

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Hodnocení pracovníků v Armádě České republiky

Bc. Věra Holubová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Věra Holubová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Hodnocení pracovníků v Armádě České republiky

Název anglicky

Evaluation workers in the Czech Army

Cíle práce

Cílem diplomové práce bude zhodnotit současný systém služebního hodnocení v Armádě České republiky. V případě zjištění nedostatků v této oblasti, bude hlavním cílem stanovit návrh možných opatření v procesu hodnocení pracovníků.

Metodika

Metodika práce spočívá v analýze a syntéze poznatků získaných z odborných publikací a internetových zdrojů vztahujících se k danému tématu. Metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskriptivní metody. V praktické části bude využita metoda vlastního kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Bude provedena syntéza empirických zdrojů a interpretace výsledků výzkumu pro návrhy řešení.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Armáda ČR, cíle hodnocení, hodnocení pracovníků, hodnocený, hodnotitel, kritéria hodnocení, metody hodnocení, vojenský profesionál

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada 1999, 963. s. ISBN 80-7169-614-5.

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

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

Předběžný termín obhajoby

2016/02 (únor)

Vedoucí práce

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 10. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 10. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Hodnocení pracovníků v Armádě České republiky" 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 8.10.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Ph.D. za udělené cenné rady a jeho odborné vedení. Dále bych chtěla poděkovat dvěma vedoucím zaměstnancům Agentury personalistiky AČR za poskytnuté rady a připomínky k diplomové práci. Velmi si vážím jejich podpory a poskytnutých informací a podkladů v průběhu zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

Hodnocení pracovníků v Armádě České republiky

Evaluation workers in the Czech Army

Souhrn

Tato diplomová práce je věnována procesům týkajících 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

Summary

The thesis is devoted to the processes relating to the assessment of military professionals in the Czech Army. The aim of this work is to analyze the current system of evaluation of professional soldiers. There are proposed possible measures to improve these processes in the organization based on the results of quantitative and qualitative surveys.

The thesis is divided into two parts, theoretical and practical part. In the theoretical part is described basic issue of employee evaluation and basic concepts associated with it. In the practical part theoretical knowledge is described in the context of the requirements for serving professional soldiers and military environment. There is characterized an organization, set of rules and process evaluation service. The practical part contains quantitative and qualitative surveys. In conclusion, with respect to the theoretical basis there are formulated proposals for improvements in the evaluation of professional soldiers and the proposed supplementary assessment model.

Keywords

Human resource management, job performance, employees' evaluation, evaluation objectives, evaluation system, evaluation methods, evaluation criteria, evaluation interview

Obsah

1	ÚVOD	8
2	CÍL A METODIKA PRÁCE	10
2.1	Cíl práce	10
2.2	Metodika práce	10
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
3.1	Řízení lidských zdrojů	12
3.2	Řízení pracovního výkonu	13
3.3	Hodnocení a řízení pracovního výkonu	16
3.4	Hodnocení zaměstnanců	18
3.4.1	Definice hodnocení	18
3.4.2	Funkce hodnocení	20
3.4.3	Cíle hodnocení	20
3.4.4	Kritéria hodnocení	21
3.4.5	Oblast hodnocení	23
3.4.6	Formy hodnocení	25
3.4.7	Hodnotitelé	26
3.4.8	Metody hodnocení	28
3.4.9	Proces hodnocení	36
3.4.10	Hodnotící rozhovor	37
3.4.11	Hodnotitelské chyby	38
4	VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ	41
4.1	Charakteristika organizace	41
4.2	System řízení kariér	43
4.3	Pravidla hodnocení nastavená organizací	46
4.3.1	Formulář služebního hodnocení a stanovená kritéria	48
4.3.2	Postup služebního hodnocení vojáků z povolání	51
4.4	Výzkumná část	53
4.4.1	Dotazníkové šetření	53
4.4.2	Polostandardizovaný rozhovor	54
4.4.3	Výsledky průzkumu	55
4.5	Návrhy a doporučení	71
4.5.1	Návrhy a doporučení z kvalitativního a kvantitativního výzkumu	71
4.5.2	Návrh nového služebního hodnocení	74
5	ZÁVĚR	77
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	82
7	SEZNAM VYOBRAZENÍ	85
8	PŘÍLOHY	86

1 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.

Hodnocení zaměstnanců by mělo být prováděno systematicky a pravidelně. Mělo by být spravedlivé a objektivní. Proto musí mít stanovená jasná kritéria, musí odpovídat potřebám a podporovat cíle organizace. Vhodně nastavený systém hodnocení je důležitý a poskytuje rámec informací pro oblast personálního rozhodování. Informace získané hodnocením pracovníků jsou podkladem pro jejich rozmístění v dané organizaci (rozhodnutí o povýšení, propuštění, přemístění, apod.), ale také při rozhodování o odměňování. Hodnocení umožňuje rozpoznat rozvojový potenciál zaměstnance a identifikovat potřeby osobního rozvoje.

Důležitou součástí hodnocení každého zaměstnance je sdělení zjištěných výsledků jednotlivým zaměstnancům a následně jejich projednání s nimi. Úkolem hodnocení je tedy i poskytnutí zpětné vazby hodnocenému. Zaměstnanec si z výsledku hodnocení odnáší nejen spravedlivé ocenění vlastní práce, ale také motivaci ke zlepšení dalšího pracovního úsilí, ovšem za předpokladu, že je systém hodnocení nastaven adekvátním způsobem.

Veřejná správa je považována za službu veřejnosti, která by měla pracovat výkonně a efektivně zároveň. Pro zajištění efektivního a kvalitního výkonu veřejnoprávních činností jsou na zaměstnance veřejné správy kladeny specifické požadavky, mezi které patří především odpovědnost a profesionalita.

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.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním 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.

K dosažení hlavního cíle je potřeba zpracovat dílčí úkoly, kterými jsou:

- zpracování literární rešerše k dané problematice na základě studia odborné literatury,
- charakteristika Armády České republiky se zaměřením na řízení a hodnocení,
- příprava dotazníku a realizace dotazníkového šetření spolu s jeho vyhodnocením,
- návrhy k možnému zefektivnění systému služebního hodnocení dané organizace.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce je zaměřena na problematiku hodnocení zaměstnanců státní správy, konkrétně služebních poměrů vojáků z povolání Armády České republiky. Metodika práce spočívá v analýze a syntéze poznatků získaných z odborných publikací a internetových zdrojů vztahujících se k tématu hodnocení zaměstnanců. Následně je provedena komparace získaných poznatků od autorů s rozdílnými přístupy k dané problematice.

Nedílnou součástí sběru dat je také analýza dokumentů, která může poskytnout kvalitativní nebo kvantitativní data. V tomto případě je nezbytné se zaměřit na vnitřní normy vzniklé v rámci Armády České republiky. Potřebné informace pro zpracování praktické části jsou získány studiem vojenských dokumentů, předpisů a interních nařízení. Na základě tohoto podkladového materiálu je v úvodu praktické části zpracována stručná charakteristika Armády České republiky a pravidel služebního hodnocení nastavených touto organizací. Dále je nezbytné, v rámci zpracování praktické části, blíže se seznámit se zákonem ustanovujícím podmínky a kritéria pro hodnocení vojáků.

Kromě studia odborné literatury je pro lepší porozumění systému služebního hodnocení v Armádě ČR a získání konkrétních informací pro zpracování praktické části využito formy rozhovorů s pracovníky Agentury personalistiky Armády České republiky.

V praktické části je využita metoda vlastního kvalitativního a kvantitativního výzkumu. První využitou metodou je sběr primárních dat formou dotazníkového šetření, které jsou podkladem pro analýzu stavu a úrovně hodnotícího systému a pro navržení vhodných opatření ke zlepšení. Konkrétní využitou metodou je dotazování vojáků z povolání formou dotazníku rozeslaného e-mailem. Elektronické dotazování, tzv. CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) je metoda zjišťování informací pomocí dotazníků rozeslaných do e-mailu nebo umístění dotazníku na webových stránkách. Hlavní výhodou online dotazování proti osobnímu dotazování je nižší časová náročnost, adresnost a také nemožnost ovlivňovat respondenta. Tento typ sběru dat je charakteristický vysokou mírou standardizace otázek i odpovědí. Tím by mělo být zaručeno, že budou všichni respondenti vystaveni stejným stimulům. Online dotazování má i své nevýhody, to je především důvěryhodnost odpovědí, stále je mnoho uživatelů, kteří nedůvěřují novým technologiím a obávají se zneužití svých odpovědí. [12]

Druhou využitou metodou je kvalitativní výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru. „*V případě polostrukturovaného rozhovoru má tazatel k dispozici seznam otázek, které musí zaznít (zpravidla vede část rozhovoru ve stanoveném pořadí). Znění otázek, příp. další dotazy volně doplňuje, např. podle znalostí respondenta*“ [12] Tato metoda je využita k doplnění poznatků získaných z dotazníkového šetření. Pomocí techniky kvalitativního výzkumu byl proveden popis systému hodnocení.

Použitím výše popsaných metod je dosaženo tzv. triangulace, tedy kombinace více metodologií v jedné studii o tomtéž tématu, aby byla zaručena přesnější prezentace a interpretace zkoumaného jevu.

Dle výsledků z kvalitativního i kvantitativního výzkumu je navržena úprava systému služebního hodnocení.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů definuje Armstrong jako: „*Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ [2]

Ve velkém množství odborných knih se velmi často setkáváme s názvy řízení lidských zdrojů a personální řízení, které mohou působit pro řadu čtenářů stejným významem. Oba tyto pojmy vycházejí z podnikové strategie a příkládají značný význam komunikaci a participaci. Stejným způsobem se pak zabývají výběrem zaměstnanců, analýzou jejich schopností, řízením pracovního výkonu, vzděláváním, rozvojem manažerů a řízením odměňování. [2]

Dle Armstronga spočívá rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů především v přístupu a ve větším důrazu na zacházení s lidmi jako rozhodujícím zdrojem. Rozdíl je však v tomto případě minimální a oba pojmy vyjadřují jinak to samé. [2]

Ovšem podle Koubka existuje hned řada charakteristik a odlišností. Koncepti řízení lidských zdrojů od koncepce personálního řízení odlišují především následující znaky:

- strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků,
- personální práce je úzce propojena se strategiemi a plány organizace,
- personální práce se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace, dostává se do ústřední manažerské role,
- vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace,
- mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků,
- orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků organizací,

- důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. [14]

3.2 Řízení pracovního výkonu

Jak zdůrazňuje J. Koubek, řízení pracovního výkonu zaměstnanců je důležitým úkolem personální práce. Je to zřejmé, neboť organizace přijímá zaměstnance proto, aby odváděli požadovaný pracovní výkon a naplňovali tak cíle firmy. Na základě toho, jak zaměstnanec plní jemu přikázané úkoly, je pak založeno jejich hodnocení. Zadávané pracovní úkoly vycházejí ze stanoveného průměrného výkonu zaměstnance. Pro organizaci je však nejpříznivější takový výkon, který vykonávají špičkoví zaměstnanci, a to je důležité zaměstnancům dát najevo. Zároveň se předpokládá, že všichni zaměstnanci mají stejné předpoklady k pracovnímu výkonu a mohou odvádět výkon na stejné úrovni. Nepřihlíží se přitom k faktorům, jako je pohlaví, věk, zdravotní stav, zkušenosti apod. Z tohoto důvodů může docházet k přepínání sil zaměstnanců, což má negativní vliv na pracovní výkon. [14]

Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu přidělování pracovních úkolů a vytváření pracovních míst přesně na základě schopností, dovedností a preferencí jednotlivých zaměstnanců. Tato zásada je východiskem nového přístupu k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení, tj. k řízení pracovního výkonu. Je však nezbytné, z dlouhodobého hlediska, dbát na rozvoj zkušeností a vzdělanosti zaměstnanců a podle toho upravovat požadavky. Dále je třeba definovat profil konkrétních zaměstnanců a pracovních míst uvolněněji, aby bylo docíleno žádoucí flexibility. [14]

Samotný pojem pracovní výkon je v odborných knihách definován mnoha způsoby. Podle Koubka se tento pojem vztahuje ke stupni plnění úkolů, který tvoří náplň práce konkrétního zaměstnance. Značí nejenom množství a kvalitu odvedené práce, ale také ochotu, přístup k práci, pracovní chování, absenci, pozdní docházku a další indikátory zaměstnance pokládané za podstatné ve spojení s vykonávanou prací. [14]

Výkon zaměstnanců je ovlivněn řadou faktorů z vnějšího či vnitřního prostředí. Mezi okolnosti působící z vnějšího prostředí (objektivní faktory) se řadí např. systém organizace a řízení práce, vybavenost pracoviště a pracovní prostředí, technologické postupy práce a zpracovávaný materiál, motivační podněty, mezilidské vztahy a sociální

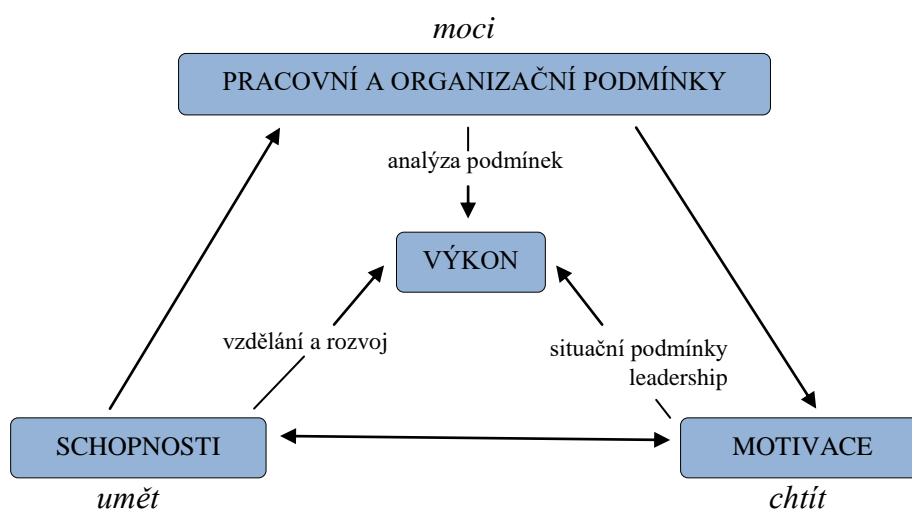
prostředí. Do vnitřního prostředí (subjektivní faktory) pak řadíme osobnostní předpoklady zaměstnance, tedy jeho zdravotní stav, odbornou připravenost, tělesné a duševní schopnosti, morální a charakterové vlastnosti, motivaci a zaměřenost. Kvalita a kvantita práce je potom výsledkem různé úrovně všech těchto předpokladů. [16]

Výkon zaměstnanců je tedy ovlivňován celou řadou subjektivních a objektivních faktorů. Tureckiová definuje pracovní výkon jako výsledek spojení a vzájemného poměru následujících činitelů:

- *úsilí* založeného na motivaci,
- *schopnosti*, jakožto způsobilosti potřebných k úspěšnému vykonání práce,
- *pracovních a organizačních podmínek*, které organizace vytváří pro pracovní výkon. [21]

Manažeři by tedy měli vést své podřízené k tomu, aby byli jak ochotni, tak schopni podávat stabilně vysoký a kvalitní výkon. Jak vyplývá z následujícího obrázku, mají manažeři několik systémových nástrojů pro řízení a rozvoj profesní způsobilosti a pro účinné ovlivňování motivace svých podřízených. [21]

Schéma č. 1: Závislost pracovního výkonu na objektivních a subjektivních podmínkách



Zdroj: [21], (upraveno)

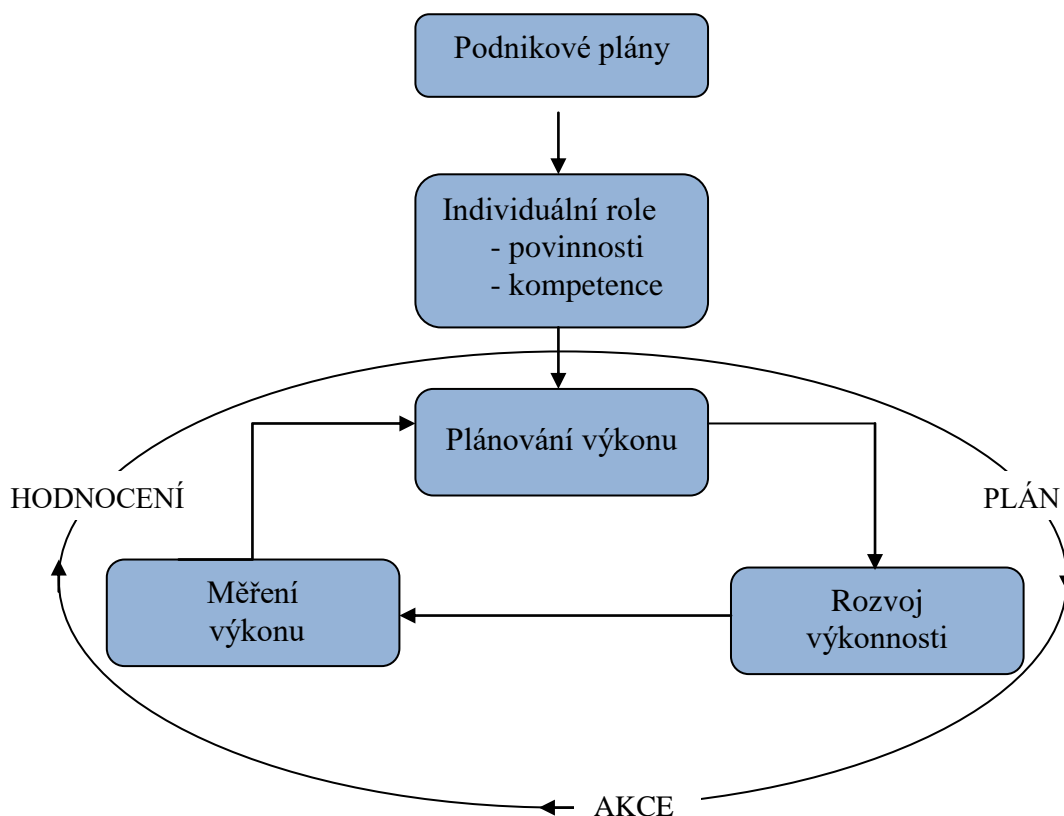
Definice vysvětlující pojem řízení pracovního výkonu je celá řada, všechny se však shodují v základní myšlence. Dvořáková Z., uvádí že: „*Řízení pracovního výkonu je jednou ze základních náplní činnosti i odpovědnosti liniových manažerů. Předpokládá schopnost motivovat pracovníky i celé pracovní skupiny prostřednictvím sdílení cílů a průběžnou informovanost o úrovni plnění stanovených cílů, čímž se stává základním prostředkem k dosažení provýkonového klimatu v organizaci.*“ [8]

Armstrong pak uvádí, že se jedná o: „[...] *procesy pro vytvoření sdíleného, společného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle.*“ [2]

Řízení pracovního výkonu je systematický a plánovaný proces, který je orientovaný na měření odváděného výkonu a jeho porovnávání s očekávanými cíli. Zakládá se na dohodě o požadavcích, na zlepšování pracovního výkonu a na plánech osobního rozvoje. V procesu jsou důležité také vstupy, mezi které patří znalosti, dovednosti, schopnosti a chování pracovníka vyžadované k dosažení požadovaných výsledků práce. Pomocí takto definovaných požadavků je možná zjistitelnost očekávané úrovně pracovního výkonu, která byla dosažena efektivním využitím znalostí a dovedností. Díky těmto hlediskům je možné rozpoznat potřebu rozvoje zaměstnanců. [2]

Řízení pracovního výkonu znázorňuje cyklus, který je zobrazen na následujícím obrázku. Proces řízení pracovního výkonu je Armstrongem chápán jako nepřetržitý, “sám sebe obnovující cyklus“. Je zde zcela jasná přímá vazba na podnikové plány. Cíle, které jsou dohodnuté s jednotlivci a týmy jsou propojeny s obecnými cíli podniku, přičemž je podporováno jejich dosažení. Autor vychází z toho, že klíčovými činnostmi jsou: dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu, plán výkonu a rozvoje, řízení pracovního výkonu v průběhu roku a hodnocení výkonu. [2]

Schéma č. 2: Cyklus činností řízení pracovního výkonu



Zdroj: [1], (upraveno)

3.3 Hodnocení a řízení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu zahrnuje několik rozdílů. Hodnocení pracovního výkonu (resp. zaměstnanců) lze vymezit jako formální posuzování a hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými, zpravidla každoročně při hodnotícím rozhovoru. Ve srovnání s tím je řízení pracovního výkonu nepřetržitý a daleko komplexnější proces, který se zaměřuje na budoucnost a objasňuje vzájemná očekávání a zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou funkci manažerů, o nichž se předpokládá, že budou spíše v pozici kouče. [2]

Řízení pracovního výkonu je charakterizováno jako neustále se opakující proces, který probíhá v průběhu celého roku. Neměl by být chápán jako „událost jednou do roka“, jako je tomu u hodnocení pracovního výkonu. [4] Formální, zpravidla roční hodnocení je jeho součástí, netvoří však podstatu procesu. Řízení pracovního výkonu je vykonáváno manažery spolu se zaměstnanci průběžně, když si to vyžaduje situace.

Mnoho autorů, mezi které můžeme zařadit například M. Armstronga, charakterizuje hodnocení pracovníků jako příliš formální systém orientovaný na minulost, který existuje izolovaně. Armstrong pak také uvádí, že řada autorů, jako např. B. Townley, vnímají hodnocení pouze jako prostředek výkonu manažerské moci a kontroly. [2]

Společné odlišnosti mezi hodnocením pracovního výkonu a řízením pracovního výkonu shrnuje M. Armstrong a A. Baron v knize *Managing Performance: Performance management in action*, které jsou přehledně uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Porovnání hodnocení a řízení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Zdroj: [2]

Pojem řízení výkonnosti i hodnocení zaměstnanců patří do personální činnosti. Řízení pracovního výkonu zaměstnanců představuje širší pojetí, než poněkud tradiční hodnocení pracovníků. Proces řízení pracovního výkonu v sobě zahrnuje proces hodnocení výkonu, zároveň jsou oba procesy dále propojeny s ostatními postupy užívanými v organizaci. Jak hodnocení zaměstnanců tak řízení pracovního výkonu mají společný cíl, kterým je zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Rozdíl pak spočívá ve využití v rozdílných oblastech manažerských činností. Hodnocení zaměstnanců se využívá např. při výběrovém řízení, analyzování pracovních míst apod. Naopak řízení výkonnosti zahrnuje motivační procesy, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců atd. [13]

Obrázek č. 1: Vztah hodnocení zaměstnanců a řízení výkonnosti



Zdroj: [13]

3.4 Hodnocení zaměstnanců

Historie pracovního hodnocení je poměrně krátká. Počátek hodnocení zaměstnanců spadá do začátku 20. století, kdy byl rozpracován ve výzkumné práci Taylora. Samotné pracovní hodnocení se začalo používat na konci druhé světové války. V USA se v padesátých letech začala postupně úloha pracovního hodnocení užívat jako nástroj motivace a rozvoje. Do té doby se hodnocení využívalo spíše jako nástroj ke zdůvodnění výše odměny za vykonanou práci. Hodnocení bylo v úzké spojitosti s materiálními výsledky práce. V případě, že byla výkonnost zaměstnance nižší než požadovaná, byl jeho plat snížen. Pokud však byla jeho výkonnost vyšší, byl plat naopak zvýšen. Možnosti rozvoje zaměstnanců nebyly brány v úvahu a plat byl pokládán za jedinou možnost ovlivnění výkonnosti. Nicméně uskutečněné empirické studie potvrdily, že plat není jediným činitelem působícím na pracovní výkon zaměstnance. Postupně se začala rozpoznávat funkce hodnocení jakožto nástroje motivace a rozvoje. [25]

3.4.1 Definice hodnocení

Každé hledisko práce s lidmi zahrnuje hodnotící aspekt. Vzájemné poznání a hodnocení je součástí každé sociální interakce. Obecně hodnocení znamená takové poznávání skutečnosti, kdy je posuzována závažnost osoby, předmětu, jevu nebo činnosti z hlediska stanovené funkce nebo vytyčeného cíle.

