a doporučení na zlepšení současného systému služebního hodnocení, čímž byly splněny veškeré cíle této diplomové práce.

Seznam vybraných zdrojů:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: GRADA, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [3] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [4] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [5] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7262-168-3.
- [6] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.