Koubek definuje hodnocení zaměstnanců jako velmi důležitou personální činnost zabývající se následujícími třemi oblastmi:

- zjišťováním toho, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování

a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,

- sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým zaměstnancům a projednáváním těchto výsledků s nimi,
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci. [14]

J. Molek ve svém článku uvádí čtvrtý bod a tím doplňuje Koubkovu definici. Dalším bodem je: stanovení nových úkolů a cílů. [27]

Další pojetí hodnocení pracovníka uvádí, že se jedná o posuzování vlastností zaměstnance, jeho postojů, názorů, jednání a vystupování v určité situaci, ve které se pohybuje a vzhledem k činnostem, které vykonává, a také vzhledem k druhým lidem, s nimiž přichází do kontaktu. [5] Autoři Milkovich a Boudreau přihlížejí k hodnocení pracovníků především z pohledů měření jejich pracovních výkonů. [17] Oproti tomu se můžeme u jiných autorů setkat se zaměřením hodnocení jak na posouzení výkonu, tak i na posouzení chování pracovníků, jejich schopností a předpokladů pro vykonávanou práci. [13]

Tento možný rozpor v pohledech na proces a systém hodnocení uvádí ve své knize Kociánová: *„K hodnocení pracovníků dochází při různých příležitostech, může být různě zaměřeno, má tudíž různá kritéria, k hodnocení pracovníků jsou využívány různé metody a je realizováno v různých systémech.“* [11]

Urban dále uvádí, že: *„Hodnocení představuje příležitost ke shrnutí výkonu za uplynulé období a stanovení nových výkonových cílů.“* [22] Pro různé úrovně řízení podniku má hodnocení odlišný význam. Zaměstnanci prostřednictvím hodnocení získávají zpětnou vazbu a zjišťují možnosti dalšího rozvoje či odměňování. Management využívá hodnocení jako nástroj k analýze pracovního výkonu zaměstnance včetně možností jeho zlepšení. Na základě hodnocení má pak možnost nastavit optimální prostředky v oblasti motivace a odměňování. [22]

3.4.2 Funkce hodnocení

Hodnocení zaměstnanců začíná již při jejich výběru a mělo by pokračovat po celou dobu jejich pracovního poměru. Pauknerová se ve své publikaci zaměřuje na tři základní funkce, mezi které patří funkce poznávací, motivační a výchovná. [18]

Funkce poznávací dává možnost hodnotiteli, tj. vedoucímu pracovníkovi, věcně rozhodovat a odpovědně zvládat řídicí úkoly. Ústně sdělené hodnocení pak kromě jiného představuje specifický rámec poznání pro hodnoceného. Funkce motivační je podstatným prostředkem cílevědomého ovlivňování a pobízení pracovníků. Motivační účinek hodnocení je dále propojen se systémem odměňování. Funkce výchovná tkví v tom, že hodnocení je pobídkou k sebekontrolě a sebehodnocení pracovníka, která obvykle vyvolává určitou snahu o sebezdokonalení nebo konkrétní úpravu vlastního chování. [18]

Kociánová R. ve své knize uvádí širší výčet tradičních funkcí, které hodnocení pracovníků plní. Patří mezi ně následující funkce:

- poznávací – průběžné monitorování pracovní výkonnosti z kvantitativního a kvalitativního hlediska,
- srovnávací – uplatňuje se princip diference mezi pracovníky, slouží ke srovnatelnosti výkonnosti jednotlivých zaměstnanců,
- regulační – na základě výsledků hodnocení dochází k dočasným nebo trvalým změnám pracovního zařazení jednotlivců,
- kauzální – identifikace příčin změn v pracovním jednání, posiluje pozitivní změny a naopak odstraňuje nebo alespoň zeslabuje změny negativní,
- stimulační – hodnocení podněcuje pracovníky ve snaze k dosažení příznivějšího hodnocení,
- výběrová – slouží ke změnám pracovního zařazení, plánování a možnosti kariérního postupu výkonnějších pracovníků. [10]

3.4.3 Cíle hodnocení

Na hodnocení zaměstnanců nelze nahlížet jako na izolovanou personální činnost, naopak by měla být propojena s ostatními personálními oblastmi v organizaci. Protože jak poukazuje Dvořáková a kol., úspěšná realizace úkolů v převážné většině personálních oblastí je podmíněna fungováním kvalitního a objektivního systému hodnocení. Cíle hodnocení zaměstnanců mají tedy multifunkční charakter. [8]

Hodnocení zaměstnanců může být zaměřeno na několik cílů najednou, přičemž není možné se zaměřit na všechny shodnou měrou. V závislosti na personální strategii organizace mohou být upřednostňovány různé cíle. Stejně tak existují rozdílné cíle pro jednotlivé zaměstnance či skupiny zaměstnanců. [13]

Stanovené cíle hodnocení vycházejí z funkcí hodnocení zaměstnanců. Podle Hroníka jsou nejdůležitější cíle hodnocení následující:

- monitorovat pracovní výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům,
- pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování,
- identifikovat potenciál zaměstnance,
- poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná,
- identifikovat potřeby v oblasti rozvoje,
- poskytovat zaměstnanci příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným,
- zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů podmínek jak jich dosáhnout). [13]

V praxi sleduje hodnocení zpravidla část těchto cílů. V případě, že má být podkladem pro odměňování, je zaměřeno především na pracovní výkon. Hodnocení zaměřené převážně na osobnost zaměstnance, pracovní a sociální chování, je cílem v případě, že má být podkladem pro motivaci zaměstnanců. [7]

3.4.4 Kritéria hodnocení

Aby bylo možné srovnávat výkon jednotlivých zaměstnanců, musí probíhat hodnocení částečně v předem určených mezích, které jsou určeny jistými ukazateli, tj. kritérii. *„Cílem je vytvořit dostatečně diferencní a složené celkové kritérium úspěchu. Výkonnost je součtem nebo průměrem výkonnosti v jednotlivých klíčových ukazatelích nezbytných pro výkon dané práce.“* [25] Chceme-li posuzovat zaměstnance a jeho pracovní výkon, musíme nejdříve zvolit vhodná kritéria, která jsou pro danou práci přiměřená. Ta volíme vždy s ohledem na strategii firmy a firemní hodnoty. Mezi základní a univerzální kritéria patří kvalita, kvantita a včasnost plnění. Protože hodnocení pracovního výkonu není zaměřeno jen na výsledky práce, ale i na pracovní a sociální chování, schopnosti a další vlastnosti jedince, není základní členění kritérií dostačující. [14]

Koubek ve své publikaci uvádí výčet nejčastěji používaných kritérií:

- výsledky práce – prodej výrobků či služeb (realizované výsledky práce), množství a kvalita vyrobených výrobků, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklamací, apod.,
- chování pracovní – ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, hospodárnost, řádná docházka, dodržování instrukcí, zacházení se zařízením, apod.,
- chování sociální – ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, styl vedení, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným, apod.,
- dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti – znalost práce, fyzická síla, vzdělání, cílevědomost, samostatnost, spolehlivost, čestnost, loajalita, přizpůsobivost, organizační schopnosti, apod. [14]

Kritéria výsledků práce jako jediná umožňují měření, zatímco zbývající kritéria jsou neměřitelná a umožňují tak subjektivní přístup k hodnocení. U měřitelných kritérií je dále potřeba výslovně definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný, tedy stanovit normy výkonu. [14]

Podle Kociánové musí kritéria hodnocení vždy odpovídat účelu a zacílení hodnocení zaměstnanců. Pokud je hodnocení zacíleno na pracovní výkon, je zpravidla východiskem pro odměňování. Je-li cílem hodnocení především rozvoj zaměstnance a jeho motivace, je značně orientováno na jeho pracovní chování a na jeho schopnosti. Ve skutečnosti hodnocení zaměstnance není zaměřeno pouze na jednu z oblastí, ale postihuje obě tyto oblasti současně. [10]

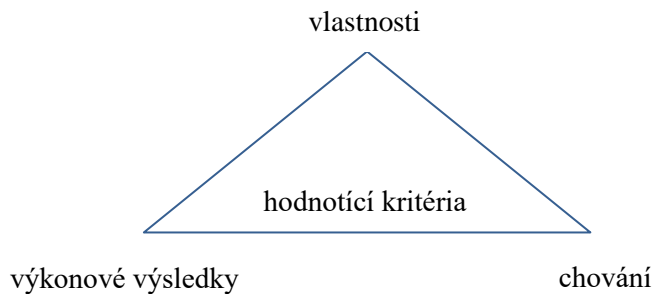
Zdařilého hodnocení zaměstnance lze dosáhnout jen za podmínky, že byla správně zvolena hodnotící kritéria. Tato kritéria musí být přiměřená dané práci a musí se vztahovat k charakteru vykonávané pracovní pozice.

Kasper a Mayhofer uvádějí základní kategorie hodnotících kritérií rozdělené do třech oblastí:

- vlastnosti – přetrvávající znaky osobnosti, které jsou osobě připsány (schopnost prosadit se, iniciativa, samostatnost, loajalita),
- kritéria vztahující se k výsledkům výkonu – pracovní výsledek činnosti pracovníka (vyrobené kusy, uzavřené pojišťovací smlouvy),

- kritéria vztahující se k chování – pracovní chování pracovníka (spolupráce s kolegy, samostatnost ve vyřizování úkolů). [10]

Obrázek č. 2: Hodnotící kritéria



Zdroj: [10], (upraveno)

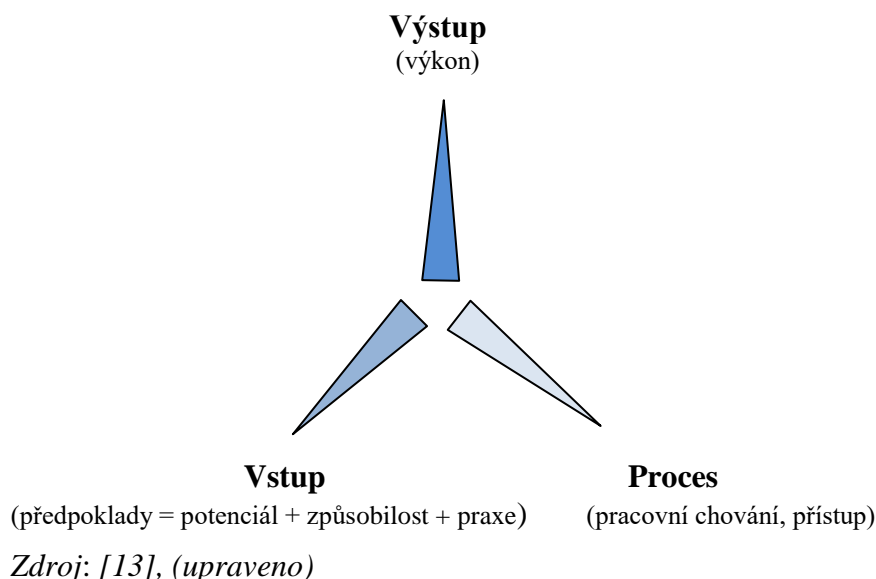
Podle Kociánové musí kritéria hodnocení zaměstnanců splňovat následující základní požadavky:

- validita kritérií – kritérium musí měřit, co má být měřeno,
- objektivita kritérií – různí hodnotitelé by měli při uplatnění konkrétního kritéria u určitého pracovníka dojít k totožnému výsledku,
- nezávislost kritérií – jedno kritérium nesmí vycházet z druhého,
- relevantnost kritérií – kritéria by měla odpovídat specifickým znakům práce,
- srozumitelnost a jednoznačnost kritérií,
- počet kritérií nemá být příliš velký. [10]

3.4.5 Oblast hodnocení

Hodnocení zaměstnanců je proces, pomocí kterého zjišťuje organizace mimo samotného výsledku práce, také jak zaměstnanec plní zadané úkoly, zda zvládá svou roli, jaké je jeho pracovní chování a také jaké na pracovišti panují vzájemné vztahy. Podle Hroníka existují tři oblasti hodnocení zaměstnanců, mezi které patří vstup, výstup a proces. Do oblasti vstupu jsou zařazeny celkové předpoklady k vykonávání pracovní činnosti, mezi které patří potenciál, způsobilost a praxe. Druhou oblastí je výstup, který je chápán jako výkon zaměstnance. Poslední oblastí je pak proces, který zahrnuje pracovní chování a přístup k práci. [13]

Obrázek č. 3: Tři oblasti hodnocení



Tyto tři oblasti hodnocení jsou při hodnocení zaměstnanců klíčovými. Podle toho, na jakou oblast je hodnocení zaměřeno, je možné ovlivnit i další oblast hodnocení, což je způsobeno jejich vzájemnou provázaností.

Oblast výstupu (výkonu) je zaměřena na lehce měřitelné parametry, jako jsou například tržby, kvalita, rychlost, náklady apod. Výstupy můžeme měřit přímou či nepřímou metodou. Přímé hodnocení reprezentuje výkon nebo výsledek, který je možné číselně formulovat a má rozlišovací schopnost. Jedná se např. o chybovost, počet obchodních schůzek apod. Nepřímé hodnocení se hodnotí na základě stupnice odhadující hodnotu výstupu. [13]

Vstup se vyznačuje tím, co pracovník vkládá do své práce. To představují nejen jeho kompetence, ale i zkušenosti. Kompetence odráží i přístup hodnoceného k úkolu, jenž je hodnocen v rámci oblasti procesu. Hodnocení procesu se tedy zabývá tím, jak se pracovník při své práci chová, jedná se o střední článek mezi vstupy a výstupy. [13]

3.4.6 Formy hodnocení

Formy hodnocení zaměstnanců dle Koubka lze klasifikovat do dvou podob. Rozlišuje neformální a formální hodnocení. [15]

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení zaměstnance, které provádí jeho nadřízený v rámci každodenní spolupráce a komunikace, jako součást průběžné kontroly realizování pracovních úkolů a pracovního chování. Poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. Má příležitostnou povahu a je spíše určeno situací, emocemi hodnotícího, jeho dojmem i bezprostřední náladou, než nějakou faktickou jistotou výsledku nebo úrovně práce pracovníka. Je ovšem významným nástrojem k operativnímu rozpoznávání a řešení problémů a k poskytování pomoci pracovníkům při výkonu práce. Neformální hodnocení není zpravidla zapisováno a je jen mimořádně příčinou personálního rozhodování. Výjimku může tvořit zjištěné hrubé porušení pracovní kázně apod. [15]

Formální hodnocení slouží k důkladnějšímu a komplexnějšímu prověření a posouzení pracovního výkonu. Je převážně racionálnější a standardizované. Je periodické a jeho charakteristickými znaky jsou plánovitost a systematičnost. Jsou z něj pořizovány písemné listiny, které jsou součástí osobní dokumentace pracovníka. [15]

Z jiného pohledu lze uvést čtyři typy hodnocení, a to: průběžné, krátkodobé, dlouhodobé a mimořádné. [20]

Ve většině organizací je nejvíce využíváno hodnocení průběžné. Jedná se o běžnou kontrolu výkonu nebo o kontrolu splnění jednorázového úkonu. Průběžné hodnocení je z pohledu Plamínka bráno za neformální. Oproti tomu ostatní tři výše jmenované typy hodnocení jsou považovány za formální. [20]

Krátkodobé hodnocení je pravidelné a probíhá v kratším časovém intervalu, např. jedenkrát za měsíc. Z hlediska krátkodobého hodnocení posuzujeme zejména výkony. Informace získaná tímto hodnocením může být podkladem pro hodnocení dlouhodobé. Výhodou tohoto hodnocení je udržování vztahu mezi hodnocenými a hodnotiteli, také poskytuje zpětnou vazbu a umožňuje drobné korekce výkonu. [20]

Druhý typ pravidelného hodnocení, tedy hodnocení dlouhodobé, probíhá jednou za půl nebo čtvrt roku. V praxi to ovšem bývá ve většině firem jedenkrát do roka. Při

hodnocení dlouhodobém posuzujeme výkon i zdroje. Hodnocení shrnuje výsledky průběžného hodnocení za určitý časový okamžik. [20]

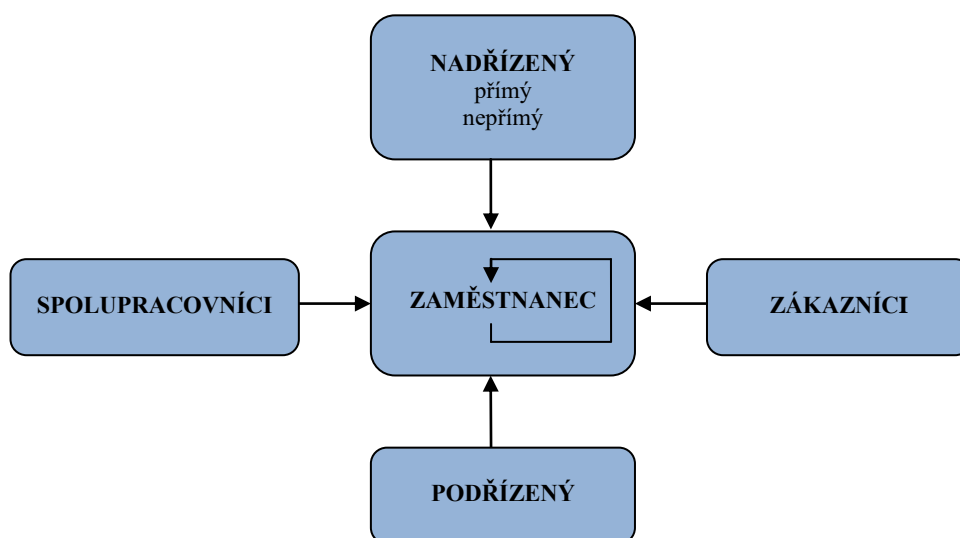
Mimořádné hodnocení je nepravidelným typem hodnocení. V praxi se ve většině případů vyskytuje ve dvou typech situací. Především pokud hodnocený zaměstnanec vykonává nové úlohy a chce o svých nově získaných způsobilostech při výkonu tohoto úkolu přesvědčit své nadřízené. Druhým případem je situace, kdy hodnocený zaměstnanec opakovaně nedosahuje požadovaných výkonů.

3.4.7 Hodnotitelé

Při navrhování systému hodnocení je třeba učinit rozhodnutí, kdo bude v organizaci hodnotitelem. Hodnotitelem by měla být osoba, která zná velmi dobře hodnoceného, jeho pracovní místo, úkoly, výsledky a podmínky, jež mají vliv na jeho pracovní výkon. Musí mít možnost sledovat výkonnost hodnoceného. [14]

Následující schéma znázorňuje nejčastěji uváděné druhy hodnocení podle zdroje, kde hodnotiteli mohou být přímý či nepřímý nadřízený, podřízený, spolupracovníci a zákazníci.

Schéma č. 3: Základní typy hodnocení podle zdroje



Zdroj: [11], (upraveno)

Pro hodnocení zaměstnance je zpravidla nejkompetentnější osobou jeho bezprostřední nadřízený, který je odpovědný za výkonnost svých podřízených. Provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, dělá z nich závěry, vede hodnotící

rozhovory, navrhuje a se zaměstnancem projednává opatření, která z hodnocení vyplývají. Má možnost průběžně pozorovat pracovníka při práci a posuzovat i jeho pracovní výkon. Poskytuje zaměstnanci průběžnou zpětnou vazbu a provádí neformální hodnocení, z něhož následně vyústí hodnocení formální. Mezi nevýhody patří nebezpečí subjektivní deformace či nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného. [14]

Hodnotitelem může být také o stupeň vyšší nadřízený bezprostředního nadřízeného. Ten může provádět hodnocení zcela sám, nebo může působit pouze jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení přímého nadřízeného. Jako takový signalizuje, zda proces proběhl řádně a byl spravedlivý. Tento způsob hodnocení eliminuje nebezpečí nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného. Je také výhodný zejména v situaci, je-li hodnocení východiskem pro povýšení nebo odměňování. Nevýhodou je však nedostatek kontaktu s jednotlivými pracovníky. Může jít tedy o hodnocení z příliš velkého odstupů. [14]

Hodnocení prováděné spolupracovníkem nebo týmem spolupracovníků bývá užitečné tam, kde nadřízení nejsou v každodenním kontaktu s pracovníky. Tato hodnocení bývají přijatelně spolehlivá, neboť spolupracovníci znají jak povahu práce, tak i pracovníka a jeho výkon. Mají jedinečný pohled na výkonnost spolupracovníka, protože jsou schopni pozorovat zaměstnance při výkonu práce a zároveň vnímat jeho interakci s ostatními spolupracovníky, s podřízenými, nadřízeným a zákazníky. Problémem je však malá ochota spolupracovníků se v hodnocení angažovat. [25]

Osobou hodnotitele může být také podřízený zaměstnanec. Hodnocení tímto zaměstnancem se využívá k posouzení řídicích předpokladů hodnoceného. Mělo by sloužit pro vedoucího, aby odhalil oblasti, ve kterých se může při spolupráci s podřízenými zlepšit a ukázat nadřízeným možnost směru rozvoje svých řídicích a sociálních dovedností. [22] Úskalím tohoto hodnocení může být však silná tendence vyřizování účtů se svým nadřízeným v případě anonymního hodnocení, nebo naopak výrazná snaha zalíbit se nadřízenému v případě otevřeného hodnocení. [14]

V případě, že se zaměstnanec bezprostředně stýká se zákazníkem nebo v případě, že lze snadno identifikovat určitý výrobek či službu s konkrétním pracovníkem, je využíváno hodnocení zákazníky. Nevýhoda tohoto hodnocení spočívá v tom, že do kritiky pracovního výkonu hodnoceného promítne nespokojenost zákazníka s výrobkem či službou. [14]

Výrazný vzestup je zaznamenán u používání sebehodnocení, tedy hodnocení samostatným pracovníkem. Důvodem je posílit sklon zaměstnanců zamýšlet se nad výsledky své práce a možnostech jejich zlepšení. Realizace sebehodnocení je pro pracovníka vhodnou přípravou na hodnotící rozhovor. Nevýhodou sebehodnocení je, že lidé nejsou schopni objektivně posoudit sebe sama, nebo nejsou ochotni sebehodnocení provést a zveřejnit ho. [14]

K překonání jednostrannosti a subjektivnosti hodnocení je podle Koubka využíváno týmové hodnocení. Hodnotitelský tým bývá obvykle složen z bezprostředního nadřízeného, spolupracovníků, psychologa, či dalších osob. [14]

3.4.8 Metody hodnocení

Při hodnocení zaměstnanců je velmi důležité vybrat vhodnou metodu hodnocení. Zvolená metoda však plní pouze podpůrnou funkci, proto není pro účinnost hodnocení nejpodstatnější, avšak zvolené metody jsou nástrojem k prosazení důslednosti při hodnocení zaměstnanců. Mohou vést k přílišné složitosti hodnocení a omezení dvou hlavních úskalí, subjektivity a formalismu, které snižují jeho účinnost a přesvědčivost. [26]

Metod hodnocení je celá řada a výběr konkrétní metody se odvíjí od aspektů, které chce hodnotící zaměstnanec sledovat nebo od podmínek podniku a charakteru situace, v níž hodnocení probíhá. Jak uvádí ve své knize Wagnerová, je volba hodnotící metody závislá mimo jiné i na typu hodnocené profese. K posuzování práce dělníka ve výrobním podniku tak bude využita jiná metoda než například k posuzování zaměstnance, jehož výkony nejsou snadno kvantifikovatelné. [24]

Vzhledem k velkému množství metod se autoři snaží o určité seskupení a systematizaci podle různých aspektů. Podle Wagnerové se základní rozdělení hodnotících metod dělí dle hlavního předmětu hodnocení. Z tohoto pohledu se metody obecně člení na:

- měření vlastností – znaky osobnosti, tj. zda-li má hodnocený vlastnosti jako spolehlivost, pracovitost, iniciativa, kreativita apod.,
- měření chování – jaké chování se má nebo nemá v rámci pracovní činnosti projevit,
- měření výsledků – měřitelné údaje výkonových cílů. [25]

Každý typ hodnocení zaměstnanců má svá pozitiva a negativa, která mohou být kompenzována zaměstnavatelem při použití některé další doplňkové metody. Systémy hodnocení bývají proto často tvořeny kombinací více metod, které minimalizují nevýhody a respektují odlišnosti charakterů práce. [25]

Hroník rozlišuje metody na základě dvou hledisek. Zaobírá se metodami hodnocení dělených podle toho, na jaký časový horizont se orientují. Na základě času rozlišuje tři skupiny metod:

- metody zaměřené na minulost – orientace především na uplynulé události,
- metody zaměřené na přítomnost – zaměřeny na probíhající situace,
- metody zaměřené na budoucnost – orientace na určité předpovědi událostí, které mohou nastat. [13]

Dále člení metody hodnocení podle oblasti, kterou se zaobírají, na hodnocení vstupů (předpokladů zahrnujících potenciál, způsobilosti a praxi), procesů (chování a přístup) a výstupů (výkonu). Na základě výše uvedených hledisek lze uspořádat jednotlivé metody do políček matice (viz tabulka č. 2). Některé metody mohou pokrývat více polí, avšak v uvedené tabulce jsou zaznamenány v oblasti, v níž mají těžiště. [13]

Tabulka č. 2: Matice metod hodnocení

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

Zdroj: [13], (upraveno)

Výše uvedená tabulka přehledně ukazuje nejvhodnější typy metod pro klíčovou oblast i časové hledisko. Tento výčet však není jediný možný, metody mohou být dále rozšířeny i do jiných oblastí. Nejedná se tedy o konečný výčet zahrnující všechny existující metody. Není zde uvedena např. metoda sebehodnocení, která je velmi důležitá.

Ideální stav při volbě metody hodnocení by byl, kdyby hodnocení zaměstnance pokrývalo všechny možné průniky oblastí hodnocení a časových horizontů. Tohoto ideálu se však v praxi jen obtížně dosahuje. Byl by možný v rámci jednoho hodnotícího cyklu pouze za využití nadměrně vysokých nákladů. [9]

Časovému hledisku třídění metod se věnovali také autoři Werther a Davis, kteří na rozdíl od Hroníka rozlišují jen dvě skupiny metod, a to metody posuzující vykonanou práci, tj. jsou orientované na minulost, a metody identifikující rozvojový potenciál zaměstnance, tj. jsou zaměřené na budoucnost. [8]

Tabulka č. 3: Metody hodnocení zaměstnance

orientované na odvedený pracovní výkon	identifikující rozvojový potenciál pracovníka
Řízení podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnání se standardním prac. výkonem	Assessment centre / development centre
Testování a pozorování pracovního výkonu	360° zpětná vazba
Hodnotící dotazník	
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání pracovníků	

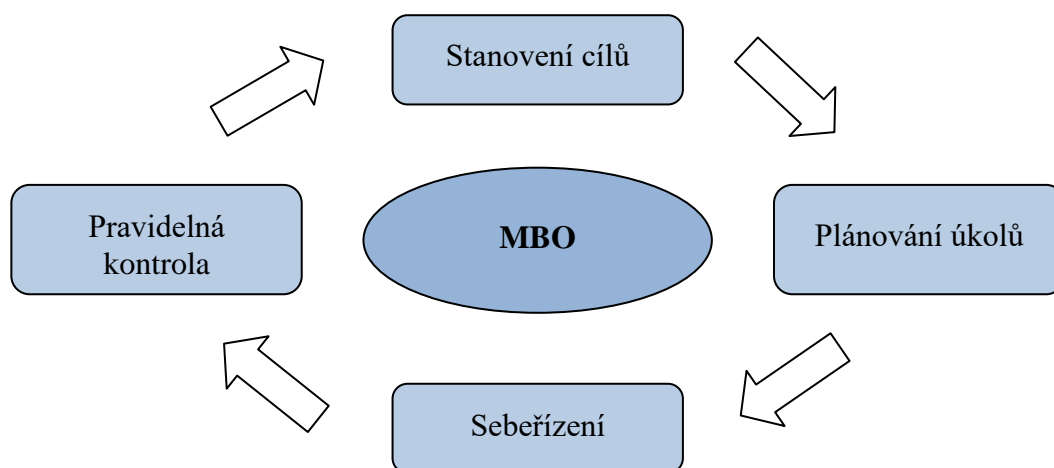
Zdroj: [8], (upraveno)

Management by Objectives (MBO)

Řízení podle cílů je jedna ze základních metod hodnocení, která se orientuje na budoucnost. Slouží především k hodnocení výstupů, tj. výsledků práce. Tato metoda je objektivnější než hodnocení pomocí stupnice, protože klade důraz na výkon. Metoda spočívá v uzavření dohody mezi nadřízeným a zaměstnancem o hlavních cílech práce na určité období. Základem metody je stanovení jasných a přesně definovaných cílů spolu s termíny, kdy mají být realizovány. Současně je zpravidla vypracován plán postupu a způsobů, jak má být cílů dosaženo. Cíle a plán postupu slouží jako kritéria pro pravidelné řízení procesu výkonnosti. [8]

Hlavní nevýhodou MBO je náročnost z hlediska času, neboť metoda vyžaduje neustálý tok informací mezi podřízeným a nadřízeným. Pozornost je věnována především dosažení cíle, avšak systém nezohledňuje to, jak bylo cíle dosaženo. Dle MBO není hodnoceno pozitivní pracovní chování jako je např. týmová práce a spolupráce. [25]

Schéma č. 4: Model procesu MBO



Zdroj: [13], (upraveno)

Srovnání se standardním pracovním výkonem

Metoda srovnání se standardním výkonem se zakládá na porovnání výkonu jednotlivce s požadovaným pracovním výkonem. Standardní pracovní výkon lze určit několika způsoby. Dvořáková rozlišuje tři způsoby definování standardního pracovního výkonu. Může být stanoven statisticky, jako průměrný pracovní výkon vytvořený z výkonu většího počtu zaměstnanců. Dále může být vytvořen odhadem intenzity práce konkrétního zaměstnance nebo odvozen z normativů času, tj. může být odvozen z obvyklé spotřeby času na pracovní činnost v předem stanovených pracovních podmínkách. [8]

Stanovením norem je jasně specifikována úroveň očekávaného pracovního výkonu. Tím je zajištěno posuzování zaměstnance dle objektivních měřítek. [23] Nevýhodou však je nemožnost porovnávání výkonu na různých kategoriích pracovních míst. [14]

Hodnotící dotazník (checklist)

Hodnotící dotazník nabízí hodnotitelům určité formulace týkající se hodnocení jednotlivých kritérií pracovního chování či výkonu zaměstnance. Hodnotitel zaškrtně, zda je určitý typ chování v zaměstnancově výkonu přítomen či nikoliv. Zaškrtně tedy

charakteristiky nejlépe vystihující pracovníkovo jednání. Zpravidla se využívá odpověď ano či ne. Formulací však může být i větší množství. Odpovědi obvykle vyhodnocuje specialista personálního útvaru, který jednotlivým charakteristikám může přidělit různé váhy podle důležitosti. [14]

Jak uvádí Koubek, nevýhodou této metody je nutnost vypracovat pro každou skupinu pracovních míst specifické formulace a jiný formulář. Metoda může být také zatížena subjektivismem hodnotitele z toho důvodu, že otázky mohou být různými hodnotiteli rozdílně interpretovány. [14]

Hodnotící stupnice

Hodnocení pomocí stupnice je jednou z nejvyužívanějších metod. Prostřednictvím stupnic se jednotlivé aspekty práce (výkonnosti) hodnotí zvlášť (např. samostatnost, výsledky práce, znalost práce, ochota ke spolupráci, aj.). [14]

Autoři Pilařová, Koubek shodně rozlišují tři typy hodnotících stupnic, mezi které patří: numerické, grafické a slovní.

- Numerické – podstatou je odstupňování jednotlivých kritérií pomocí čísel nebo bodů. Význam kritérií bývá často odlišen různým rozpětím či vahami k výpočtu průměrného bodového ohodnocení. Souhrnné hodnocení výkonu pracovníka je pak vyjádřeno součtem dosažených bodů nebo prostým či aritmetickým průměrem bodů za všechna kritéria.
- Grafické – základním principem je znázornění hodnocení každého kritéria na úsečce. Výsledné hodnocení zaměstnance vyznačuje čára propojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Z této křivky jsou jasně patrné silné a slabé stránky výkonu zaměstnance.
- Slovní – je založena na slovním označení splnění určitého kritéria výkonu (např. výborný, velmi dobrý, apod.) nebo je hodnotiteli předložen odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky výkonu zaměstnance. Ten pak volí charakteristiku, která nejlépe odpovídá výkonu zaměstnance. [14], [19]

Slabina této metody spočívá ve výběru kritérií hodnocení a popisu úrovně, na jaké jsou zaměstnancem plněna. Chybovost může nastat také špatnou interpretací nebo nepochopením slovnímu popisu hodnotitelem.

Metoda BARS

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), což znamená klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování, posuzuje chování požadované k úspěšnému vykonávání určité pozice. Metoda je zaměřena na přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnost výkonu. Princip metody vychází z poznatku, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. [10] Implementace této metody je založena na podrobné analýze pracovních míst a přesné identifikaci efektivního a neefektivního pracovního chování. [6]

Jedná se vlastně o určitou kombinaci checklistu a hodnotící stupnice. Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovní pozici, pracovní chování při plnění pracovního úkolu je zařaditelné do pěti až sedmibodových stupňů (např. 7 = nejlepší výsledek, 1 = nejhorší výsledek). Každý bod je doplněn ilustrativní slovní charakteristikou chování, která slouží jako vodítko pro hodnotitele. Hodnotitel následně vybere a označí formulaci, která nejlépe odpovídá skutečnosti. To provede u veškerých pracovních úkolů a výsledek hodnocení může být vyjádřen součtem, kombinací či průměrem dosažených bodových hodnot. [14]

Metoda kritických případů

Metoda je založena na posuzování a pozorování mezních situací, tedy extrémně dobrých nebo extrémně špatných výsledků práce nebo pracovního chování, které se udály při plnění pracovních úkolů ve sledovaném období. [8] Pozornost je cílena na složky pracovní činnosti, které jsou nejdůležitější pro celkový úspěch či neúspěch realizace pracovního úkolu. Ty jsou považovány za kritické události. [5] Metoda vyžaduje, aby hodnotitel vedl písemné zápisy o sledovaných událostech v průběhu práce, např. do předem připraveného formuláře či deníku. Tyto záznamy pak slouží jako základna pro vyhodnocení výkonu zaměstnance. [14]

Tato metoda požaduje od hodnotitele pořizovat pravidelné záznamy, což je někdy obtížné a časově náročné. Zaznamenávání poznámek nadřizovým může vyústit v přehnaný dohled a někteří zaměstnanci se mohou cítit nepříjemně, neboť vše, co udělají, je pozorováno a zaznamenáváno. [14]

Hodnotitelské zprávy

Tato metoda spočívá v písemném popsání zaměstnancových předností, slabin a potenciálů a také návrhů na zlepšení za určitý vymezený časový úsek. Obsah zprávy je možné sepsat volně nebo strukturovaně dle instrukcí. Zprávy mohou být psány na základě záznamů o kritických případech. [8]

Metoda dle Koubka není příliš efektivní, neboť klade nárok na vyjadřovací schopnosti a úsudek hodnotitelů. Popisy tedy bývají od různých hodnotitelů odlišné a srovnání hodnocení je tím znemožněno. [14]

Srovnání zaměstnanců

Komparativní metody jsou založeny na porovnávání hodnocených zaměstnanců s výkony ostatních kolegů ve skupině, dle jednotlivých, předem stanovených kritérií. [8] Mají uplatnění tam, kde lze určit jednoznačně měřitelné faktory (např. finanční objem získaných zakázek, náklady na dosažení obratu, apod.). [13]

Dle Dvořákové a kol. se nejčastěji používají metody:

- prostého pořadí zaměstnanců – skupina hodnocených je seřazena podle jejich pracovního výkonu a jednání od nejefektivnějšího po nejméně produktivního zaměstnance,
- párového porovnání – každý člen je porovnáván se všemi ostatními členy skupiny například z hlediska aktuálního přínosu pro organizaci. Hodnotitel vybírá u každého páru lepšího, součet kladných označení za lepšího určuje pořadí zaměstnanců,
- nucené distribuce – hodnotitel zařazuje zaměstnance do předem stanovených kategorií pracovního výkonu, které mohou být vymezeny procentuálně a kopírují křivku normálního rozdělení. Hodnotitel tedy přiřazuje určité procento pracovníků vždy do určité kategorie úrovně pracovního výkonu. Jak upřesňuje Pilařová (2008) v případě 5 skupin (např. A = vynikající, B = velmi dobrý, C = standardní, D = podstandardní, E = zcela nevyhovující) by to znamenalo zařazení 10 % hodnocených do skupiny A, 20 % hodnocených do skupiny B, do skupiny C 40 % hodnocených, do skupiny D 20 % hodnocených a do skupiny E 10 % hodnocených. [8]

Sebehodnocení

Tato metoda spočívá v zamyšlení zaměstnance nad svou prací a svým výkonem. Pohled zaměstnance bývá podkladem pro pracovní hodnocení a je porovnáván s pohledem hodnotitele. Sebehodnocení zvyšuje zapojení zaměstnance do hodnotícího procesu a zlepšuje vztah zaměstnanců k hodnocení obecně a pomáhá osobnímu rozvoji. [25]

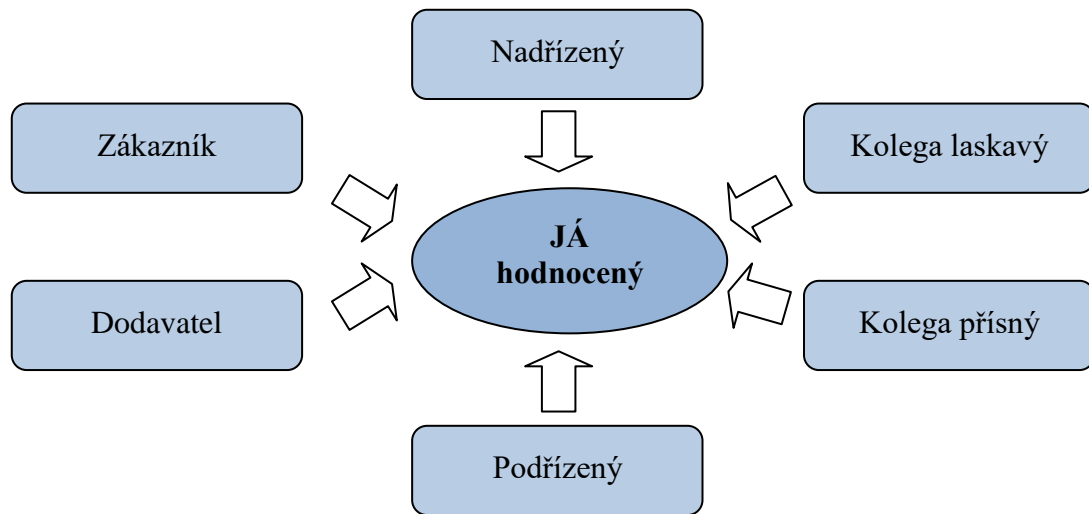
Assessment centre (AC) a Development Centre (DC)

Assessment centre a Development centre lze charakterizovat jako komplexní metody hodnocení využívající různé skupiny metod, jako jsou skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody. Rozdíl mezi těmito metodami spočívá především v tom, že AC se používá při výběru zaměstnanců (tedy před personálním rozhodnutím), kdežto DC slouží jako zdroj poznatků při koncipování skupinového i individuálního rozvoje současných zaměstnanců. [13] Obě uvedené metody jsou v současnosti velmi využívané. Jejich nedostatkem jsou časová (příprava metod, školení hodnotitelů, vlastní realizace, vyhodnocení a interpretace výsledků), organizační a finanční náročnost. [19]

Hodnocení pomocí 360° zpětné vazby

Jedná se o relativně novou metodu hodnocení. Někdy se též hovoří o třistašedesátistupňovém vícekriteriálním hodnocení výkonnosti či vícezdrojovém hodnocení. Jejím hlavním přínosem je pochopení toho, jak je zaměstnanec vnímán z různých perspektiv. Spočívá v tom, že je zaměstnanec hodnocen různými lidmi podle stejných kritérií, čímž se zvyšuje objektivita hodnocení. Hodnotitelé jsou uspořádáni do sedmi základních skupin (viz schéma č. 5), jejich počet je však libovolný. Tato metoda poukazuje na to, jak je zaměstnanec úspěšný ve všech svých pracovních vztazích, nejen se svým nadřízeným. Pracovník také provádí sebehodnocení. Základní výhodou 360° zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Takto získané informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování konkrétně zacíleného rozvojového plánu. [13]

Schéma č. 5: Model procesu 360°



Zdroj: [13], (upraveno)

3.4.9 Proces hodnocení

Úspěšná implementace všech metod hodnocení vyžaduje dodržení určitých zásad a postupných kroků, které zaručí, že hodnocení proběhne správným způsobem. [10] Proces hodnocení zaměstnanců je vymezen časovými úseky a dle Koubka je členěn na devět fází, které jsou rozděleny do tří časových období: přípravné období, období získávání informací a podkladů a období vyhodnocování informací. [14]

Přípravné období je členěno do čtyř fází a je z hlediska zavádění systému nejpodstatnější. První fáze je nejpodstatnější při zavádění systému hodnocení. Nejprve je nutné rozpoznat a stanovit předmět hodnocení, stanovit zásady, postup hodnocení a vytvořit vhodné formuláře potřebné k hodnocení. Druhá fáze je představována analýzou pracovních míst, popřípadě revizí popisu stávajícího, a specifikací pracovních míst. Na základě takto zpracovaných popisů získá organizace představu o kategoriích zaměstnanců a pracovních míst, na které se hodnocení zaměří. Třetí fáze zahrnuje formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací pro posouzení úrovně pracovního výkonu, a také určení hodnotícího období. Závěrečná čtvrtá fáze přípravného období zahrnuje informování zaměstnanců o připravovaném hodnocení a jeho účelu. [14]

Další období je rozděleno do dvou fází a je založeno na získávání informací a podkladů. Zde je první fáze charakterizována zjišťováním informací, např. formou

pozorování zaměstnanců nebo zkoumáním výsledků jejich práce. Tato fáze je rozhodující pro hodnocení a klade si otázku: „*Kdo je kompetentní tyto informace zjišťovat a hodnocení pracovníků provádět.*“ [14] Druhá fáze je založena na pořizování dokumentace o pracovním výkonu a je nesmírně důležitá, neboť je možné se k těmto záznamům kdykoliv vrátit a získat tak retrospektivní informaci o výkonu jednotlivých zaměstnanců. [14]

Proces hodnocení je uzavřen třetím obdobím, tj. období vyhodnocování informací o pracovním výkonu, a má tři fáze. První fáze je definována vyhodnocováním pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností zaměstnanců na základě standardně stanoveného postupu. Zpravidla se při této fázi komparují skutečné výsledky a normy výkonu. Rizikem je však subjektivní přístup hodnotitelů, neboť výsledky výkonu je nutné interpretovat. Výstupy z této fáze musejí být písemné. Ve druhé fázi probíhají pohovory s hodnoceným zaměstnancem o výsledcích hodnocení, vyplývajících rozhodnutích a možnostech řešení zjištěných problémů. Poslední, třetí fází, je následné pozorování pracovního výkonu hodnoceného, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu a zkoumání efektivnosti hodnocení. [14]

3.4.10 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je dle řady autorů odborných knih považován za jednu z nejdůležitějších fází systému hodnocení. „*Akceptace systému hodnocení je významně ovlivněna nejen jeho kvalitou a správnou implementací, ale také způsobem realizace vlastního hodnotícího rozhovoru.*“ [2] Z hlediska hodnoceného zaměstnance studie ukazují, že zaměstnanci jsou s výsledky hodnocení spokojenější, pokud je jim umožněno volně o své výkonnosti hovořit. [25]

Hodnotící rozhovor je formální setkání sloužící ke zkoumání a posuzování pracovního výkonu. Jedná se o setkání za účelem prodiskutování výsledků a závěru hodnocení zpravidla mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Podřízený by měl od nadřízeného dostat jasné vysvětlení, proč dostal konkrétní hodnocení, a měl by mít možnost se k hodnocení vyjádřit. [14]

Výsledkem hodnotícího rozhovoru by měl být komplexní pohled na výkonnost jedince za minulé období, ale pozornost by měla být zaměřena také na budoucnost a rozvoj hodnoceného. Jak uvádí Wagnerová, jedná se o „*[...] účelovou diskuzi, která má přispět*

k pevným a dohodnutým závěrům o budoucím rozvoji hodnoceného, o všech oblastech vyžadujících jeho zlepšení a o tom, jak tohoto zlepšení dosáhnout.“ [25]

Hodnotící rozhovor provádí vždy přímý nadřízený. Tuto povinnost nelze delegovat. Doporučená délka hodnotícího rozhovoru je v rozmezí 30 až 60 minut. [13]

3.4.11 Hodnotitelské chyby

Fungování kvalitního a objektivního systému hodnocení pracovníků se neobejde bez možného selhání lidského faktoru, jež na samotném hodnocení participuje a vytváří jej. Jak uvádí Gacalone, chyby jsou považovány za součást hodnocení zaměstnanců, protože hodnocení je částečně subjektivním procesem. Avšak chyby je možné částečně potlačit, a to pečlivě zvoleným systémem hodnocení a proškolením hodnotitelů, kteří budou schopni identifikovat běžné chyby a vyhnout se jim. [25]

Jak uvádí Dvořáková a kol. v samotném systému hodnocení se vyskytují chyby, které jsou zakotvené v samotném systému hodnocení nebo jsou způsobeny ze strany hodnocených a hodnotitelů. [8]

Za chyby zakotvené v hodnotícím systému jsou považována nesprávně zvolená kritéria hodnocení, špatná metodika hodnocení, nedostatečná metodická příprava hodnotitelů, nedostatečná objektivizace příčin úrovně pracovního výkonu (tj. není přihlíženo k tomu, zda zaměstnanec mohl ovlivnit výsledek), nevhodný průběh vlastního procesu hodnocení, uspěchanost a přílišná formálnost. Dále to jsou chyby spojené s nedostatečnou účastí zaměstnance na celém průběhu, špatné formulování výsledků hodnocení a neodpovídající práci s výsledky hodnocení. [8]

Dle Dvořákové a kol. jsou chyby na straně hodnocených subjektů z velké části podmíněny nedostatky v metodice a přípravě hodnotícího systému a také z nedostatečného pochopení smyslu a účelu hodnocení pro organizaci. Pro absenci této chybovosti lze vedení organizace doporučit, aby se dostatečně věnovali zdůvodnění účelu, kritérií a metod hodnocení jednotlivým zaměstnancům a zajistili si tak jejich ochotu k případné spolupráci na vytváření a realizaci systému. [8]

Chyby na straně hodnotitelů plynou z individuálního hodnocení skutečnosti v závislosti na osobních vlastnostech hodnotitele, např. vzdělání, zkušenosti, předsudky. Jedná se především o výskyt chyb, které jsou ovlivněny samotnou osobností hodnotitele,

a je zde silné riziko subjektivity. Tyto chyby vznikají nedodržením formálních i obsahových zásad a cílů hodnocení. Mezi chyby hodnotitelů patří například přílišná shovívavost nebo naopak přísnost, centralizační tendence, chyba tzv. halo efektu nebo hodnotitel zaujímá arogantní postoj a hodnocení bude mít zejména kritickou formu. [25]

Příčinou chyb může být i nevhodně zvolené měřítko stupnice hodnocení, to spočívá v chybném určení průměrného pracovního výkonu. Projevuje se přílišnou shovívavostí nebo naopak neúměrnou náročností. Jako průměrný pracovní výkon může být považován nejhorší výkon, což by značilo, že všichni ostatní jsou lepší, tj. nadprůměrní. Opačným extrémem je neúměrná náročnost. Maximalizace požadavků na pracovní výkon vede k tomu, že měřítko standardního výkonu je stanoveno jako výkon nejlepších zaměstnanců, všichni ostatní jsou pak považováni za podprůměrné. V obou případech se ale jedná o určení nevhodných standardů, což má za následek snížení motivačního účinku zaměstnance. [8]

Chyba centralizační tendence spočívá v zúžení hodnotící stupnice směrem k průměru. Hodnotitelé tedy používají pouze střední, průměrné stupně hodnocení a nadprůměrné a podprůměrné stupně nejsou využívány. Následek je stejný jako u prvního bodu, tedy snížená motivace nadprůměrných zaměstnanců. Zaměstnanci s nedostatečným výkonem získávají dojem, že práci vykonávají dobře a nesnaží se o vylepšení výkonu. [8]

Chybou také je, když jsou hodnotitelé předpojatí či zaujatí (tj. efekt zakotvení). To znamená, že hodnotitel vychází z negativního nebo pozitivního postoje k zaměstnanci a nezohledňuje fakta o jeho současném pracovním výkonu. V praxi se nejčastěji setkáváme s efektem prvního dojmu, negativním a pozitivním haló efektem, efektem podobnosti sama sobě a protiprávní diskriminační zaujatostí. [25]

Hodnotitel ovlivněný efektem prvního dojmu má tendenci ignorovat nebo zkreslit skutečnou výkonnost zaměstnance na základě příznivého nebo nepříznivého úsudku, který si o zaměstnanci učinil. V případě, že hodnotitel generalizuje pozitivní nebo negativní rysy hodnoceného na práci jako celek, pak hovoříme o pozitivním nebo negativním haló efektu. Hodnotitelé, kteří jsou ovlivněni efektem podobnosti sobě, mají tendenci posuzovat příznivěji zaměstnance, kteří mají stejné postoje, hodnoty a zájmy jako oni sami. [25] Hrubým etickým a protiprávním postojem je zaujatost způsobená rasou, etnikou a pohlavím. Je považována za skrytou formu diskriminace. [8]

Kumulativní chyba je způsobena tím, že hodnotitel předpokládá, že pokud hodnocený odvedl dobrý výkon v minulosti, musí být kladně ohodnocen i nadále, popřípadě naopak. [25] Zaměstnanec tak nabývá pocitu, že jeho jednání nemá vliv na hodnocení a nebere zřetel na svoji další snahu. [8]

Chyba kontrastu, tedy situace, kdy je měřítkem pracovního výkonu pro hodnotitele jeho vlastní výkon, s nímž porovnává výkon hodnoceného bez ohledu na objektivizovanou stupnici kritérií výkonu. [8]

U negativistické chyby akceptuje hodnotitel jen negativní stránky výkonu hodnoceného a nepoužívá možnosti pochvaly a uznání. Výsledkem je ztráta motivace ke zvýšení výkonu a přesvědčení hodnoceného, že cílem hodnocení je pouze hledání chyb a jejich sankcionování. Podobné důsledky jsou způsobeny arogantním postojem hodnotitele, který považuje vlastní názor za jediný správný a nepřipouští možnost diskuze o výsledcích hodnocení. [8]

Mezi nejzávažnější chyby patří chyby favorismu, tedy úmyslné chyby proti etice a smyslu hodnocení a zneužití hodnocení. Jedná se např. o likvidaci pomyslné konkurence, protěžování přátel a oblíbenců, protiprávní diskriminaci nebo o projevy útvarového egoismu (nadsazování výsledků pracovníků vlastní organizační jednotky). Proti tomuto jevu je nezbytné důsledně bojovat, protože může negativně ovlivnit mezilidské vztahy na pracovišti. [8]

4 Vlastní zpracování

4.1 Charakteristika organizace

Ozbrojené síly České republiky

Ozbrojené síly České republiky jsou bezpečnostní sbory, jejichž primárním cílem je obrana suverenity České republiky a ochrana územní celistvosti. Česká republika si k zajišťování své bezpečnosti vytváří ozbrojené síly na základě Zákona č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách. Česká republika je od roku 1999 členem organizace NATO a tato skutečnost silně ovlivňuje úkoly ozbrojených sil ČR.

Ozbrojené síly ČR plní úkoly vyplývající z mezinárodních smluvních závazků ČR o společné obraně proti napadení. Ozbrojené síly se podílejí na činnostech mezinárodních organizací ve prospěch míru a bezpečnosti, zejména pak účastí na mírových operacích a záchranných humanitárních akcích. Dle výše zmíněného zákona, odstavec 2 paragraf 3, se ozbrojené síly člení na tři složky. Armáda ČR (dále též i AČR) je hlavní složkou ozbrojených sil, které dále tvoří Vojenská kancelář prezidenta a Hradní stráž. [3]

Ozbrojené síly České republiky se skládají výhradně z vojáků v činné službě. Jejich služební poměr je stanoven Zákonem č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Zaměstnanci ozbrojených sil jsou též občanskí pracovníci, kteří jsou civilním personálem.

Řízení ozbrojených sil

V čele ozbrojených sil České republiky stojí prezident republiky, který plní funkci vrchního velitele. Podle § 5 Zákona č. 219/1999 Sb. vyplývají prezidentu republiky z této funkce následující povinnosti: schvaluje základní vojenské řády; jmenuje a odvolává náčelníka Vojenské kanceláře prezidenta republiky; propůjčuje čestné nebo historické názvy vojenským útvarům; propůjčuje bojové prapory. Podle čl. 63 Ústavy ČR také jmenuje a povyšuje generály. [3]

Dalším, kdo se na řízení ozbrojených sil podílí, je podle § 6 Zákona 219/1999 Sb. Vláda ČR, která na návrh ministra obrany schvaluje operační plány použití ozbrojených sil pro stav ohrožení sátu a válečný stav; schvaluje strukturu AČR; stanoví celkové počty vojáků ozbrojených sil. Poslední řídicí složkou je Ministerstvo obrany, které podle

§ 7 téhož zákona stanoví a realizuje opatření k rozvoji AČR; zřizuje a ruší vojenské útvary, vojenská zařízení a vojenské záchranné útvary; provádí kontrolu AČR. [3]

Armáda České republiky

Předchůdcem Armády České republiky byla Československá armáda, která působila od vzniku Československa až do vzniku samostatné České republiky, v letech 1954 – 1990 působila pod názvem Československá lidová armáda. Od 1. ledna 2005 je Armáda ČR plně profesionální. To znamená, že vojáci mají službu jako povolání a dostávají za ni služební plat. Podle současné právní úpravy může být branná povinnost vyžadována pouze v případě ohrožení státu či za válečného stavu.

AČR, jak již bylo zmíněno, je základní složkou ozbrojených sil. Je tvořena vojenskými útvary a vojenskými zařízeními, které se mohou dále slučovat do vyšších organizačních celků (pluky, agentury, základny apod.). Velení AČR zajišťuje Generální štáb, který je součástí Ministerstva obrany. V čele generálního štábu AČR stojí náčelník generálního štábu, kterého jmenuje a odvolává prezident na návrh Vlády ČR. Náčelník generálního štábu je za výkon své práce zodpovědný ministru obrany. [3] Organizační struktura AČR k 1.1.2015 je uvedena v příloze č. 1.

Armáda České republiky je specifická organizace s určitými potřebami a odlišnými podmínkami. Cíle a úkoly Armády ČR jsou odlišné od cílů a úkolů výrobních či obchodních organizací, jejichž měřitelným výstupem je především zisk. Primární úkoly, které je povinna zabezpečit, určují její cíle a strategie. K zabezpečení ochrany státu a zajištění plnění mezinárodních smluvních závazků, potřebuje armáda nejen vybudovanou infrastrukturu a nezbytnou techniku, ale také personál schopný plnit dané cíle a úkoly. Profesionální personál musí být odborně připraven a prokázat vysokou operativnost. Mimo to je kladen důraz na jazykovou a tělesnou zdatnost.

4.2 Systém řízení kariér

Podmínky průběhu služby vojáků z povolání jsou upraveny kariérním řádem, který konkrétně stanovuje pravidla výběru pro přijetí do služebního poměru, přípravy na výkon služby, jmenování do vyšší vojenské hodnosti, zařazování na systematizovaná místa, zvyšování kvalifikace a podmínky pro ukončení kariéry. Kariérní řád však nelze považovat za samostatný normativní dokument, ale jedná se o soubor několika různých legislativních norem upravujících průběh služby profesionálního vojáka.

Kariérní řád prováděný do 30.6.2015

Profesionálním vojákem z povolání se může stát každý občan ČR, muž i žena, který splňuje zákonné a další podmínky. Uchazeči o povolání do služebního poměru vojáka z povolání musí splňovat podmínky dané § 3, odst. 1 a 2 zák. č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů. Mimo tyto obecné zákonné podmínky musí uchazeč splňovat také další podmínky, které jsou úzce spjaty s charakterem obsazované pozice. Jedná se například o specifické kvalifikační předpoklady, vyšší nároky na fyzickou zdatnost, zdravotní a psychickou způsobilost, odbornou praxi apod.

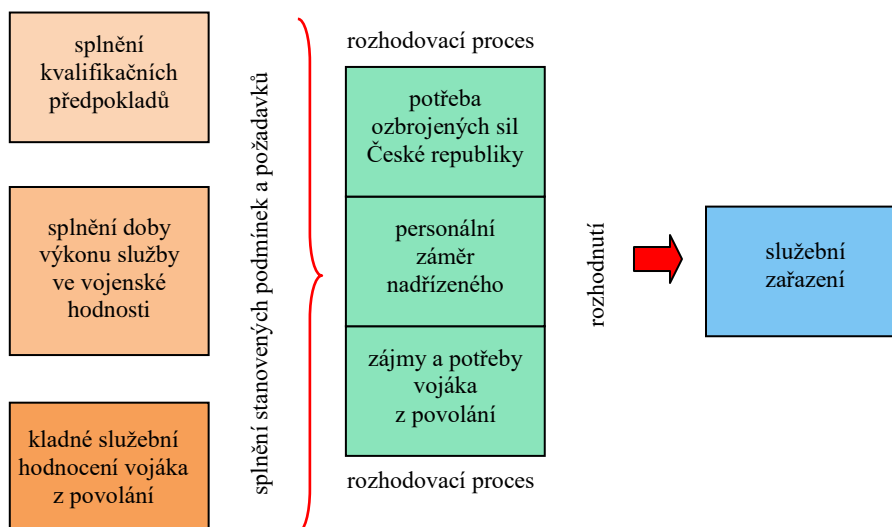
Právní předpis dále stanoví podmínky pro jmenování do vojenské hodnosti a zařazení vojáka do hodnostního sboru.

Dle zákona se stanovují tyto hodnostní sbory a hodnosti:

- hodnostní sbor mužstvo – hodnosti vojnín, svobodník
- hodnostní sbor poddůstojníci – hodnosti desátník, četař, rotný
- hodnostní sbor praporčíci – hodnosti rotmistr, nadrotmistr, praporčík, nadpraporčík, štábní praporčík
- hodnostní sbor nižší důstojníci – hodnosti poručík, nadporučík, kapitán
- hodnostní sbor vyšší důstojníci – hodnosti major, podplukovník, plukovník
- hodnostní sbor generálové – hodnosti brigádní generál, generálmajor, generálporučík, armádní generál.

Voják z povolání je v průběhu služebního poměru služebně zařazován dle kvalifikačních předpokladů, které voják splňuje a požadavků na něj kladených. Dále podle závěrů služebního hodnocení a také podle doby výkonu služby ve vojenské hodnosti. Služebně zařadit vojáka lze také na základě výběrového či konkurzního řízení.

Schéma č. 6: Systém služebního zařazování vojáků z povolání



Zdroj: [35], (upraveno)

Kariérní řád prováděný od 1.7.2015

Poslaneckou sněmovnou byl dne 19.9.2014 ve třetím čtení vysloven souhlas s vládním návrhem zákona, kterým se mění zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů. Dne 29.12.2014 byla ve Sbírce zákonů zveřejněna novela tohoto zákona pod č. 332/2014 Sb. Účinnost této novely byla stanovena od 1.7.2015. [30]

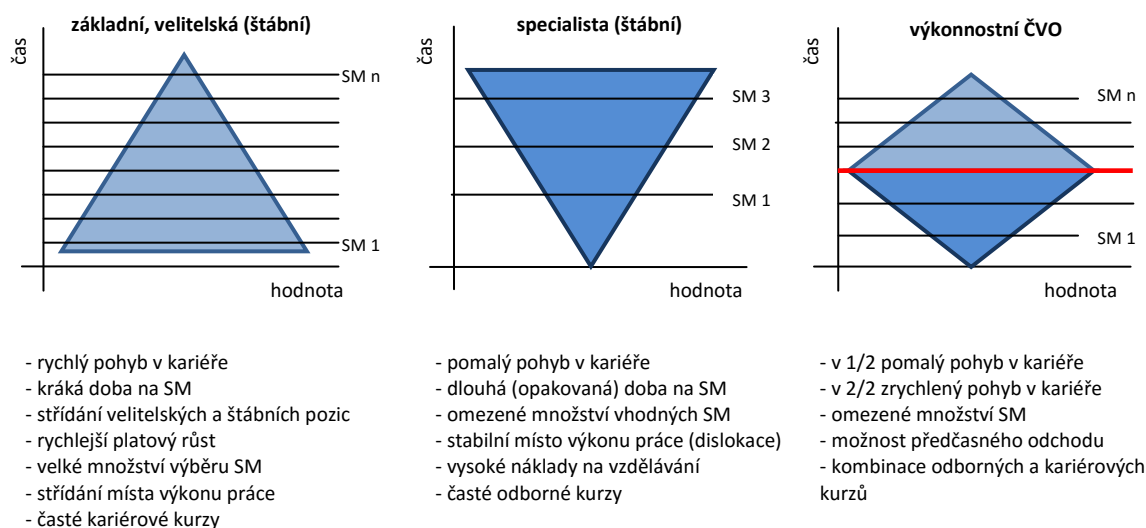
Novela přináší několik podstatných změn a zcela nově upravuje systém řízení kariér vojáků z povolání. Jedním ze základních principů má být pohyb na funkcích a v hodnostech na základě stanovené rozhodné doby ve služebním zařazení s cílem zajistit řízenou kariéru a tomu odpovídající osobní rozvoj vojáka z povolání. S tímto postupem by mělo být spojeno motivační platové ohodnocení. [29] Hlavním přínosem zákona by měla být především eliminace problému spočívající v současném nesprávně nastaveném platovém ohodnocení vojáků. Současný stav kariérního řádu nevede vojáka a jeho nadřízeného k významnějšímu zájmu o personální změny. A to také z toho důvodu, že posun na vyšší funkci či případný přechod do jiné posádky, neznamená vždy také zvýšení osobního příjmu vojáka. Novela, jak uvedl ministr obrany Martin Stropnický: „[...] zamezí kuriózním situacím, které jsou dnes v armádě poměrně běžné, že je-li voják jmenován do vyšší hodnosti, poklesne mu plat.“ [31]

Novela zákona nastavuje nový systém odměňování vojáků z povolání a propojí funkci s vojenskou hodností a služebním platem. Tato změna bude doprovázena nutností nové přípravy podkladů pro tvorbu tabulek počtů, popisů systematizovaných míst, kvalifikačních předpokladů a požadavků. Jednotlivá funkční místa bude zapotřebí celoresortně standardizovat. [31]

Postup v kariéře a vyšší platové ohodnocení budou závislé, jak již bylo výše uvedeno, na rozhodné době ve služebním zařazení, která byla zavedena novelou, konkrétně § 6a zákona. Jedná se o dobu, po kterou může voják setrvat ve služebním zařazení. Činí minimálně 2 roky a maximálně 15 let. Nejkratší doba výkonu služby v hodnosti je pak uvedena v § 8 dle jednotlivých hodnostních úrovní.

Pro jednotlivé hodnosti však bude nutné, jak uvádí Ing. František Mičánek ve Vojenských rozhledech, dále upravit konkrétní dobu setrvání na pozici, dle charakteru a typologie systematizovaného místa včetně možného prodloužení, zvláštním předpisem či nařízením vlády. [28]

Obrázek č. 4: Příklad typologie vojenských kariér



Zdroj: [28], (upraveno)

Další změnou, kterou zákon přinesl je § 7a týkající se jmenování do vyšší hodnosti. V zákoně je přesně uvedeno: „Voják může být do vyšší hodnosti stanovené pro služební místo jmenován nejdříve dnem zařazení na služební místo, pokud pro ni splnil kvalifikační předpoklady, byl pro ni hodnocen jako způsobilý a v dosažené hodnosti setrval alespoň

nejkratší stanovenou dobu.“ Ovšem jak uvádí Ing. František Mičánek¹, není zcela jasné znění tohoto paragrafu, neboť není přesněji specifikováno, co musí konkrétní voják splnit, aby byl hodnocený jako „způsobilý“. Tedy není konkrétně stanoveno, kdo a jakým způsobem vojáka hodnotí, ani co mimo kvalifikačních předpokladů musí voják splnit.

Hlavním současným problémem fungování kariérního řádu je subjektivita hodnocení, kterou zcela nevyřeší ani nově zavedený kariérní řád. Voják je hodnocen jeho nadřízeným, který také stále rozhoduje o jeho dalším kariérním růstu. Hodnocení je tak založeno na schopnosti velitelů a dalších řídicích pracovníků objektivně a bez předsudků posoudit podřízené.

4.3 Pravidla hodnocení nastavená organizací

Služební hodnocení

V kariérním řádu sehrává významnou úlohu služební hodnocení zaměstnanců, které je nedílnou součástí personální strategie. Postup při služebním hodnocení stanovilo Ministerstvo obrany ČR prováděcí Vyhláškou č. 414/2009 Sb.², o postupu při služebním hodnocení vojáků na základě ustanovení v zákoně o vojácích z povolání.³ Kromě odkazu na vyhlášku je v zákoně také uvedeno, že je služební hodnocení podkladem pro rozhodování o služebním poměru vojáka, a že spočívá zejména v posouzení plnění služebních úkolů, povinností vojáka, nebo jeho odborné a psychické způsobilosti ke služebnímu zařazení, zdravotní způsobilosti a fyzické zdatnosti pro další výkon služby.

Vyhláška dále upřesňuje osobu hodnotitele a období pro vypracování hodnocení. Za zpracování hodnocení nese odpovědnost nejbližší nadřízený hodnoceného a to v případě, že jeho nadřízenost trvá nejméně 3 měsíce. Vyhláška také určuje postupy při specifických případech, jako např. postup při výběru hodnotitele, není-li nadřízený hodnoceného déle jak 3 měsíce, nebo postup v případě, že voják není ve službě déle jak půl roku. Aby bylo zabezpečeno ucelené komplexní vyhodnocení služební činnosti vojáka, spolupracují s přímým nadřízeným i další velitelé a vedoucí zaměstnanci, kteří se podíleli na řízení činnosti hodnoceného vojáka. Při služebním hodnocení je využívána především metoda formálního hodnocení. Služební hodnocení se zpracovává jednou ročně a období

¹ brigádní generál v.z.

² dále jen vyhláška

³ §17 odst. 3 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů.

pro jeho vypracování je stanoveno na termín od 1. listopadu do 31. ledna následujícího roku, a to písemně na stanoveném formuláři uvedeném v příloze č. 2.

Celkové služební hodnocení vychází z průběžného, tedy neformálního hodnocení profesionálních kvalit vojáka a hodnocený voják musí být seznámen s písemným hodnocením při hodnotícím pohovoru. Podkladem pro zpracování hodnocení je dílčí hodnocení plnění zadaných úkolů či rozkazů a chování hodnoceného vojáka, výsledky při výcviku, přezkoušení, střelbách apod.

Průběžné hodnocení

Jedná se o neformální hodnocení, které je základním východiskem pro služební hodnocení vojáka. Vyhláška⁴ nijak konkrétně nevynezuje průběžné hodnocení. Pouze upozorňuje na to, že celkové hodnocení z průběžného vychází. Tímto hodnocením se rozumí bezprostřední ústní hodnocení formou pohovoru vojáka s hodnotitelem o způsobu plnění významnějších úkolů a jednání vojáka.

Mimořádné služební hodnocení

Hodnocení vojáka z povolání je zpracováno formou příležitostného hodnocení například v případech dlouhodobého neplnění uložených úkolů či při zjištění závažných nedostatků v plnění služebních povinností. Dalším důvodem může být přeložení vojáka do podřízenosti jiného služebního orgánu. Provádí se před jeho přeložením v případě, že v novém služebním zařazení bude v kalendářním roce vykonávat službu po dobu kratší než 3 měsíce.

Hodnocení vojáka v zahraničí

Hodnocení činnosti vojáků působících v zahraničí vypracovává nejbližší nadřízený voják, popřípadě jiná osoba ve vedoucí funkci, která hodnocenému zadávala úkoly a vyhodnocovala jejich plnění. Zpracovává se písemně v souladu s vyhláškou⁵ na stanovených formuláři. V průběhu nasazení vojáka v zahraniční operaci se využívá formulář „Průběžné hodnocení činnosti vojáka při působení v zahraniční operaci“, viz příloha č. 3. U vojáků zařazených na místech u mezinárodních štábů je zpracováno hodnocení na formuláři „Hodnocení vojáka v mezinárodním prostředí“, viz příloha 4.

⁴ Vyhláška č. 414/2009 Sb. ze dne 13. listopadu 2009 o postupu při služebním hodnocení vojáků.

⁵ § 1 odst. 4 vyhlášky č. 414/2009 Sb. ze dne 13. listopadu 2009 o postupu při služebním hodnocení vojáků.

Hodnocení při zániku služebního poměru

Písemné hodnocení při zániku služebního poměru je služební orgán povinen vydat nejpozději dnem zániku a obsahuje vyhodnocení celého průběhu služby konkrétního vojáka. Vzor tohoto hodnotícího formuláře je uveden v příloze č. 5. Hodnocení se zpracovává na žádost vojáka a nemá pevnou formu. Při vypracování hodnocení může být využito obsahu předchozích služebních hodnocení.

4.3.1 Formulář služebního hodnocení a stanovená kritéria

Služebním hodnocením vojáka se konkrétně rozumí písemné zhodnocení a číselné vyjádření dosahovaných služebních výsledků dle kritérií, která jsou přesně vymezena formulářem. Jednotlivá kritéria hodnocení jsou složena z názvu a některá zvolená kritéria také z indikátorů (tj. údajů uvedených v závorce za názvem, které upřesňují, co se v rámci daného kritéria hodnotí). Pro srovnatelnost výsledků hodnocení jednotlivých vojáků je využito pětibodové škály, kterou se hodnotí vybraná kritéria. V úvodu formuláře je význam každého stupně této škály obecně definován.

Jak je již výše uvedeno, samotné služební hodnocení je zaznamenáváno do hodnotícího formuláře „Služební hodnocení“, jež je přílohou vyhlášky⁶. Po vyplnění všech nezbytných údajů se tento formulář ukládá v osobním spise vojáka. Formulář služebního hodnocení skládá z celkem devíti samostatných částí, které jsou níže stručně popsány:

Část první: Osobní a služební údaje hodnoceného vojáka

První část obsahuje základní osobní údaje hodnoceného vojáka a údaje o služebním zařazení, kvalifikačních předpokladech a požadavcích (datum přijetí do služebního poměru, místo a název služebního zařazení, nejvyšší dosažené vzdělání a studijní obor, číslo vojenské odbornosti, nejvyšší dosažené jazykové znalosti dle normy STANAG 6001⁷ a zdravotní klasifikaci).

⁶ Vyhláška č. 414/2009 Sb. ze dne 13. listopadu 2009 o postupu při služebním hodnocení vojáků.

⁷ STANAG je označení pro Standardizační dohodu mezi členy Severoatlantické aliance. Jedná se o jazykovou zkoušku, která poskytuje základ pro testování jazykových schopností zaměstnanců ve strukturách organizace NATO a Armádě ČR. Testuje dovednosti poslechu s porozuměním, četby s porozuměním a dále z písemného a mluveného projevu.

Část druhá: Obecná definice stupňů hodnocení

Druhá část formuláře vysvětluje hodnotiteli, jak má postupovat při služebním hodnocení. Jedná se o návod hodnocení, který detailně popisuje hodnotící škálu využitou v následující části.

Část třetí: Hodnocení

Tato část zahrnuje hodnocení celkem v dvanácti oblastech. Každou oblast lze hodnotit na pětistupňové škále od nuly do čtyř. U každé hodnocené oblasti je pak prostor pro slovní upřesnění hodnocení. Jsou zde hodnoceny stanovené hlavní úkoly (jeden až pět hlavních úkolů) výcvikového roku, které hodnocený plnil za hodnocené období. Dále jsou hodnoceny znalosti a praktické uplatňování právních a vnitřních předpisů, které nejvíce souvisí s činností hodnoceného. Třetí oblastí hodnocení je prokazovaná odbornost ve služebním zařazení vojáka, která je hodnocena na základě výsledků dosahovaných při výcviku, přezkoušení, prověrkách a střelbách. Hodnotí se také samostatnost při plnění úkolů a služebních povinností. Dalším bodem jsou organizační schopnosti a schopnost vést podřízené (u vojáků, kteří nemají podřízené, se tato schopnost hodnotí pouze perspektivně). V případě dalšího bodu hodnocení, konkrétně přístupu k plnění úkolů a dosahování cílů, je hodnocen tvůrčí přístup se zacílením na vytrvalost a schopnost dokončit zadaný úkol. Sedmý bod hodnocení se zabývá zvládnutím služební zátěže, při které se hodnotí psychická odolnost a vyrovnanost, sebeovládání a schopnost plnit úkoly pod tlakem. Následující bod se týká hospodaření se svěřeným materiálem a rozpočtovými prostředky. Podkladem pro hodnocení jsou výsledky inventarizací a kontrol. V dalším bodě se hodnotí také vojenské vystupování a upravenost, dále vliv hodnoceného na pozitivní mezilidské vztahy k nadřízeným, podřízeným a dalším spolupracovníkům, a také zdravá ctižádost. Ta je hodnocena schopností prosadit se přiměřenými prostředky, a je také vyjádřena snahou o sebezdokonalování a osobní rozvoj. V neposlední řadě je hodnocena kultivovanost projevu a jednání. Zde je hodnocena kvalita písemného a slovního projevu, vyjadřovací schopnosti apod.

Část čtvrtá: Tělesná zdatnost a zdravotní omezení

V této části jsou uvedeny výsledky dosažené při výročním přezkoušení fyzické zdatnosti. Je zde uvedeno slovní hodnocení k péči hodnoceného o svou fyzickou kondici

a uvádí se zde také jeho případná zdravotní omezení. Zdravotní stav je přesně určen na základě roční lékařské prohlídky.

Část pátá: Výrazné schopnosti, dovednosti, znalosti a charakteristiky

Zde je prostor pro uvedení schopností, dovedností, znalostí hodnoceného a charakteristiky osobnosti, které výrazně převyšují běžný rámec.

Část šestá: Silné a slabé stránky v činnosti hodnoceného

Podrobněji se uvádějí volným slovem významné silné a slabé stránky ve služební činnosti hodnoceného, popř. také faktory, které ovlivňovaly jeho činnost od posledního služebního hodnocení. Dále se zde uvádí také průměrná výše bodového ohodnocení oblastí uvedených v části tři.

Část sedmá: Doporučení k další kariéře

V závěru hodnocení má hodnotitel prostor pro vyjádření ke způsobilosti či nezpůsobilosti vojáka pro výkon zastávané funkce. Uvádí zde doporučení pro zvyšování profesionality hodnoceného.

Část osmá: Údaje o hodnotiteli

Jsou zde obsaženy identifikační údaje hodnotitele, název jeho současného zařazení a datum spolu s místem zpracování hodnocení.

Část devátá: Seznámení hodnoceného s hodnocením

Poslední část je rozdělena do dvou oddílů. V prvním oddílu je dán prostor hodnocenému vyjádřit souhlas či nesouhlas s hodnocením. V oddílu druhém je prostor pro vyjádření nadřízeného zpracovatele hodnocení k podané stížnosti.

Z hodnotícího formuláře je patrné, že stěžejní částí hodnocení je část sedmá, tj. doporučení k další kariéře, které je vyjádřeno na základě bodového hodnocení z částí čtyři, pět a šest. Zatímco vliv úrovně fyzické zdatnosti a zdravotního stavu je zcela daný, tak naopak síla vlivu silných a slabých stránek, schopností, dovedností, znalostí a charakteristiky osobnosti závisí na subjektivním pohledu daného hodnotitele.

V interním metodickém postupu jsou dále také uvedena možná doporučení k další kariéře vojáka. Patří mezi ně níže uvedené body.

- Je profesionálem ve svém služebním zařazení, doporučuji realizovat jmenování do vyšší vojenské hodnosti.

- Je perspektivní pro vyšší služební zařazení, prozatím však doporučuji ponechat v současném služebním zařazení
- Doporučuji ponechat v současném služebním zařazení z důvodů všestranného rozvoje jeho profesionality.
- Doporučuji zvážit možnost přeložení do služebního zařazení, které je bližší vzdělání a zájmům hodnoceného.
- Doporučuji přeložit do jiné posádky do služebního zařazení stejné úrovně s možností „nového začátku“.
- Doporučuji propuštění ze služebního poměru. [36]

4.3.2 Postup služebního hodnocení vojáků z povolání

V roce 2011 Sekce personální Ministerstva obrany zpracovala a vydala příručku pod názvem „Průvodce základními pravidly a metodikou služebního hodnocení vojáka z povolání“. Příručka byla vydána v rámci řady průvodců zabývajících se systémem řízení kariér souvisejících se snahou zavést efektivní systém řízení kariér vojáků. Příručka je metodickým návodem a udává obsah formálního postupu služebního hodnocení.

Příručka stanovuje tři základní na sebe navazující etapy zpracování služebního hodnocení vojáka, a to přípravné období, hodnotící období a vyhodnocovací období.

Přípravné období

V první etapě jsou zahrnuty veškeré úkoly, které předchází zpracování služebního hodnocení vojáka z povolání. Probíhá v termínu od 1. října do 31. října roku, za který se hodnocení vypracovává. Přípravné období se skládá ze dvou základních úkolů. Podstatou prvního úkolu je zpracování plánu provedení služebního hodnocení, viz příloha č. 6. Plán představuje evidenci hodnotitelů a jimi hodnocených vojáků, termíny zpracování a provedení hodnocení, a také další nezbytné, zejména administrativní a technické údaje.

Druhý úkol spočívá v přípravě hodnotitelů a hodnocených. Tento úkol je povinen zabezpečit v nezbytném rozsahu vedoucí zaměstnanec organizačního celku, který zabezpečuje jejich seznámení formou metodické přípravy s vyhláškou⁸ a metodikou hodnocení. Hodnotitelé jsou dále seznámeni také s popisem pracovní činnosti hodnocených vojáků a jejich posledním služebním hodnocením.

⁸ Vyhláška č. 414/2009 Sb. ze dne 13. listopadu 2009 o postupu při služebním hodnocení vojáků.

Hodnotící období

Na přípravné období navazuje druhá etapa, tj. hodnotící období. Tato etapa zahrnuje několik fází, mezi které patří písemné zpracování hodnocení, příprava hodnoceného na hodnotící pohovor, provedení hodnotícího pohovoru, stanovení závěru hodnocení a stanovení cílů rozvoje hodnoceného do dalšího období.

První fáze spočívá ve vypracování hodnocení na základě činnosti hodnoceného za celé hodnocené období dle kritérií uvedených v příloze vyhlášky⁹, viz kapitola 4.3.1 Formulář služebního hodnocení a stanovená kritéria. Hodnotitel bere v úvahu požadavky kladené na hodnoceného při výkonu zastávaného místa, které jsou specifikovány popisem pracovní činnosti. Povinností hodnotitele je poskytnout hodnocenému výsledný formulář 1-2 dny před hodnotícím pohovorem, aby měl prostor se seznámit s výsledky hodnocení a mohl se zodpovědně na následný pohovor připravit. Hodnocený má za povinnost vyplnit formulář hodnocení, viz příloha č. 2, dle vlastního uvážení (tzv. metodou sebehodnocení). Současně má povinnost připravit vlastní návrh formulace hlavních úkolů (tj. cílů rozvoje) pro další období. Za průběh hodnotícího pohovoru, který je třetí fází hodnotícího období, zodpovídá hodnotitel. Nejprve hodnotitel věcně a stručně zhodnotí plnění hlavních úkolů a okomentuje výsledky hodnoceného dosažené v jednotlivých oblastech. Poté je dán prostor hodnocenému k vyjádření jeho postojů k výsledkům hodnocení. Vzájemným dialogem se tak zhodnotí plnění stanovených cílů za hodnocené období a také výsledky hodnoceného v jednotlivých sledovaných oblastech. Výstupem hodnocení je stanovení hlavních úkolů pro nastávající období, které musí být v souladu s plánovaným rozvojem hodnoceného a jeho další kariérou. Budoucí úkoly musí být stanoveny jasně a musí obsahovat časový rozvrh jejich plnění.

Vyhodnocovací období

Závěrečná etapa, tedy vyhodnocovací období, spočívá v administraci služebního hodnocení. Konkrétně se jedná se o založení výstupu služebního hodnocení do osobního spisu vojáka. Výstup služebního hodnocení formou elektronického zavedení do informačního systému o službě a personálu slouží jako základní dokument pro další personální kroky. V rámci zařazování osob při výběru a služební místo není potřeba vyžadovat jeho listinnou podobu, která je založena v osobním spisu vojáka.

⁹ Vyhláška č. 414/2009 Sb. ze dne 13. listopadu 2009 o postupu při služebním hodnocení vojáků.

4.4 Výzkumná část

První část analytického zpracování byla zaměřena na zevrubnou analýzu nastavených pravidel hodnocení na základě zkoumání vnitřní dokumentace organizace. Tato druhá část diplomové práce shrnuje výsledky empirického výzkumu zaměřeného na zjištění skutečného stavu systému služebního hodnocení v organizaci. V rámci této části práce byl proveden kvantitativní i kvalitativní výzkum. Technika sběru dat byla provedena formou dotazníkového šetření, které bylo cíleně zaměřeno na vojáky z povolání v oblasti výkonu služby u organizačních celků Armády ČR.¹⁰ Dotazníkové šetření bylo doplněno polostrukturovaným rozhovorem se dvěma vedoucími zaměstnanci organizace, z nichž jeden je v pozici hodnotitele a druhý se zabývá výběrem uchazečů na volná systematizovaná místa. Vzhledem k žádosti obou zmíněných zaměstnanců, nejsou v této diplomové práci uvedena jejich jména ani přesnější popis jejich systematizovaného místa.

4.4.1 Dotazníkové šetření

Struktura dotazníku

Nástrojem šetření byl dotazník, který se skládal celkem z 19 otázek. Tento dotazník se skládal, jak z otázek uzavřených, tak z otázek polootevřených či otevřených, kde respondenti mají možnost uvést odpověď, která se v daných možnostech nevyskytovala. Na začátku dotazníku jsou položeny dvě identifikační otázky, které mají za úkol respondenty rozdělit podle pohlaví a věku. Následující tři otázky jsou zaměřené na zjištění nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů, jejich hodnostního zařazení a délky jejich služebního zařazení. Další otázky se již zabývají výzkumným problémem a poskytují odpovědi týkající se samotného služebního hodnocení v organizaci. Závěrečná otázka má podobu výčtové otázky, kde respondenti mimo jiné mohou uvést jejich doporučení pro změny v systému služebního hodnocení. Znění celého dotazníku je uvedeno v příloze č. 7.

Metodický postup

Pro zjištění skutečného stavu systému služebního hodnocení v organizaci a názorů vojáků z povolání na tento systém bylo využito kvantitativního výzkumu, který byl

¹⁰ Organizačním celkem rezortu Ministerstva obrany se rozumějí vojenské útvary, vojenská zařízení, vojenské záchranné útvary, organizační útvary Ministerstva obrany a jim přímo podřízené kromě organizačních složek státu a právnických osob, které zřídilo nebo založilo Ministerstvo obrany. Organizačními útvary Ministerstva obrany jsou sekce a samostatné odbory Ministerstva obrany a útvary Ministerstva obrany jim na úroveň postavené, které jsou přímo podřízeny ministru obrany, jeho náměstkům nebo náčelníkovi Generálního štábu Armády ČR.

proveden formou dotazníkového šetření v období únor až březen roku 2015. Dotazník byl respondentům rozeslán prostřednictvím e-mailu v rámci vnitřního informačního systému. Strategie získávání sběru dat byla zvolena z důvodů nízkých časových i finančních nákladů.

Pilotáž

Před vlastním dotazníkovým šetřením byla provedena pilotáž (tzv. předvýzkum) na malém vzorku zkoumaných osob. Cílem předvýzkumu bylo zjistit případné chyby týkající se srozumitelnosti a správnosti formulace otázek. Na základě výsledků z předtestace byla vytvořena konečná podoba dotazníku. Pilotáž sloužila k odstranění nedostatků, které by mohly nepříznivě ovlivnit šetření.

Popis vzorku

V organizaci AČR je celkem cca 20 000 vojenských profesionálů. Hlavní část vojáků je rozdělena do několika oblastí, na vzdušné, pozemní a speciální síly, a dále útvary pro podporu zabezpečení vojsk.

Jako předmět zkoumání byl vybrán vzorek vojáků z oblasti pozemních a vzdušných sil z důvodu stejného či podobného systému odměňování a hodnocení. Dotazníky byly rozeslány do několika různých útvarů na základě konzultace se zaměstnancem AČR ve vedoucí pozici.

4.4.2 Polostandardizovaný rozhovor

Polostandardizovaný rozhovor proběhl se dvěma respondenty v průběhu měsíce března roku 2015. Polostandardizovaného rozhovoru se zúčastnili dva zaměstnanci organizace ve vedoucích pozicích, z nichž jeden je v pozici hodnotitele a druhý se zabývá výběrem uchazečů na neobsazená systematizovaná místa.

Podstatou tohoto typu rozhovoru je vytvoření seznamu otázek či témat sloužících jako kontrola, aby byla probrána všechna potřebná témata. Okruhy otázek, které jim byly položeny, jsou uvedeny v příloze č. 8. Odpovědi získané z těchto rozhovorů jsou uvedeny v části vyhodnocení dotazníkového šetření a slouží jako doplnění odpovědí získaných z dotazníkového šetření.

4.4.3 Výsledky průzkumu

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory vojáků z povolání na současný systém služebního hodnocení a na dodržování metodiky provádění hodnocení. Dotazníkové šetření probíhalo v období únor až březen roku 2015. Dotazník byl rozeslán 100 respondentům. Návratnost dotazníku byla 75 %.

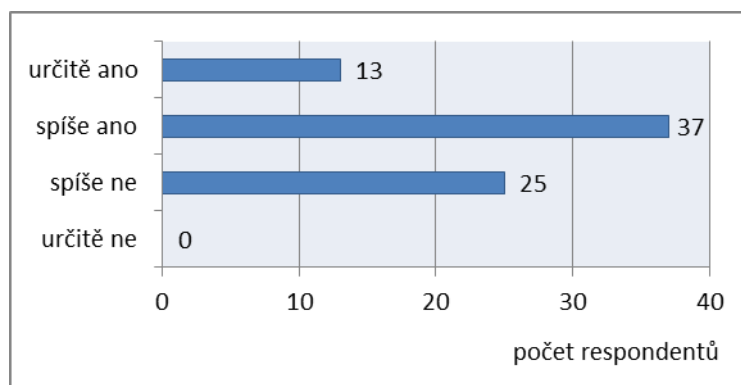
Dotazníkového šetření se tedy zúčastnilo celkem 75 respondentů, z toho bylo 33 žen (44 %) a 42 mužů (56 %). Rozložení respondentů dotazníkového šetření dle demografických ukazatelů je znázorněno v příloze č. 9.

Z této přílohy je dále patrné rozložení respondentů dle věkové skupiny, jejich nevyššího dosaženého vzdělání, hodnostního zařazení a délky služebního zařazení.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

První výzkumná otázka se týkala zjištění, zda mají respondenti (tj. vojáci z povolání) základní představu o současných nastavených pravidlech systému služebního hodnocení. Výstup z dotazníkového šetření je znázorněn v grafu č. 1.

Graf č. 1: Povědomí o nastavených pravidlech služebního hodnocení (otázka č. 6)

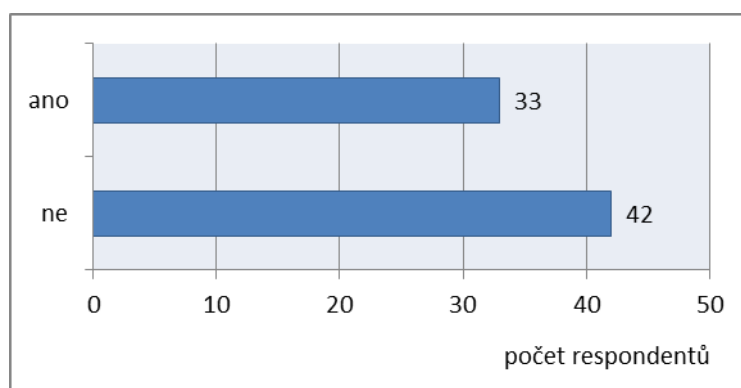


Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z prvního grafu, u dotázaných převládá názor, že mají představu o nastavení systému služebního hodnocení. Více jak polovina (tj. necelých 67 %) dotázaných uvedla, že se v dané problematice orientuje a zná nastavená pravidla služebního hodnocení (tj. domnívají se, že úplně nebo spíše mají povědomí o nastavených pravidlech hodnocení). Zbylých 33 % vojáků z povolání se však nedomnívá, že tato pravidla zná.

Ovšem hned v následující otázce, ve které byli respondenti tázáni, zda znají dokumenty, které řeší problematiku hodnocení v AČR, odpovědělo celkem 42 respondentů (tj. 56 %), že předpisy, které se zabývají služebním hodnocením, neznají. Naopak 44 % dotázaných uvedlo, že předpisy znají a správně uvedli Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů a Vyhlášku č. 414/2009 Sb., o postupu při služebním hodnocení vojáků.

Graf č. 2: Znalost předpisů zabývajících se služeb. hodnocením vojáků (otázka č. 7)



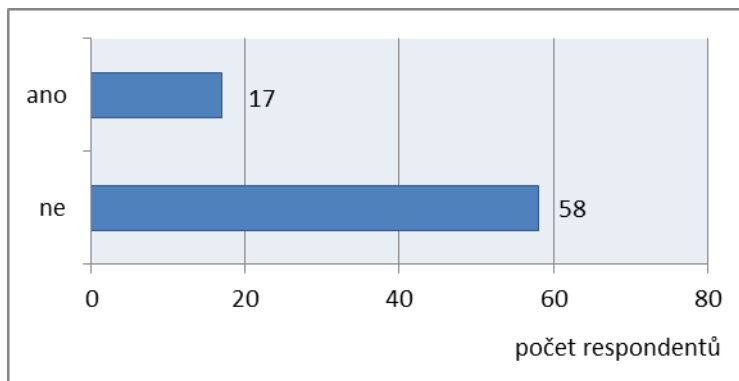
Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí zaměstnanci, jak uvedli při rozhovoru, byli při zavedení metodického postupu služebního hodnocení se všemi předpisy seznámeni. Oba se v oblasti předpisů upravujících oblast služebního hodnocení orientují a znají veškeré vyhlášky a zákonné úpravy. Avšak při prvním rozhovoru vedoucí zaměstnanec uvedl, že při hodnocení došlo k jisté automatizaci určitých postupů, které vykonává. Došlo např. k vypuštění průběžných hodnocení a plní se pouze stanovenou normu jednou za období, také sebehodnocení od svých podřízených nevyžaduje. Uvedl, že dochází k formálnímu způsobu hodnocení vojáků z povolání, jak ze strany hodnoceného tak hodnocených, u nich však pouze do okamžiku dokud nejsou hodnoceni negativně svým nadřízeným.

Uvedená data v grafu č. 3 poukazují na jisté nedodržování postupů při služebním hodnocení. Školení před provedením služebního hodnocení nebylo u většiny respondentů provedeno. Pouze 17 respondentů uvedlo, že se školení zúčastnilo. Ovšem 82 % z nich dále konstatovalo, že se jednalo jen o samostudium. Jeden z respondentů konkrétně uvedl, že obdržel prezentaci k prostudování před zpracováním služebního hodnocení. Pouze 3 respondenti se dle šetření školení opravdu zúčastnili. Jeden z respondentů uvedl, že toto školení proběhlo v rámci velitelské přípravy, kdy byly objasněny cíle hodnocení a způsob

jeho provedení. Školení, jak respondent uvedl, proběhlo formou přednášky v časovém rozsahu 30 minut.

Graf č. 3: Školení před uskutečněním služebního hodnocení (otázka č. 8)



Zdroj: vlastní zpracování

Při polostrukturovaných rozhovorech bylo dále zjištěno, že velitelská příprava slouží pouze k seznámení s hlavními zásadami metodiky hodnocení. Detailní prostudování systému služebního hodnocení je pak na samotných vojácích za využití formy samostudia.

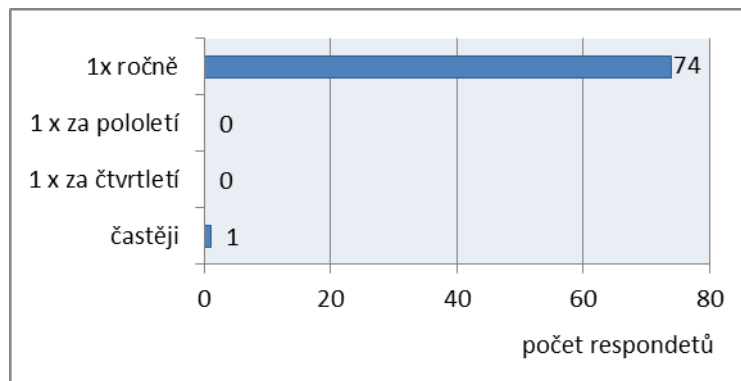
Jak ale také z rozhovoru vyplynulo, forma přístupu k informacím, která je uplatňována u vedoucích pracovníků (do velitele roty včetně) ke zpracování služebního hodnocení, není přístupná vojákům, kteří jsou zařazeni na nejnižších stupních vojenských jednotek. Tito vojáci mají přístup pouze k omezenému množství informací, které jsou jim podávány zprostředkovaně jejich nejbližšími nadřízenými. Mohou se seznámit s informacemi prostřednictvím webového rozhraní IKP (Interní komunikační portál, provozovaný sekci personální Ministerstva obrany ve spolupráci s Agenturou plánování a rozvoje lidských zdrojů), zde ale naleznou pouze základní informace k průběhu služby vojáka z povolání a normy k ní se vážající.

Naprostá shoda v odpovědích respondentů je při otázce na periodicitu prováděného hodnocení. Všichni dotázaní shodně odpověděli, že je prováděno jednou ročně. Jeden z respondentů potom upozornil, že hodnocení je prováděno častěji v případě výběrového řízení či při změně zařazení.

Při rozhovorech bylo potvrzeno, že služební hodnocení probíhá ve většině případů pouze jedenkrát ročně. K hodnocení se přistupuje častěji pouze v případech, které

vyplývají z personální práce, např. vyslání do kurzu, školy v zahraničí; návrhu k jmenování nebo přeložení k jiným organizačním součástem.

Graf č. 4: Periodicita prováděného služebního hodnocení (otázka č. 9)



Zdroj: vlastní zpracování

Všichni respondenti také uvedli, že jsou hodnoceni svými přímými nadřízenými. Osoba hodnotitele je stanovena Vyhláškou¹¹ (blíže upřesněno v kapitole 4.3 Pravidla hodnocení nastavená organizací). Hodnotitel má povinnost provádět služební hodnocení objektivně a odůvodnit své závěry.

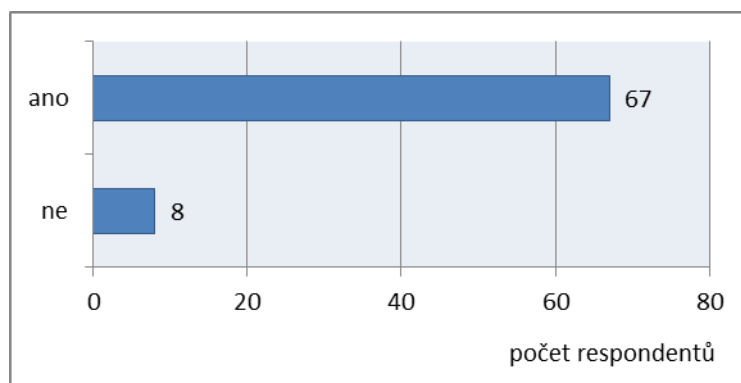
Téměř všichni respondenti vnímají osobu hodnotitele, tj. přímého nadřízeného, za vhodně zvolenou (viz graf č. 5). Celkem 11 % však osobu přímého nadřízeného nevnímá jako vhodnou. Shodují se na názoru, aby byla sestavena objektivní komise, posuzující soubor kritérií plnění služebních úkolů. Poukazují na to, že hodnocení pouze jednou osobou může být podjaté. Jeden z respondentů potom doporučuje, aby hodnocení prováděl někdo, kdo hodnotí všechny vojáky z povolání na stejné úrovni, jako je on. Ovšem, jak vyplynulo z polostrukturovaného rozhovoru, vedoucí pracovníci se nedomnívají, že by bylo možné zajistit, aby byli vojáci na stejné úrovni hodnoceni jednou osobou, neboť není možné, aby tento hodnotitel sledoval výkon u všech hodnocených. Jak jeden z nich uvedl, v tomto případě by docházelo pouze k formálnímu hodnocení, protože hodnotitel by informace o výkonu těchto vojáků získával pouze zprostředkovaně.

Dle názoru obou vedoucích zaměstnanců je osoba hodnotitele v podobě přímého nadřízeného stanovena správně. Souhlasí, že někteří hodnotitelé mohou být ovlivněni svým subjektivním pocitem, dle jejich názoru by však měli být schopni se od svých osobních

¹¹ Vyhláška č. 414/2009 Sb. ze dne 13. listopadu 2009 o postupu při služebním hodnocení vojáků.

předpojatostí oprostít a řešit pouze výkon související s hodnocením. Shodli se také v tom, že v oblasti profesionálního růstu vojáka by se měli vyjádřit nejen přímý nadřízený, tj. například velitel družstva, ale také nejbližší nadřízený velitele družstva, tj. velitel čety.

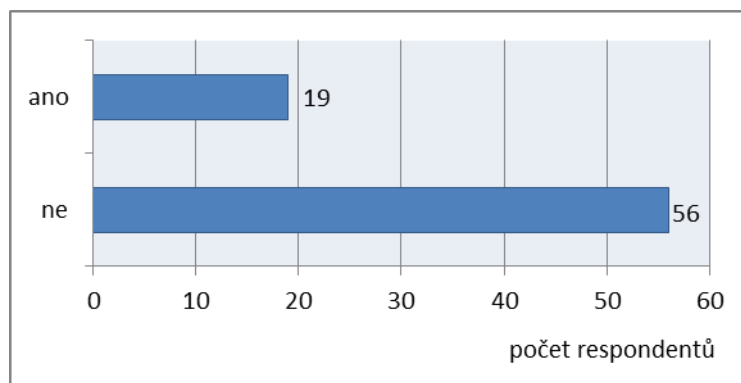
Graf č. 5: Vnímání vhodnosti osoby hodnotitele (otázka č. 11)



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř 75 % respondentů uvedlo, že nedostává zpětnou vazbu v rámci průběžného hodnocení. Zbýlých 25 % potvrzuje, že zpětnou vazbu obdrželi. Jeden z respondentů potom konkrétně uvedl, že je průběžné hodnocení prováděno podle potřeby nadřízeného při plnění úkolů a jejich vyhodnocení, kdy se vyhodnotí jejich splnění, klady či nedostatky.

Graf č. 6: Poskytnutí zpětné vazby v rámci průběžného hodnocení (otázka č. 12)



Zdroj: vlastní zpracování

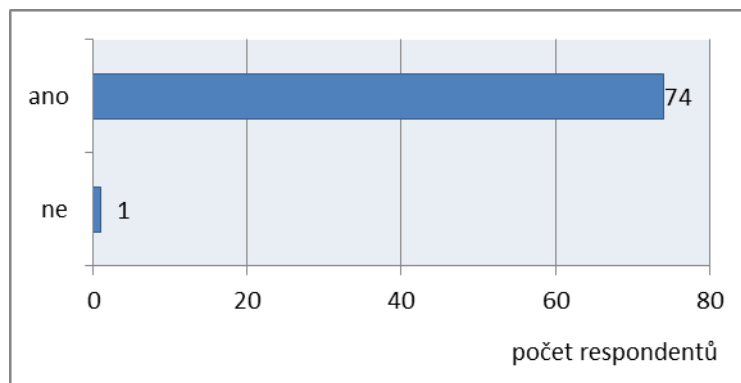
Průběžné hodnocení může být základním východiskem pro služební hodnocení vojáka. Při rozhovoru však jeden z dotázaných vedoucích zaměstnanců poukázal na to, že vyhláška¹² nijak blíže průběžné hodnocení nespecifikuje a neuvádí, kdy a jak často má být toto hodnocení uskutečňováno. Je tak na samotném hodnotiteli, zda průběžné hodnocení

¹² Vyhláška č. 414/2009 Sb. ze dne 13. listopadu 2009 o postupu při služebním hodnocení vojáků.

realizuje, jakým způsobem, i kdy k němu přistupuje. Vzhledem k tomu, že není stanovena pevná forma, provádí ho pouze někteří vedoucí pracovníci (hodnotitelé) na základě svých zkušeností z předchozích výkonů služby v Armádě. Průběžné hodnocení je převážně uskutečňováno u organizačních celků, tzn. u bojových útvarů, které vykonávají v průběhu roku činnosti, které jsou hodnotitelné co do výkonu tak obsahu (vojenská cvičení, stmelení jednotek v rámci roty – praporu).

Následující otázky poukazují na to, jakým způsobem jsou hodnotiteli dodržována přijatá pravidla a metodika hodnocení. Účast na hodnotícím pohovoru potvrdili všichni respondenti s výjimkou jednoho, který uvedl, že mu byl pouze předložen formulář v tištěné podobě k prostudování.

Graf č. 7: Účast na hodnotícím pohovoru (otázka č. 13)



Zdroj: vlastní zpracování

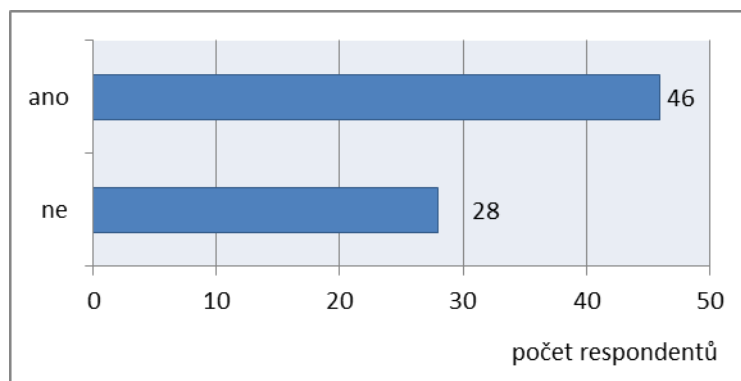
Při analýze doplňkových podotázek v rámci otázky číslo 14 však lze usuzovat, že se nejedná o provedení plnohodnotných hodnotících pohovorů dle nastavených pravidel v rámci Vyhlášky¹³, která hodnotitelům přímo stanovuje povinnosti. Také pravidla popsaná v průvodci základními pravidly a metodikou služebního hodnocení vojáka z povolání nejsou zcela dodržována. Tento průvodce a pravidla v něm uvedená jsou blíže popsána v kapitole 4.3.2 Postup služebního hodnocení vojáků z povolání.

Z celkového počtu respondentů, kteří byli hodnoceni formou hodnotícího pohovoru, pouze 62 % bylo seznámeno s návrhem služebního hodnocení v souladu s metodikou hodnocení, tedy nejpozději jeden den před uskutečněním hodnotícího

¹³ Vyhláška č. 414/2009 Sb. ze dne 13. listopadu 2009 o postupu při služebním hodnocení vojáků.

pohovoru, jak je stanoveno interním dokumentem. Zbýlých 38 % bylo seznámeno s návrhem služebního hodnocení až v den samotného pohovoru.

Graf č. 8: Předložení návrhu služebního hodnocení dle metodiky (otázka č. 14a)



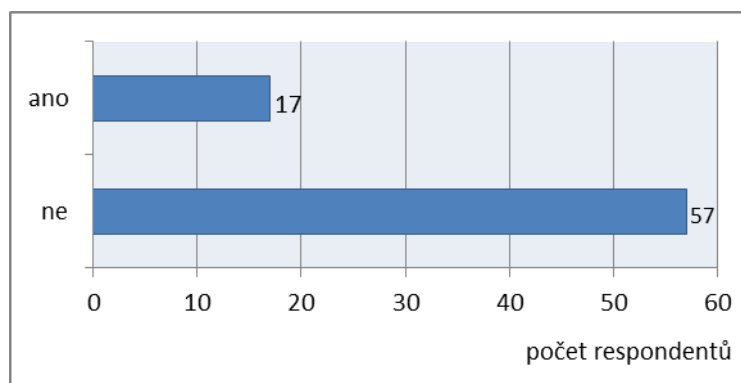
Zdroj: vlastní zpracování

V praxi to dle dotázaného vedoucího probíhá tak, že je návrh hodnocení hodnocenému předložen k seznámení, a ve většině případů je tento hodnotící formulář rovnou potvrzen podpisem. V případě, že by hodnocený měl zájem o delší prostudování, je mu to umožněno, zpravidla však toho hodnocení vojáci nevyužívají.

Naprostá většina respondentů také uvedla, že si na hodnotící pohovor nepřipravuje své sebehodnocení (viz graf č. 9). To potvrdilo konkrétně celých 77 %. Pouze 23 % respondentů si své hodnocení připravuje. Přitom sebehodnocení začleňuje samotné zaměstnance do procesu hodnocení a může pomoci osobnímu rozvoji a uvědomění si svého výkonu.

Na základě rozhovorů bylo v rámci otázky týkající se přípravy sebehodnocení zjištěno, že vlastní sebehodnocení není od hodnocených jejich nadřízenými (tj. hodnotiteli) vyžadováno. Dle názoru jednoho z vedoucích pracovníků by sebehodnocení mělo smysl pouze ke stanoveným úkolům pro dané období, zbylé části hodnocení jsou vyjádřením, jak hodnotitel vnímá hodnoceného. V případě nesouhlasu má hodnocený právo tento nesouhlas uvést do stanovené rubriky v části 9 hodnotícího formuláře, ve které vymezení, vůči kterým částem hodnocení se odvolává.

Graf č. 9: Příprava sebehodnocení na hodnotící pohovor (otázka č. 14b)

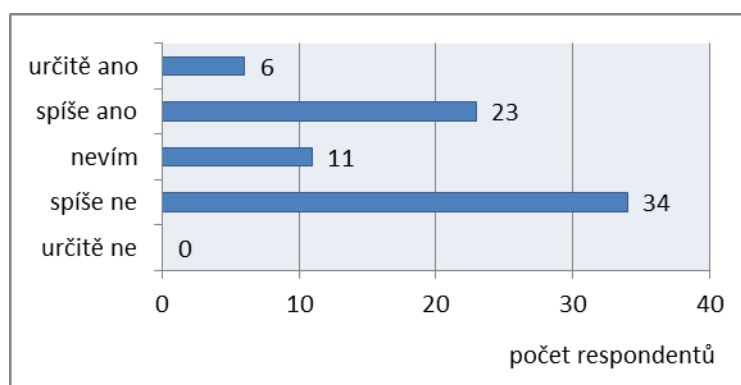


Zdroj: vlastní zpracování

V rámci další podotázky týkající se hodnotícího pohovoru byla zjišťována jeho přibližná délka. Doba hodnotících pohovorů je zcela nevyhovující, většina respondentů uvádí dobu v rozmezí 10 – 15 minut. Pravidla hodnocení nastavená organizací sice nestanovují konkrétní dobu trvání tohoto pohovoru, avšak dle autorů odborných knih zabývajících se oblastí hodnocení je doporučovaná délka hodnotícího pohovoru mezi 30 až 60 minutami.

S délkou hodnotícího pohovoru (viz graf č. 10) není spokojeno celých 46 % dotázaných. Všichni z těchto respondentů uvedli délku hodnotícího pohovoru v rozmezí 5 až 10 minut. Celkem 39 % respondentů uvedlo jejich spokojenost (tj. jsou úplně nebo spíše spokojeni s délkou hodnotícího pohovoru). Zbylých 15 % dotázaných se k této otázce vyjádřilo odpovědí „nevím“, z čehož lze usuzovat, že berou hodnocení pouze jako formální záležitost, která je příliš neovlivňuje.

Graf č. 10: Spokojenost s délkou hodnotícího pohovoru (otázka č. 14d)



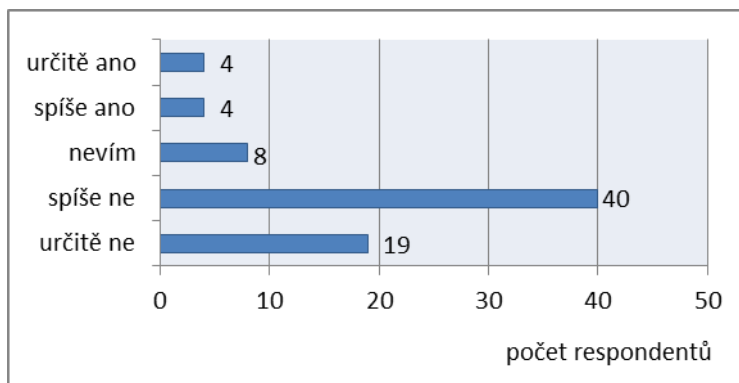
Zdroj: vlastní zpracování

Z rozhovorů vyplynulo, že hodnotící pohovor je pouze seznámení hodnoceného s hodnocením bez slovního vyjádření. V případě dotazu hodnocených může být určitá část více specifikována nebo popřípadě dojde k rozebrání celého hodnocení. Ovšem většina hodnocených vojáků nemá o podrobnější rozebrání hodnocení zájem a dochází pouze k formálnímu seznámení s hodnotícím formulářem, který následně podepíše.

Jedním ze základních specifíků odměňování zaměstnanců ve veřejné správě je strnulost systému odměňování. Platy v Armádě ČR jsou pevně dány a neobsahují téměř žádné trvalé flexibilní složky. Výjimku tvoří osobní příplatek vojáka, který je však omezován určitou formou limitů, tj. jeho maximální možnou výší. Podmínky pro poskytnutí osobního příplatku jsou stanoveny Nařízením Vlády č. 565/2006 Sb., o platových poměrech vojáků z povolání.

Výsledky hodnocení nemají v současné době vliv na měsíční příjem sledovaných. Uvedené tvrzení potvrzuje i výsledek dotazníkového šetření zobrazený v grafu č. 11. Celých 79 % se domnívá, že hodnocení nemá na měsíční plat vliv (tj. jsou úplně nebo spíše přesvědčeni, že hodnocení nemá vliv na výši měsíčního platu).

Graf č. 11: Vliv hodnocení na výši měsíčního platu (otázka č. 15a)



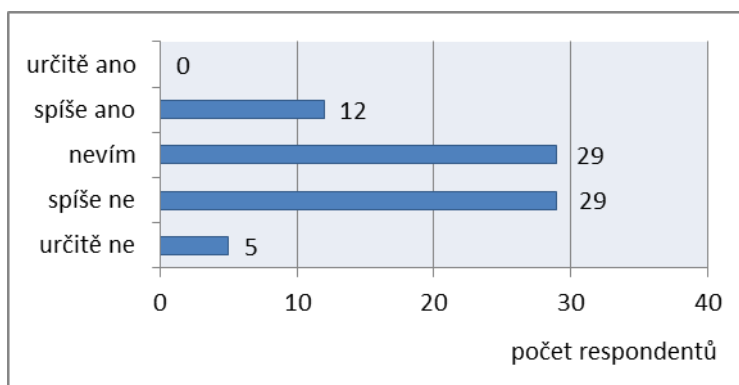
Zdroj: vlastní zpracování

V rozhovoru vedoucí zaměstnanec podotknul změnu v systému odměňování od června roku 2015. Novela zákona č. 221/1999 Sb. zavádí zcela nový systém odměňování vojáků z povolání. Hlavním principem by mělo být svázání platu s hodností. Služební plat by se měl nově skládat ze služebního tarifu a dalších příplatků (např. příplatek za výkon služby v zahraničí, výkonnostní příplatek, příplatek za zvýšenou odpovědnost, za pohotovost apod.). Výkonnostní příplatek by měl být stanoven v závislosti na služebním hodnocení. Výše tohoto příplatku by byla pravděpodobně upravována jednou

ročně na základě služebního hodnocení za minulé období. V současné době však výše platu není bezprostředně spjata s výstupem z hodnocení.

Odměňování vojáků z povolání není stanoveno pouze stálým měsíčním platem, ale je tvořeno také finančními odměnami. Princip peněžních odměn spočívá v přidělení určité finanční částky útvaru, která je dále rozdělena mezi vojenské zaměstnance na základě rozhodnutí vedoucího pracovníka.

Graf č. 12: Vliv hodnocení na výši finančních odměn (otázka č. 15b)



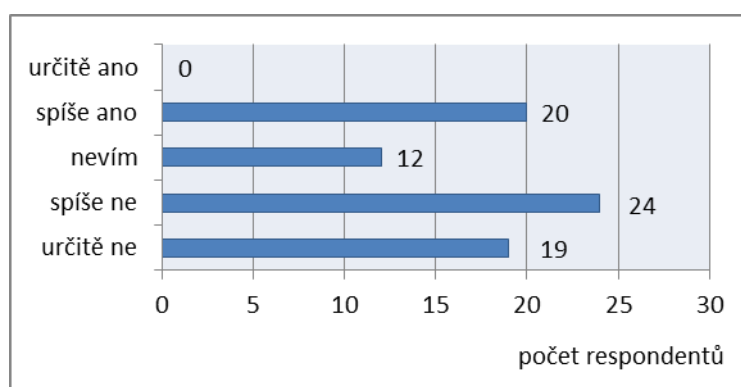
Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z grafu č. 12, respondenti se domnívají, že výstupy hodnocení nemají příliš vliv na přidělení odměn. Pouhých 16 % dotázaných se domnívá, že výstupy z hodnocení mají vliv na finanční odměny. Celkem 45 % dotázaných je potom přesvědčeno o tom, že služební hodnocení na tyto odměny vliv nemá (tzn. je spíše nebo určitě přesvědčeno o tom, že neexistuje vztah mezi výstupem z hodnocení a výší finančních odměn). To bylo potvrzeno také rozhovorem, ve kterém bylo řečeno, že prostředky na odměny bývají vedoucím pracovníkům přiděleny k rozdělení mezi své podřízené zpravidla v měsíci říjen až listopad. Hodnocení je však realizováno v lednu následujícího roku. Z toho je patrné, že hodnocení na finanční odměny vliv nemá, neboť je prováděno až po přidělení finančních odměn.

Vedoucí pracovníci rozdělují odměny na základě plnění úkolů v průběhu roku, do toho vstupují i další skutečnosti, tj. práce nad rámec stanovených povinností. Tyto odměny nejsou spojeny s výslednou obdrženou výší bodového hodnocení. Tzn., že může nastat situace, kde je voják hodnocen menším bodovým ziskem než jiný, ale výše obdržené finanční odměny je vyšší.

Vzdělání v armádě je uskutečňováno v několika liniích (ve vojenských školách a rezortních výcvikových, školících a vzdělávacích zařízeních). Vzdělávací systém AČR tvoří ucelený systém, který se skládá ze střední školy, vysoké školy a také z širokého množství jazykových i odborných kurzů. Při rozhovoru upozornil vedoucí zaměstnanec především na rozšířenou podporu jazykových znalostí dle STANAG 6001¹⁴, díky zvýšené spolupráci se členskými státy NATO. Vojáci z povolání jsou tak např. vysíláni na intenzivní kurz jazyka do zahraničí. Výběr uchazečů na vyslání do kurzu ovšem není závislý na dosaženém bodovém ohodnocení, ale je uskutečněn na základě potřeb AČR a požadavků na znalosti na daném systematizovaném místě.

Graf č. 13: Vliv hodnocení na osobní rozvoj (otázka č. 15c)



Zdroj: vlastní zpracování

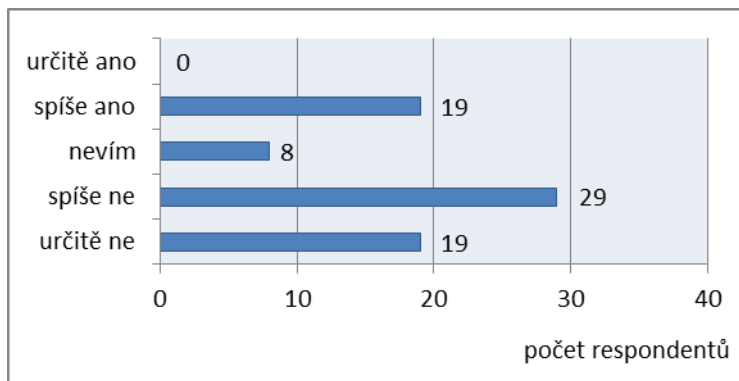
Z grafu č. 13 je patrné, že výstupy ze služebního hodnocení dle respondentů nemají téměř žádný vliv na výběr kandidátů na vyslání do vzdělávacích kurzů. O tomto tvrzení je úplně či částečně přesvědčeno celkem 57 %. Oproti tomu pouhých 20 % se domnívá, že výstupy z hodnocení na oblast osobního rozvoje vliv má. Zbylí respondenti si nejsou vlivem na osobní rozvoj jisti.

Výstupy hodnocení mohou být vhodným prostředkem při plánování budoucího kariérního postupu všech zaměstnanců. Zároveň je výstupem prováděného služebního hodnocení také doporučení k další kariéře vojáka. Uskutečněné dotazníkové šetření však poukazuje na to, že respondenti nepovažují kariérní růst za propojený s úrovní jejich hodnocení. Pouhých 25 % dotázaných potom soudí, že zde souvislost mezi výstupy z hodnocení a jejich kariérním růstem existuje. O tom, že výstupy z hodnocení nemají vliv na kariérní růst, je přesvědčeno 64 % respondentů. Jak bylo také potvrzeno, v diskuzi

¹⁴ blíže specifik. v kap. 4.3.1 Formulář služebního hodnocení a stanovená kritéria.

s vojáky, při obsazování volných funkčních míst potom často převládají protekční tlaky spíše než předpoklady a znalosti kandidáta.

Graf č. 14: Vliv hodnocení na kariérní růst (otázka č. 15d)



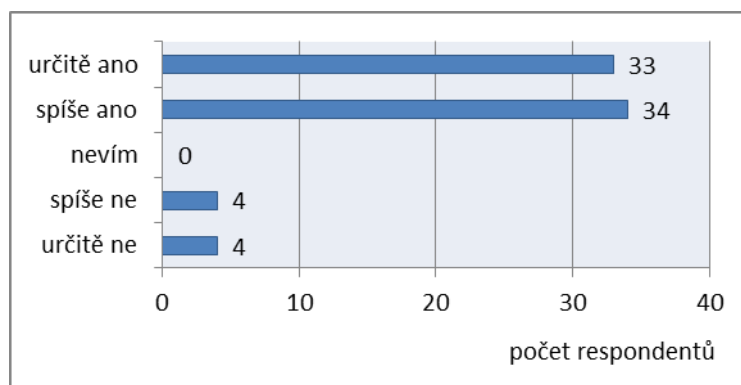
Zdroj: vlastní zpracování

V rozhovoru bylo dále řečeno, že služební hodnocení je předáno na personální oddělení, zaneseno do osobního spisu vojáka a řídicí pracovník s ním již dále na útvaru nepracuje. Může být předpokladem v dalším období, je využíváno například při řešení navrhovaného personálního opatření.

Vedoucí pracovník také upozornil na v této práci již několikrát zmíněnou novelu zákona č. 221/1999 Sb., která by vojákům měla jasně na několik let dopředu odpovědět na otázku, co je čeká. Budou moci přesně odhadnout způsob vývoje jejich kariéry (tj. minimální a maximální dobu setrvání na služebním místě) a zjistí, jaká konkrétní kritéria budou muset splnit pro možný růst v hodnostech a funkcích. Jmenování do vyšší hodnosti však bude možné pouze v případě, že bude voják hodnocen jako „způsobilý“. Ovšem konkrétní požadavky pro to, aby byl voják jako způsobilý hodnocen, stanoveny prozatím nejsou. Současný problém se subjektivitou výběru kandidátů do vyšších hodností, proto nebude ani novým kariérním řádem zcela eliminován.

Položenými podotázkami v rámci šestnácté otázky, byl zjišťován názor respondentů se třemi tvrzeními. První otázka se zabývala tím, zda považují hodnocení zaměstnanců za potřebné. Většina respondentů se přiklonila k názoru, že potřebné je (viz graf č. 15). Konkrétně téměř 90 % uvedlo, že se úplně nebo spíše k tomuto názoru přiklání. Zbýlých 10 % se domnívá, že je hodnocení zbytečné.

Graf č. 15: Potřebnost hodnocení zaměstnanců (otázka č. 16a)

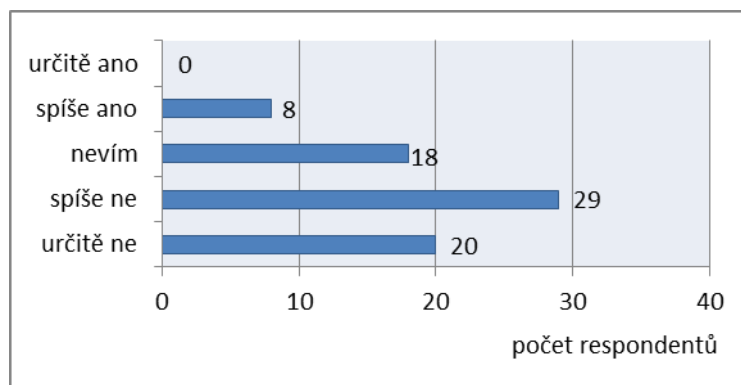


Zdroj: vlastní zpracování

V pořadí další otázka se zabývá názorem respondentů na objektivnost současného služebního hodnocení. Výsledky jsou zaznamenány v grafu č. 16. Zde převažuje názor, že prováděné hodnocení není zcela objektivní. K tomuto názoru se přiklání celkem 65 % respondentů (tj. jsou částečně nebo úplně o neobjektivnosti služebního hodnocení přesvědčeni).

Jeden z respondentů uvedl poznámku: „*Hodnocení je čistě subjektivní, pokud je nadřízený kamarád, je dobré. V opačném případě, pokud s nadřízeným ne vycházíte, je hodnocení špatné.*“ Další z respondentů potom uvedl, že: „*Služební hodnocení není objektivní, každý hodnotitel má vnitřně nastaveny různé nároky na své podřízené, které hodnotí. Často se stává, že v tom “hrají” velkou roli osobní sympatie či antipatie.*“ Vzhledem k těmto názorům je potřeba se zamyslet nad systémem hodnocení, a vytvořit jistá pravidla tak, aby bylo služební hodnocení co nejméně ovlivněno neformálními vztahy.

Graf č. 16: Objektivita služebního hodnocení (otázka č. 16b)

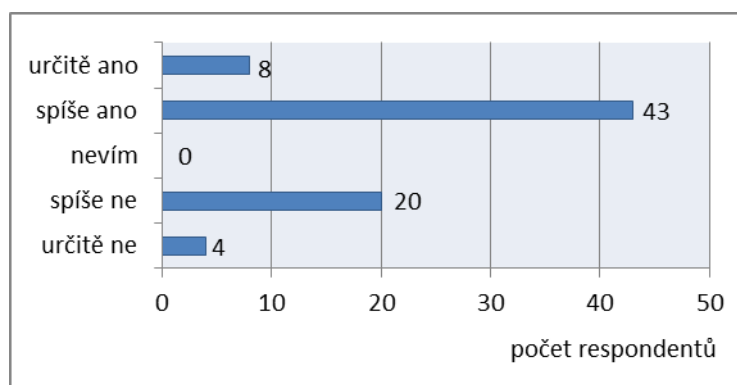


Zdroj: vlastní zpracování

Objektivita hodnocení je velmi spjata s tím, jakým způsobem se hodnotitel vůči hodnocenému profesionálně vyjádří k plněným úkolům. V rozhovoru se vedoucí pracovník vyjádřil tak, že se maximálně snaží o nenadržování či neshazování hodnocených, ovšem je si vědom, že se může nevědomky stát, že jeho náhled na věc může hodnocený vnímat jako negativní posouzení.

V další položené otázce více jak polovina respondentů uvedla, že jejich výkon má vliv na výsledky služebního hodnocení (viz graf č. 17). Tento názor celkově zastává 68 % respondentů. Zbýlých 32 % respondentů, se domnívá, že jejich výkon na výsledky hodnocení vliv nemá, nejsou o tom však zcela přesvědčeni.

Graf č. 17: Vliv výkonu na úroveň služebního hodnocení (otázka č. 16c)

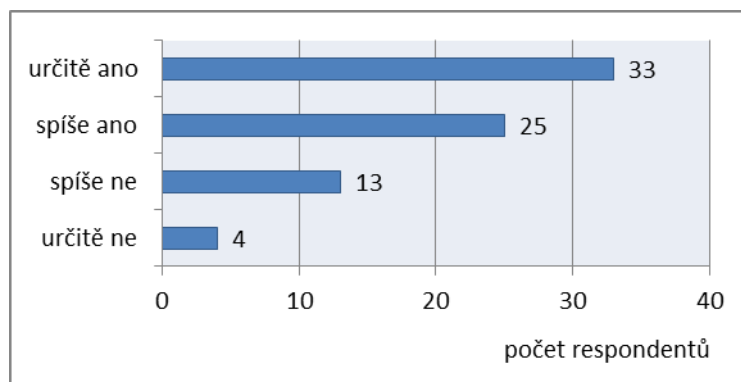


Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení, jak vyplynulo z jednoho rozhovoru, je vnímáno jako povinnost a je hodnotiteli stereotypně prováděno. Rozsah stupňů hodnocení je u většiny hodnocených oblastí již dopředu vyspecifikováno bodovým stupněm. Definice stupňů je vymezena špatně a není zde příliš prostor k rozlišení jednotlivých hodnocených od sebe. Problematický je nedostatečný popis pětimístné hodnotící škály v současném hodnotícím formuláři. Ve většině případů jsou tak vojáci hodnoceni stejným stupněm, i když jeden z nich částečně toho druhého převyšuje. Oba vedoucí pracovníci se shodli na tom, že by měli být přesněji definovány stupně hodnotící škály, tak by se předešlo hodnocení vojáků ve většině případů pouze stupněm 2, který, jak uvedli, pokrývá většinu hodnocených a nerozlišuje dál rozdíly mezi nimi.

V dalších dvou otázkách měli respondenti možnost reagovat na dotazy týkající se úrovně hodnotících kritérií. V první položené otázce byli tázáni na to, zda sledují dosaženou bodovou úroveň hodnotících kritérií. Z odpovědí je patrné, že 77 % úroveň hodnocení sleduje, zbylých 23 % se o dosaženou bodovou úroveň nezajímá.

Graf č. 18: Sledování dosažené bodové úrovně hodnotících kritérií (otázka č. 17)



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci druhé otázky zaměřené na hodnotící kritéria respondenti reagovali na jednotlivá kritéria uvedená v hodnotícím formuláři a měli možnost vyjádřit svou motivaci, dosáhnout vyššího bodového ohodnocení v jednotlivých oblastech, v případě obdržení nízkého bodového ohodnocení při služebním hodnocení. Výsledné hodnoty jsou zaznamenány v tabulce č. 4.

Dle odpovědí respondentů převládá názor, že mají snahu dosáhnout vyššího hodnocení a zapracovat na jejich zlepšení v oblastech: "organizační schopnosti a schopnost vést podřízené", "přístup k plnění úkolů a dosahování cílů", dále "vojenské vystupování a upravenost" a "tělesná zdatnost". Naopak kritéria: "hospodaření se svěřeným majetkem a rozpočtovými prostředky", "vliv na pozitivní mezilidské vztahy", "zdravá ctižádost a snaha být nejlepší" a "kultivovanost projevu a jednání" obdržely nejmenší počet souhlasných odpovědí.

Tabulka č. 4: Snaha zlepšit úroveň kritérií (otázka č. 18)

Hodnocená kritéria	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne
Znalosti a praktické uplatňování právních a vnitřních předpisů v oblasti činnosti hodnoceného.	30	22	3	14	6
Prokazovaná odbornost v oblasti služebního zařazení.	30	22	3	15	5
Samostatnost při plnění úkolů a služebních povinností	28	26	5	12	4
Organizační schopnosti a schopnost vést podřízené	32	25	5	10	3
Přístup k plnění úkolů a dosahování cílů	34	29	0	8	4
Zvládání služební zátěže	29	23	3	14	6
Hospodaření se svěřeným majetkem a rozpočtovými prostředky	19	28	4	17	7
Vojenské vystupování a upravenost	39	24	0	8	4
Vliv na pozitivní mezilidské vztahy	21	29	4	17	4
Zdravá ctižádost a snaha být nejlepší	17	33	4	17	4
Kultivovanost projevu a jednání	28	21	8	13	5
Tělesná zdatnost	31	28	0	8	8

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vyššího počtu odpovědí z kladného spektra označených tmavou barvou v tabulce č. 4 lze usoudit, kterými kritérii je možné zaměstnance usměrnit. Avšak výsledky této části dotazníku mohou být ovlivněny nedůvěrou respondentů v hodnotící systém. Někteří respondenti uvedli, že snahu dosáhnout vyššího ohodnocení by neměli ani u jednoho ze jmenovaných kritérií. Jedna respondentka v komentáři napsala: „*Hodnocení je formální a rozhodně mě nemotivuje ke zlepšování. Při sloučení dvou oddělení jsme dostali všichni shodné hodnocení jako startovací čáru. Konkrétně mně součet bodů klesl. Kdybych teď měnila pracovní pozici, mohl by si můj nový nadřízený myslet, že jsem se v několika oblastech zhoršila.*“

Při polostrukturovaném rozhovoru bylo také řečeno, že současný systém hodnotí všechny kategorie vojenských profesionálů stejným způsobem (tj. podle stejného hodnotícího formuláře) a orientuje se zejména na subjektivní znaky. Stanovené oblasti hodnocení jsou určeny příliš obecně a pro určité vojáky je toto hodnocení nepodstatné, vzhledem k zaměření jejich činnosti. Proto by se mělo uvažovat o přepracování části kritérií hodnocení, tak aby rozlišné kategorie vojáků nebyly hodnoceny stejným způsobem.

4.5 Návrhy a doporučení

4.5.1 Návrhy a doporučení z kvalitativního a kvantitativního výzkumu

Na základě zjištěných poznatků o stávajícím systému služebního hodnocení jsou níže popsány následující návrhy a doporučení.

Seznámení s hodnocením (školení)

Na základě šetření bylo zjištěno, že v organizaci není prováděno školení hodnotitelů a hodnocených. Hodnotitelé a hodnocení jsou pouze prostřednictvím vnitřního informačního systému rezortu ministerstva obrany informováni o základních informacích k metodice procesu služebního hodnocení. Z šetření vyplývá, že považují provádění hodnocení pouze za formální záležitost a neznají výhody, které jim provedené hodnocení může přinést. Vnitřním předpisem je přitom stanovena povinnost vedoucím organizačních celků zabezpečit seznámení hodnotitelů a hodnocených s Vyhláškou¹⁵ a metodikou služebního hodnocení v „nezbytném rozsahu“. Praktické provedení určité formy školení však v organizaci převážně prováděno není.

Je proto nutné se zaměřit na kvalitně provedenou přípravu všech hodnotitelů a hodnocených. V organizaci lze doporučit provádění pravidelného seznamování s hodnocením se zaměřením na oblast správného hodnocení pracovního výkonu a dodržování zásad hodnotícího pohovoru, tak aby se vyvarovali chyb při samotném služebním hodnocení. Školení by mělo zúčastněným přiblížit oblasti týkající se průběžného hodnocení, poskytnutí zpětné vazby, formy hodnotícího pohovoru, sebehodnocení, ale také způsob vyplňování formulářů a vysvětlení hodnotící škály. K tomu by měly být v průběhu roku ve všech útvarech využívány například velitelské přípravy.

Dodržování metodiky služebního hodnocení

Sekce personální Ministerstva obrany ČR vypracovala dokument „*Systém řízení kariér*“, který má celkem čtyři části, které jsou přístupné na Interním komunikačním portálu MO. Druhá část „*Průvodce základními pravidly a metodikou služebního hodnocení vojáka z povolání*“, jak již z názvu vyplývá, zakotvuje pravidla a postup při služebním

¹⁵ Vyhláška č. 414/2009 Sb. ze dne 13. listopadu 2009 o postupu při služebním hodnocení vojáků

hodnocení¹⁶. Dodržování těchto metodik však není striktně stanoveno a jedná se pouze o určitý návod. Doporučením by proto bylo ustanovit tuto metodiku jako normu pro všechny útvary, aby bylo služební hodnocení realizované podle jednotných pravidel.

Zavedení hodnotících pohovorů všemi hodnotiteli

V současné době nejsou plnohodnotné hodnotící pohovory standardní součástí všech služebních hodnocení vojáků. Hodnotícím pohovorům by měla být přisuzována vyšší důležitost, než je tomu doposud, neboť se jedná o velmi významný nástroj vedoucí ke zkvalitnění a zefektivnění pracovního výkonu.

Mezi hlavní cíle, na které by měly být hodnotící pohovory zaměřeny, patří:

1. zhodnocení pracovního výkonu za minulé období a diskuze o něm,
2. uložení prostředků k odstranění nedostatků v pracovním výkonu,
3. formulace a dohoda o cílech pracovního výkonu pro příští období,
4. zjištění potřeb vzdělávání pracovníka,
5. zjištění názoru pracovníka na úroveň pracovních podmínek aj.

Sebehodnocení

Naprostá většina respondentů v rámci dotazníkového šetření uvedla, že si na hodnotící pohovor nepřipravuje své sebehodnocení, což potvrdilo 77 % respondentů.

Tato oblast souvisí s nutností dodržování metodiky služebního hodnocení, jejíž součástí sebehodnocení je. Doporučením tedy je, aby se sebehodnocení stalo automatickou součástí hodnotícího pohovoru. Hodnocený by měl na hodnotící rozhovor přicházet připravený, aby mohl obhájit svůj pracovní výkon za hodnocené období.

Provázanost hodnocení s finančními odměnami

Současný systém odměňování ve veřejné správě je nepružný. Výsledky hodnocení pracovníků by měly být využívány adekvátně pro potřeby odměňování pracovníků. Výsledky by se měly promítnout jak do výše osobního příplatku pracovníka, tak i do případných mimořádných odměn. Jako možným řešením by mohlo být navýšení disponibilních prostředků pro mimořádné odměny vojáků z povolání, aby bylo možné odlišit od sebe různé úrovně pracovního výkonu. To souvisí i s faktem, že mimořádné

¹⁶ blíže v kapitole 4.3 Pravidla hodnocení nastavená organizací

odměny jsou nenárokovou součástí platu zaměstnance a zaměstnavatel je tedy nemá povinnost vyplácet.

Provázanost hodnocení na vzdělání

Při vyhodnocování dotazníku byla jednou z problémových otázek vazba hodnocení a osobní rozvoj vojáka. V současnosti není vzdělávání na hodnocení navázáno. Obecně by se tento fakt dal chápat jako zřejmý nedostatek, musíme však zohlednit specifické podmínky, kdy výběr uchazečů na vyslání do kurzu je uskutečněn na základě potřeb Armády ČR a požadavků na znalosti na daném systematizovaném místě.

Vzdělávání ve smyslu, v jakém ho chápou zaměstnanci, by tedy v zásadě představovalo určitý benefit. Provázání takových benefitů se systémem služebního hodnocení je obecně reálné. Ovšem vzhledem k charakteru organizace by systematické provázání s hodnocením mohlo vést k disproporcím vzhledem k rozdílnosti činností u jednotlivých organizačních celků. Vhodnějším řešením by tedy bylo využít některé vzdělávací kurzy jako možný benefit na základě uvážení vedoucích zaměstnanců.

Nový hodnotící formulář

Dalším doporučením je vypracování nového hodnotícího formuláře, který by měl odpovídat určitým skupinám vojáků z povolání, aby hodnotící kritéria odpovídala náplni práce a konkrétním požadavkům na pracovní výkon každé jednotlivé skupiny.

V armádě je při hodnocení možno využít členění na hodnosti. Doporučením by mohlo být zaměření hodnotícího formuláře se specificky definovanými oblastmi na poddůstojníky, dalším na důstojníky a třetím na vyšší důstojníky. Toto členění by bylo možné také provést dle odborností či dle úrovně v organizační struktuře na výkonné prvky, nižší management a střední s top managementem apod.

Průběžné hodnocení (důraz na zpětnou vazbu)

V dotazníkovém šetření téměř 75 % respondentů uvedlo, že nedostává zpětnou vazbu v rámci průběžného hodnocení. Lze proto doporučit seznámení vedoucích pracovníků s požadavkem na systematickou a průběžnou kontrolu plnění nastavených cílů. Sledování pracovního výkonu vojáků z povolání by mělo být běžnou součástí výkonu vedoucího pracovníka. Zároveň by výsledky z tohoto průběžného hodnocení měly být vždy

přístupné hodnocenému a měla by mu být poskytnuta zpětná vazba. Výsledky by měly být důkladně projednány a nemělo by docházet pouze k jejich formálnímu sdělení.

Dalším návrhem je také zvýšení periodicity provádění hodnocení. Hodnocení by mělo být prováděno jednou za čtvrtletí místo jedenkrát ročně. Zvýšením periodicity hodnocení by byla zvýšena efektivita zpětné vazby pro zaměstnance a také by napomohlo hodnotitelům, kteří by hodnotili zaměstnance v kratších časových úsecích, což by napomohlo přesnějšímu hodnocení, neboť by hodnotitelé nemuseli obtížně vzpomínat, jaký byl výkon hodnocených vojáků při plnění konkrétního úkolu na začátku hodnotícího období.

Upravení definice hodnotících stupňů

Zjištěným problémem nastavení systému služebního hodnocení bylo také nesprávné definování v současné době používané hodnotící škály ve formuláři služebního hodnocení. Slovní popis jednotlivých stupňů hodnotící stupnice a samotná šíře této stupnice jsou nedostatečné. Tím je dána hodnotitelům možnost využívat pouze velmi úzkou část stupnice, což je v rozporu se zamýšleným fungováním systému a vede k minimalizaci dosahované diferenciaci hodnocení jednotlivých zaměstnanců, tedy popření smyslu samotného hodnocení. Důsledkem toho je ve většině případů používaný stupeň dva. Proto by bylo vhodné přistoupit ke změnám v této oblasti. Možným navrhnutým řešením by tak bylo rozšíření škály hodnocení na více stupňů a upřesnění definice jednotlivých stupňů hodnotící škály, které by také zamezilo subjektivnímu vnímání jednotlivých stupňů hodnotiteli.

4.5.2 Návrh nového služebního hodnocení

Na základě zjištěných poznatků z hodnocení stávajícího systému služebního hodnocení v Armádě České republiky za pomoci kvalitativního a kvantitativního výzkumu, tedy na základě informací získaných pomocí polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření mezi vojáky z povolání, vyplynul poznatek, že je vhodné doplnit stávající systém hodnocení o další doplňkové tzv. průběžné hodnocení.

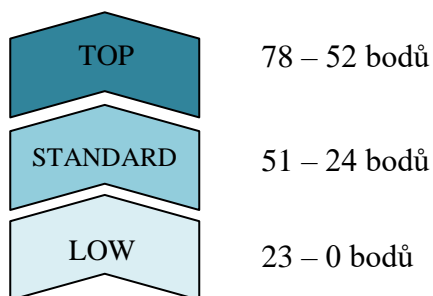
V organizaci je již zavedeno hodnocení zaměstnanců, avšak v současné době se neprovádí hodnocení v průběhu výcvikového roku, tzv. průběžné hodnocení. Návrh

nového formuláře průběžného hodnocení vojáka z povolání ve výcvikovém roce je uveden v příloze č. 10.

Struktura formuláře je, stejně jako v současně používaném systému služebního hodnocení příslušníků AČR, rozdělena do několika dílčích částí, kde jsou hodnoceny jednotlivé kvalitativní vlastnosti hodnocených vojáků a navrženy podněty pro rozvoj a zlepšení jejich výkonu. Změnou potom je hodnotící období, které probíhá ve čtvrtletní periodicitě. V závěrečné části je provedeno celkové vyhodnocení za celé hodnotící období ve výcvikovém roce a dle získaných bodů je hodnocený voják zařazen do příslušné kategorie. Na základě zařazení do jednotlivé kategorie plynou zaměstnancům určité výhody či opatření, která vyvolají u hodnoceného zaměstnance touhu zlepšit pracovní výkon. Toto členění zaměstnanců do několika kategorií bude sloužit jako motivační nástroj ke snaze podat co nejlepší pracovní výkon a bude provázáno s finančními, popř. nefinančními odměnami. Jednotlivé kategorie jsou popsány níže.

Změnu přináší i upravená škála hodnotících stupňů, která v současné době není vhodně definována. Hodnotící škála v nově navrženém hodnotícím formuláři je sedmistupňová, což umožňuje hodnotiteli lépe odlišit jednotlivé vojáky dle jejich pracovního výkonu. Každému stupni odpovídá počet bodů 0 až 6. Součet těchto bodů v závěrečném zhodnocení potom rozdělí zaměstnance do jednotlivých kategorií. Maximální možné bodové ohodnocení, které by mohl hodnocený voják získat je 78 bodů. Vojáci, kteří by se pohybovali v nejvyšším stanoveném bodovém intervalu, tj. 78 - 52 bodů, by patřili do kategorie TOP. V pořadí další kategorií STANDARD by odpovídala skupina hodnocených vojáků, kteří by obdrželi bodové hodnocení v intervalu 51 - 24 bodů. Do poslední kategorie LOW by byli zařazeni vojáci s nejnižším možným ohodnocením, tj. s body v intervalu 23 - 0 bodů.

Obrázek č. 5: Rozdělení zaměstnanců dle kategorií



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno výše, výsledky služebního hodnocení budou mít přímý vliv na finanční ale i nefinanční odměny zaměstnance tak, aby bylo dosaženo vyšší motivace vojenských zaměstnanců. Do kategorie TOP budou zařazeni vojáci s nejlepšími výsledky hodnocení jejich pracovního výkonu. Zaměstnanci zařazení do této kategorie budou mít nárok na procentuální bonus k platovému výměru. Příkladem odměny může být také jejich doporučení hodnotící komisi při výběru kandidátů na vyšší služební místa, vyslání do kurzu, apod.

Kategorie STANDARD představuje zaměstnance, jejichž skutečný výkon odpovídá požadovanému výkonu na dané služební místo. Jsou produktivní, nepodávají však na pracovišti maximální pracovní nasazení. Hodnocení vojáci zařazení do této kategorie získají finanční odměnu k platovému výměru v podobě poloviny procentuálního bonusu, který by byl vyplácen zaměstnancům zařazeným do kategorie TOP.

V poslední, třetí kategorii LOW, budou zařazeni vojáci s nejnižšími výsledky služebního hodnocení. Ze zařazení do této kategorie neplynou vojákovi žádné finanční bonusy k platovému výměru. V závislosti na kvalitě vykonávané práce bude hodnocený voják přiřazený do této kategorie upozorněn na skutečnost, že pokud své pracovní jednání nezlepší, může mu být ukončen služební poměr.

Takto nově navržený systém služebního hodnocení by měl lépe motivovat zaměstnance k co možná nejlepším výkonům.

5 Závěr

Každá organizace v soukromém i ve veřejném sektoru potřebuje pro efektivní fungování kvalitní lidské zdroje, resp. zaměstnance, kteří poskytují hodnotný pracovní výkon. Jedním z nástrojů, jakým mohou organizace své zaměstnance vést ke zlepšení pracovního výkonu, je koncept řízení pracovního výkonu, který sleduje zaměstnance komplexně během jejich působení v organizaci. Jeho nedílnou součástí je i hodnocení zaměstnanců, které má za úkol zaměstnance motivovat ke zlepšení pracovního výkonu v příštím období, ale také zhodnotit, jaký pracovní výkon zaměstnanec doposud odváděl. Může být cenným podkladem pro rozhodování o výši poskytnutých odměn, kariéřním růstu ale i pro další personální práci.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě provedeného empirického výzkumu zhodnotit systém služebního hodnocení vojáků z povolání v Armádě České republiky prováděný do 30.6.2015. Ke zhodnocení názorů respondentů byla použita metoda dotazníkového šetření, která byla doplněna polostrukturovaným rozhovorem se dvěma vedoucími zaměstnanci.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část této práce je věnována zejména charakteristice základních pojmů týkajících se problematiky hodnocení zaměstnanců, poskytuje ucelený přehled o současném hodnocení zaměstnanců a je zároveň východiskem pro zpracování praktické části diplomové práce. Literární rešerše je zaměřena na vysvětlení podstaty, funkce a cílů hodnocení. Dále je vysvětlen význam hodnotících kritérií a uveden přehled metod, které jsou v praxi využívány. V závěru teoretické části práce jsou uvedena možná úskalí a chyby při hodnocení.

V úvodu praktické části je charakterizována Armáda České republiky, nastavená pravidla a samotný proces služebního hodnocení. Pomocí metod polostrukturovaného rozhovoru, dotazníkového šetření a studia vnitřních dokumentů bylo uskutečněno zhodnocení systému služebního hodnocení a provedeno zpracování návrhů a doporučení vedoucích ke zlepšení tohoto systému hodnocení.

V samotné realizaci hodnocení se nejvíce vyskytují chyby, které jsou součástí samotného systému hodnocení, který byl prováděn do 30.6.2015. Jedná se například o špatné provádění metodiky hodnocení, nedostatečnou metodickou přípravu hodnotitelů,

nevhodný průběh hodnotících rozhovorů, formálnost, nedostatečnou spoluúčasť zaměstnanců apod.

Stanovené cíle hodnocení, jak bylo zjištěno, nejsou 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 se dále nepracuje a to tedy nemá větší reálný dopad.

Systém odměňování v Armádě České republiky ve zkoumaném 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 hodnota. Hlavním principem je dále 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 je možné soudit, že nedochází k provedení plnohodnotného hodnotícího pohovoru dle nastavených pravidel. Rozhovor je v řadě případů pouze monologem nadřízeného, který pouze informuje o výsledku služebního hodnocení. V některých případech vedoucí dokonce závěrečný hodnotící rozhovor vynechávají a vyplňují pouze formulář hodnocení, se kterým svého podřízeného jen seznamují. 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. 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 je na základě nového návrhu prováděno ve čtvrtletní periodicitě, což napomůže přesnějšímu hodnocení odvedeného výkonu, neboť bude provedeno bezprostředně. Nově navržena je hodnotící škála, která je rozšířena ze současných 5 na 7 stupňů. Tato úprava napomůže vedoucím pracovníkům při hodnocení odlišit od sebe 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 podle 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 pro personální orgány podkladem pro veškerá navrhovaná personální opatření týkající se vojáka. Systém služebního hodnocení musí přestat 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 motivačních nástrojů v návaznosti na služební hodnocení.

Přihlédneme-li k novele zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, schválené 1. června roku 2015, zjistíme, že některé části tohoto zákona částečně za motivační již považovat lze. Jedná se o různé formy peněžního odměňování, právo zaměstnance na platový postup a podpora prohlubování vzdělávání.

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 osobního příplatku, popř. jeho zvýšení, snížení či odebrání, ale i na formu kariérního růstu v případech hodnocení v rozhodné době a také na případné ukončení služebního poměru.

Voják se může stát nezpůsobilý pro další výkon služby na základě dvou závěrů služebních hodnocení. Nově tak může být voják na základě služebního hodnocení propuštěn ze služebního poměru.

Novela zákona také nově propojuje zastávané vojenské funkce s hodností a služebním platem, což je zcela běžné v řadě zemí Severoatlantické aliance. Vojáci se stejnou hodností 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 nadřízený vojáka, novela má však 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. Systém odměňování odstupňovaný dle vojenské hodnosti umožní identické ohodnocení různých povolání zařazených v rámci jednoho služebního tarifu bez ohledu na obtížnost jejich výkonu. Obdobně tak stejná činnost vykonávaná na pozicích spojených s odlišnou vojenskou hodností bude rozdílně ohodnocena.

Zásadní změna je také ve služebním platu vojáka, který je tvořen tarifem, ale nově také výkonnostním příplatkem, příplatkem za službu v zahraničí, za zvýšenou odpovědnost a 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). Přímou úměrný komplexnímu zhodnocení výkonu služby vojáka formou služebního hodnocení je již zmíněný výkonnostní příplatek (podrobněji viz příloha č. 11).

Jak byl v diplomové práci popsán návrh nové formy hodnocení s rozdělením na kategorie TOP, STANDARD A LOW, podle kterých měli být hodnocení vojáci finančně odměňováni, došlo novelou zákona k zavedení obdobného systému, konkrétně výkonnostního příplatku, který je stanovován na základě služebního hodnocení.

Novelou zákona došlo také ke stanovení nových postupů při služebním hodnocení, které Ministerstvo obrany České republiky stanovuje Vyhláškou č. 189/2015 Sb., o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích.

Jednou z novinek je změna v podkladech pro služební hodnocení. Nově je hodnotitel oprávněn pro účely služebního hodnocení ověřit písemně znalosti právních a vnitřních předpisů a také znalosti vojensko-odborných témat, souvisejících s výkonem

služby hodnoceného vojáka. Hodnotitel přitom musí hodnoceného seznámit s okruhy témat, jejich znalost bude ověřovat, nejméně 10 dní před provedením ověření.

Zcela nově byl také vypracován vzor služebního hodnocení, ve kterém došlo k formální textové změně (viz příloha č. 12). Ve formuláři služebního hodnocení došlo ke změně formulace hodnocených oblastí. Odebrány byly také čtyři z hodnocených oblastí a přidány čtyři nové. Mezi oblasti, které byly odebrány, patří: organizační schopnosti a schopnost vést podřízené; vojenské vstupování a upravenost; zdravá ctižádost a snaha být nejlepší; kultivovanost projevu a jednání. Naopak byly hodnocené oblasti doplněny o následující: hodnocení zvyšování vlastní výkonnosti a podílu na odstraňování nedostatků; hodnocení schopnosti týmové práce; hodnocení spolehlivosti při plnění úkolů; hodnocení analytických schopností a úsudku. Hlavní změnou je dále bodové hodnocení vojáka. V předcházející vyhlášce, upravující postup při služebním hodnocení, byla šíře bodového hodnocení vymezena pouze do dosažení počtu čtyř bodů z hodnocené oblasti. Jak bylo již výše uvedeno v kapitole návrhu nového služebního hodnocení¹⁷, kde byla v diplomové práci navržena nová širší bodová škála, která od sebe lépe odliší jednotlivé kategorie vojáků, tak i v nové vyhlášce¹⁸ byla zohledněna změna bodového hodnocení. Voják nově může získat až 12 bodů v závislosti na konkrétní hodnocené oblasti. Maximální možné bodové ohodnocení je 100 bodů.

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 všem zájemcům, 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.

¹⁷ Viz kapitola 4.5.2 Návrh nového služebního hodnocení.

¹⁸ Vyhláška č. 189/2015 Sb., o postupu při služebním hodnocení vojáků a jeho hlediscích.

6 Seznam použitých zdrojů

Literatura:

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: GRADA, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: GRADA, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BALABÁN, M., DUCHEK J., STEJSKAL L. *Kapitoly o bezpečnosti*. 1. vyd. Karolinum, 2007, 428 s. ISBN 978-80-246-1440-3.
- [4] BARON, Angela a ARMSTRONG, Michael. *Managing performance: Performance management in Action*. 2. vyd. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2004, 192 s. ISBN 1843981017.
- [5] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení*. 3. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [6] CARUTH, D. L., HANDLOGTEN G. D. *Managing compensation (and Understanding It Too): a handbook for the perplexed*. 1. vyd. Westport, CT: Quorum Publishing, 2001, 270 p. ISBN 1-56720-380-9.
- [7] DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [9] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 265 s., ISBN 80-7179-389-2.
- [10] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení – východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: GRADA, 2012, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [12] KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. a SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2011, 304 s. 978-80-247-3527- 6.
- [13] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [14] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7262-168-3.
- [15] KOUBEK J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktual. vyd. Praha: GRADA, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [16] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2007, 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [17] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: GRADA, 1993, 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

- [18] PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2006, 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [19] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [20] PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009, 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- [21] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [22] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr management*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- [23] URBAN, J., STÝBLO, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR a.s., 2011, 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.
- [24] WAGNEROVÁ, I. *360° zpětná vazba*. Praha: Institut řízení lidských zdrojů, 2012, 172 s. ISBN 978-80-905180-4-9.
- [25] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2008, 128 s. ISBN 987-80-247-2361-7.

Články

- [26] URBAN, J. *Metody a nástroje hodnocení*. *Práce a mzda*, 2010, roč. 58, č. 12, ISSN 0032-6208.
- [27] MOLEK, J. *Hodnocení je nástroj motivace, nikoli intrik*. *Moderní řízení*, 2007, XLII, č. 5, ISSN 0026-8720.
- [28] MIČÁNEK, F. *Úvahy nad kariérním řádem*. *Vojenské rozhledy*, 2014, roč. 23 (55), č. 2, ISSN 1210-3292.

Elektronické zdroje

- [29] GLODAR M. *Novela zákona o vojácích z povolání. Právní prostor*. [online]. 1.7.2015 [cit. 2015-02-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.pravniprostor.cz/zmeny-v-legislative/vyslo-ve-sbirce-zakonu/novela-zakona-o-vojacich-z-povolani>>.
- [30] Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky. *Parlament České republiky*. [online]. 19.9.2014 [cit. 2015-02-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.psp.cz/eknih/2013ps/stenprot/017schuz/s017144.htm#h58>>.
- [31] Pro všechny budou platit stejná pravidla, chválí poslanci novelu zákona o vojácích z povolání. *Ministerstvo obrany ČR*. [online]. 27.6.2014 [cit. 2015-02-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.mocr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/pro-vsechny-budou-platit-stejna-pravidla-chvali-poslanci-novelu-zakona-o-vojacich-z-povolani-99817/>>.

Legislativa

[32] Zákon č. 332/2014 Sb., kterým se mění zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony.

[33] Vyhláška č. 414/2009 Sb. ze dne 13. listopadu 2009 o postupu při služebním hodnocení vojáků.

[34] Zákon č. 221/1999 Sb. ze dne 14. září 1999 o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů.

Další zdroje

[35] Sekce personální Ministerstva obrany ČR. *Systém řízení kariér 1. část - průvodce základními pravidly systému řízení vojenské kariéry*. Praha, 2010. 36 s.

[36] Sekce personální Ministerstva obrany ČR. *Systém řízení kariér 2. část - průvodce základními pravidly a metodikou služebního hodnocení vojáka z povolání*. Praha, 2011. 52 s.

7 Seznam vyobrazení

Seznam grafů

Graf č. 1: Povědomí o nastavených pravidlech služebního hodnocení (otázka č. 6)	55
Graf č. 2: Znalost předpisů zabývajících se služeb. hodnocením vojáků (otázka č. 7)	56
Graf č. 3: Školení před uskutečněním služebního hodnocení (otázka č. 8).....	57
Graf č. 4: Periodicita prováděného služebního hodnocení (otázka č. 9)	58
Graf č. 5: Vnímání vhodnosti osoby hodnotitele (otázka č. 11)	59
Graf č. 6: Poskytnutí zpětné vazby v rámci průběžného hodnocení (otázka č. 12).....	59
Graf č. 7: Účast na hodnotícím pohovoru (otázka č. 13).....	60
Graf č. 8: Předložení návrhu služebního hodnocení dle metodiky (otázka č. 14a)	61
Graf č. 9: Příprava sebehodnocení na hodnotící pohovor (otázka č. 14b).....	62
Graf č. 10: Spokojenost s délkou hodnotícího pohovoru (otázka č. 14d).....	62
Graf č. 11: Vliv hodnocení na výši měsíčního platu (otázka č. 15a).....	63
Graf č. 12: Vliv hodnocení na výši finančních odměn (otázka č. 15b)	64
Graf č. 13: Vliv hodnocení na osobní rozvoj (otázka č. 15c)	65
Graf č. 14: Vliv hodnocení na kariérní růst (otázka č. 15d)	66
Graf č. 15: Potřebnost hodnocení zaměstnanců (otázka č. 16a)	67
Graf č. 16: Objektivita služebního hodnocení (otázka č. 16b)	67
Graf č. 17: Vliv výkonu na úroveň služebního hodnocení (otázka č. 16c).....	68
Graf č. 18: Sledování dosažené bodové úrovně hodnotících kritérií (otázka č. 17)	69

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Vztah hodnocení zaměstnanců a řízení výkonnosti	18
Obrázek č. 2: Hodnotící kritéria	23
Obrázek č. 3: Tři oblasti hodnocení	24
Obrázek č. 4: Příklad typologie vojenských kariér	45
Obrázek č. 5: Rozdělení zaměstnanců dle kategorií	75

Seznam schémat

Schéma č. 1: Závislost pracovního výkonu na objektivních a subjektivních podmínkách .	14
Schéma č. 2: Cyklus činností řízení pracovního výkonu.....	16
Schéma č. 3: Základní typy hodnocení podle zdroje	26
Schéma č. 4: Model procesu MBO	31
Schéma č. 5: Model procesu 360°	36
Schéma č. 6: Systém služebního zařazování vojáků z povolání.....	44

Seznam tabulek

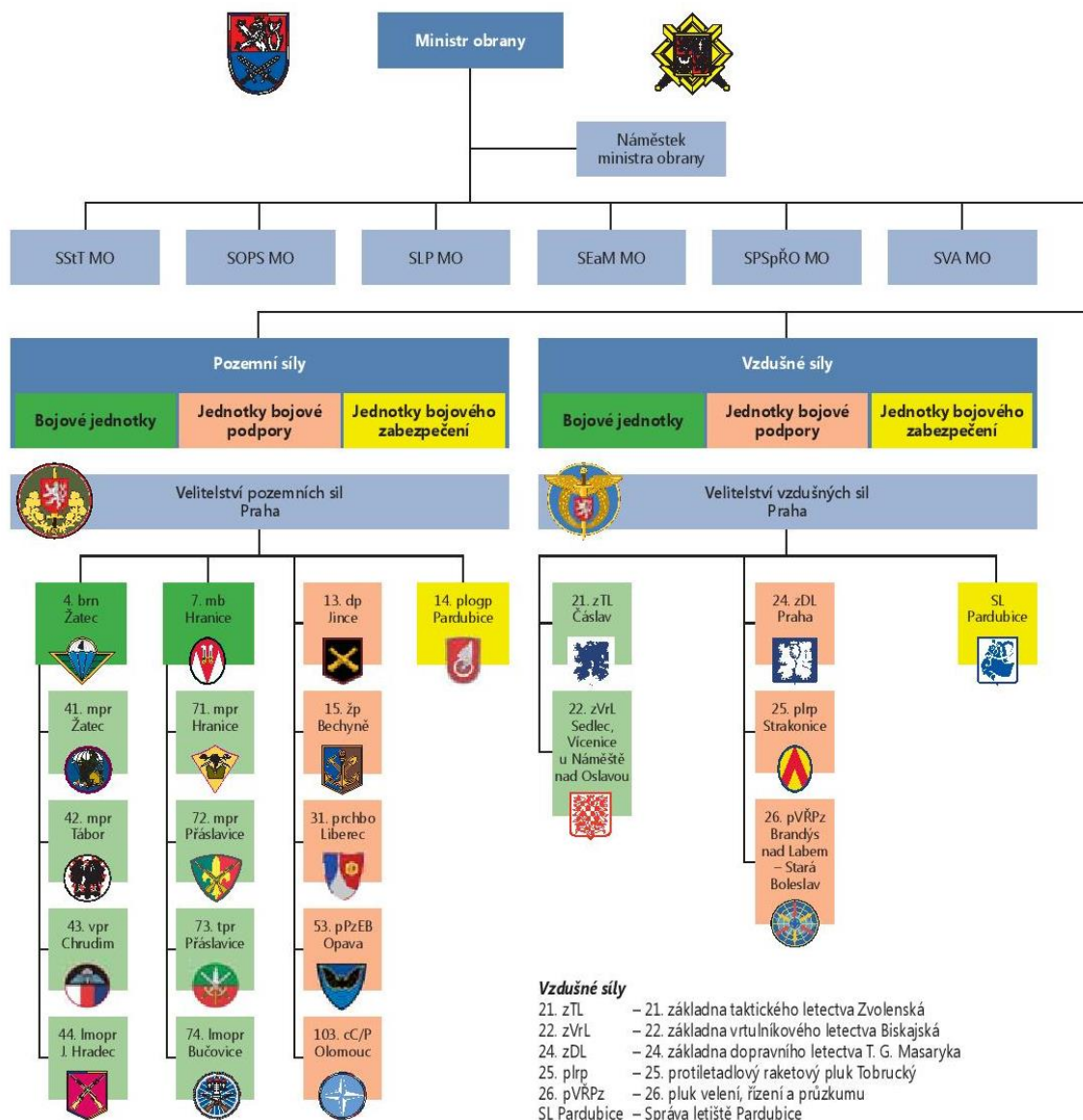
Tabulka č. 1: Porovnání hodnocení a řízení pracovního výkonu	17
Tabulka č. 2: Matice metod hodnocení.....	29
Tabulka č. 3: Metody hodnocení zaměstnance	30
Tabulka č. 4: Snaha zlepšit úroveň kritérií (otázka č. 18)	70

8 Přílohy

Seznam příloh

Příloha č. 1: Zjednodušená organizační struktura Ministerstva obrany k 1.1.2015.....	I
Příloha č. 2: Služební hodnocení	III
Příloha č. 3: Průběžné hodnocení činnosti vojáka při působení v zahraniční operaci.....	XI
Příloha č. 4: Hodnocení vojáka v mezinárodním prostředí	XIII
Příloha č. 5: Vzor hodnocení vojáka z povolání při zániku služebního poměru	XVII
Příloha č. 6: Plán služebního hodnocení vojáků	XVIII
Příloha č. 7: Dotazník	XIX
Příloha č. 8: Polostrukturovaný rozhovor	XXIII
Příloha č. 9: Demografické rozložení respondentů.....	XXIV
Příloha č. 10: Návrh doplňkového hodnotícího formuláře (průběžné hodnocení)	XXV
Příloha č. 11: Výkonnostní příplatek	XXXI
Příloha č. 12: Vzor služebního hodnocení prováděného od 1.7.2015	XXXII

Příloha č. 1: Zjednodušená organizační struktura Ministerstva obrany k 1.1.2015



Pozemní síly

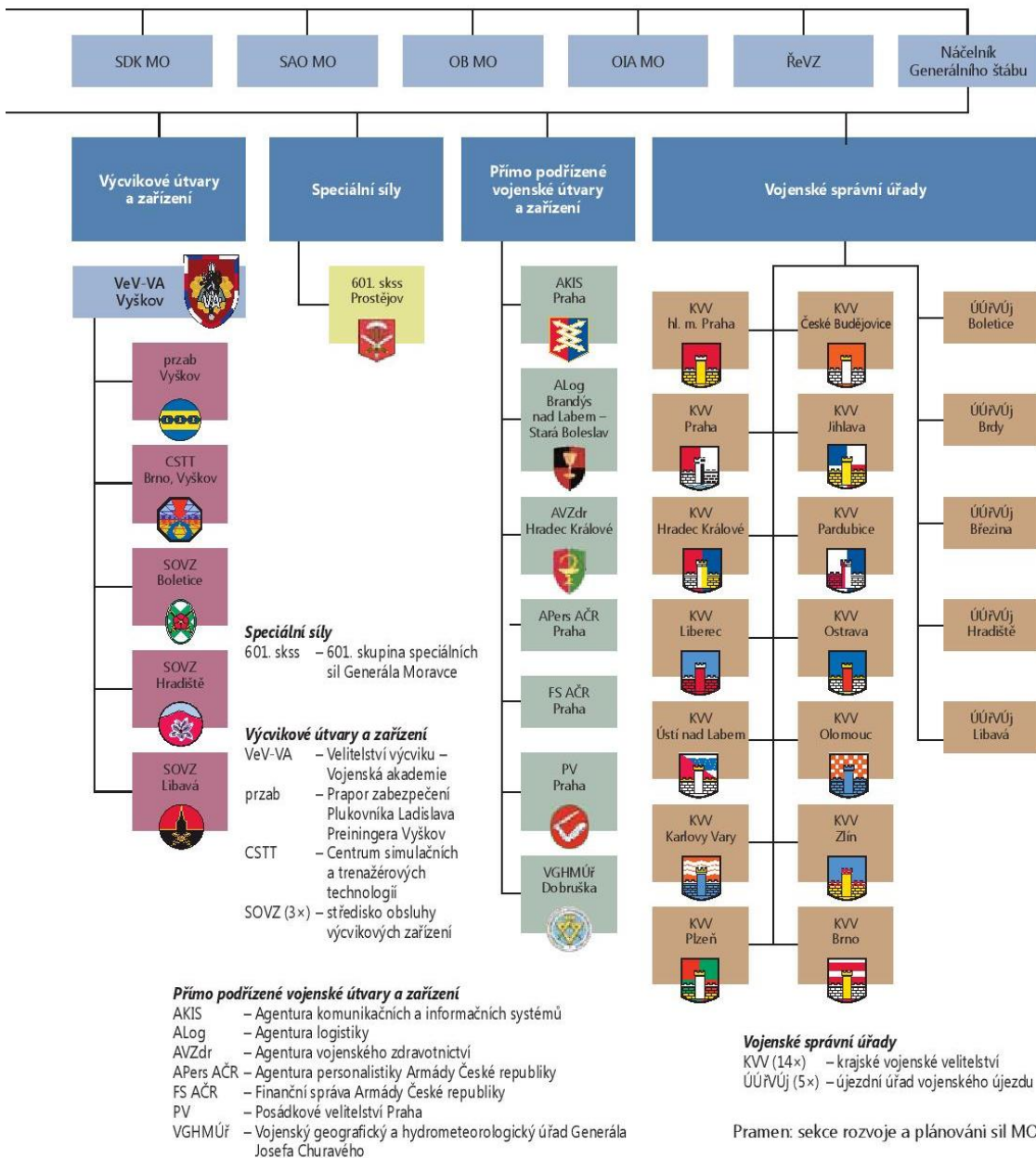
4. brn – 4. brigáda rychlého nasazení Obrany národa
41. mpr – 41. mechanizovaný prapor Generála Josefa Malého
42. mpr – 42. mechanizovaný prapor Svatováclavský
43. vpr – 43. výsadkový prapor Československých parašutistů
44. Imopr – 44. lehký motorizovaný prapor Generála Josefa Ereta
7. mb – 7. mechanizovaná brigáda Dukelská
71. mpr – 71. mechanizovaný prapor Sibiřský
72. mpr – 72. mechanizovaný prapor
73. tpr – 73. tankový prapor Hanácký
74. Imopr – 74. lehký motorizovaný prapor Plukovníka Bohuslava Malečka

13. dp – 13. dělostřelecký pluk Jaselský
15. žp – 15. ženijní pluk Generála Karla Husárka
31. prchbo – 31. pluk radiční, chemické a biologické ochrany
53. pPzEB – 53. pluk průzkumu a elektronického boje Generála Heliodora Píky
103. cC/P – 103. centrum civilně-vojenské spolupráce a psychologických operací
14. plogp – 14. pluk logistické podpory

Ministerstvo obrany

SSST MO – sekce státního tajemníka MO
 SOPS MO – sekce obranné politiky a strategie MO
 SLP MO – sekce legislativní a právní MO
 SEaM MO – sekce ekonomická a majetková MO
 SPSpRO MO – sekce průmyslové spolupráce a řízení organizací MO
 SVA MO – sekce vyzbrojování a akvizic MO

SDK MO – sekce dozoru a kontroly MO
 SAO MO – sekce administrativní a organizační MO
 OB MO – odbor bezpečnosti MO
 OIA MO – odbor interního auditu MO
 ŘeVZ – ředitel Vojského zpravodajství



Příloha č. 2: Služební hodnocení

Otevřený název útvaru

Výtisk jediný

Počet listů: 4

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

Část 3. Hodnocení

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

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

1.

0	1	2	3	4

2.

0	1	2	3	4

3.

0	1	2	3	4

4.

0	1	2	3	4

Hodnocení hlavních úkolů - celkem:

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

--

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

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4

3. Prokazovaná odbornost v oblasti služebního zařazení:

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

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4

4. Samostatnost při plnění úkolů a služebních povinností:

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

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Organizační schopnosti a schopnost vést podřízené:

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

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Přístup k plnění úkolů a dosahování cílů:

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Zvládání služební zátěže:

(psychická vyrovnanost, sebeovládání, schopnost plnit úkoly při problémových situacích, pod tlakem času apod.)

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Hospodaření se svěřeným materiálem a rozpočtovými prostředky:

(podkladem jsou výsledky inventarizace, revizí, kontrol, řešení škod apod.)

Poznámka: Vzhledem k tomu, že každý je ve svém služebním zařazení hospodářem, vyplňuje se u všech.

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Vojenské vystupování a upravenost:

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Vliv na pozitivní mezilidské vztahy:

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Zdravá ctižádost a snaha být nejlepší:

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Kultivovanost projevu a jednání:

Číselný stupeň hodnocení

0	1	2	3	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Část 4. Tělesná zdatnost a zdravotní omezení

Tělesná zdatnost:

(hodnotí se péče o fyzickou kondici s přihlédnutím k výsledku přezkoušení z tělesné zdatnosti)

Zdravotní omezení:

(ve vztahu k přezkoušení z tělesné zdatnosti)

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

Poznámka:

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

Část 6. Silné a slabé stránky v činnosti hodnoceného

Poznámka:

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

PRŮMĚRNÁ VÝŠE BODOVÉHO HODNOCENÍ
(zaokrouhluje se na dvě desetinná čísla)

Část 7. Doporučení k další kariéře

Část 8. Údaje o hodnotiteli

Hodnost, titul, jméno, příjmení, osobní číslo:

Název současného služebního zařazení (doba výkonu r, m)

Hodnocení provedl dne: v

Podpis hodnotitele

Část 9. Seznámení hodnoceného s hodnocením

Svým podpisem stvrzuji, že jsem byl seznámen s celým obsahem služebního hodnocení.

Vyjádření hodnoceného k výsledku hodnocení:

(souhlasím nebo nesouhlasím a podávám stížnost proti hodnocení v následujících bodech)

.....

Datum

.....

Podpis hodnoceného

Vyjádření nadřízeného hodnotitele k podané stížnosti:

.....

Datum

.....

Služební zařazení

.....

Hodnost, titul, jméno, příjmení

.....

Podpis

Příloha č. 3: Průběžné hodnocení činnosti vojáka při působení v zahraniční operaci

Průběžné hodnocení činnosti vojáka při působení v zahraniční operaci (ZO)

Část 1. Osobní a služební údaje hodnoceného vojáka	
Hodnost, titul, jméno, příjmení:	Datum, místo narození a osobní číslo:
Název systemizovaného místa (SM) v ZO:	Důvod zpracování průběžného hodnocení: Ukončení působení v misi.....
Hlavní úkoly, které hodnocený v ZO plnil:	
Část 2. Hodnocení	
1. Organizační schopnosti, důraz na splnění úkolů:	
2. Prokazovaná odbornost v oblasti zařazení v ZO:	
3. Schopnost plnit úkoly v rámci jednotky (týmu), schopnost vést podřízené:	
4. Vliv na mezilidské vztahy, vztah k nadřízeným, podřízeným a dalším spolupracovníkům:	
5. Psychická odolnost k zátěži:	
6. Fyzická zdatnost:	
7. Odpovědnost a spolehlivost při plnění úkolů:	
8. Samostatnost při plnění úkolů:	
9. Zdravá ctižádost:	

10. Profesionalita vojáka, odborné znalosti a zkušenosti:		
11. Dodržování pravidel vojenské kázně a vnějšího vzhledu:		
12. Přípravenost k bojovému nasazení:		
Část 3. Silné a slabé stránky v činnosti hodnoceného		
Poznámka: Podrobněji se uvádějí významnější silné a slabé stránky ve služební činnosti hodnoceného, popř. faktory, které ovlivňovaly jeho činnost během jeho působení v ZO.		
Část 4. Údaje o hodnotiteli, vyjádření k hodnocení		
Hodnocení zpracoval:		
<i>Součást otevřeně</i>	<i>Název SM v ZO</i>	<i>Hodnost, titul, jméno, příjmení</i>
-----		-----
<i>Datum</i>		<i>Podpis</i>
Vyjádření hodnoceného:		
Poznámka: Uvádí se stanovisko hodnoceného.		
-----		-----
<i>Datum</i>		<i>Podpis</i>
Vyjádření nadřízeného hodnotitele v případě podání stížnosti hodnoceného:		

	<i>Datum</i>	
-----	-----	-----
<i>Služební zařazení</i>	<i>Hodnost, titul, jméno, příjmení</i>	<i>Podpis</i>

Příloha č. 4: Hodnocení vojáka v mezinárodním prostředí

HODNOCENÍ VOJÁKA V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ

URČENO PRO OSOBNÍ SPIS

ČÁST I – OSOBNÍ/ADMINISTRATIVNÍ ÚDAJE			
PŘÍJMENÍ:		JMÉNO:	
HODNOST:	NÁRODNOST:	SLOŽKA:	OSOBNÍ ČÍSLO:
NADRÍZENÉ VELITELSTVÍ:	JMÉNO ÚTVARU:	ODBORNOST:	ČÍSLO ÚTVARU:
HODNOCENÍ ZA OBDOBÍ:		DŮVOD HODNOCENÍ:	
ČÁST II – POPIS FUNKČNÍCH POVINNOSTÍ			
SYSTEMIZOVANÉ MÍSTO:			
POPIS FUNKČNÍCH POVINNOSTÍ: - v souladu s personálním pohovorem			
ČÁST III – HODNOCENÍ Vyberte nejpříjemnější definici v každé kategorii a označte křížkem			
OSOBNÍ CHARAKTERISTIKY:			
1. PŘIJETÍ ZODPOVĚDNOSTI: Zvažte, jak přijímá a staví se k zodpovědnosti při práci a k úkolům mimo rámec svých funkčních povinností.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Pokud může, vyhýbá se. Výjimečně přijme. Přijme pouze, je-li mu řečeno. Normálně přijme. Přijímá s nadšením.
2. EFEKTIVNÍ INTELIGENCE: Zvažte úsudek, iniciativu a přirozenou inteligenci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Občas usuzuje chybně. Iniciativní a rozhodný. Výjimečně pohotový při řešení problémů. V souladu se svými povinnostmi. Neschopen logického myšlení.
3. SCHOPNOST PRACOVAT V KOLEKTIVU: Zvažte efektivitu práce v týmu a podporu, kterou od týmu získává.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dělá vše pro kolektiv. Průměrný pracovník v kolektivu. Snaží se prosadit především sebe. Úspěšný pracovník v kolektivu. Občasné konflikty s osobními zájmy.
4. SPOLUPRÁCE/TAKT: Zvažte úroveň spolupráce a taktu hodnoceného, které mají důsledek na kolegy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Normálně spolupracuje s ostatními. Hrubý a nediskrétní. Extrémně taktní a spolupracující. Občas je těžké s ním spolupracovat. Efektivně užívá taktu a spolupráce.

HODNOCENÍ VOJÁKA V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ

URČENO PRO OSOBNÍ SPIS

<p>5. SPOLEHLIVOST: Zvažte spolehlivost při a mimo službu/práci.</p>	<input type="checkbox"/> Občas nespolehlivý. <input type="checkbox"/> Výjimečně spolehlivý. <input type="checkbox"/> Obvykle spolehlivý. <input type="checkbox"/> Většinou spolehlivý <input type="checkbox"/> Velmi spolehlivý.
<p>6. UVAŽOVÁNÍ: Zvažte uvažovací schopnosti a emocionální vyspělost s vlivem na ostatní.</p>	<input type="checkbox"/> Velmi uvážlivý a vyspělý. <input type="checkbox"/> Málo uvážlivý. <input type="checkbox"/> Příležitostně projeví malomyslnost. <input type="checkbox"/> Výjimečně dobré uvažování a rozhodnost. <input type="checkbox"/> Dostačující pro plnění jeho povinností.
<p>7. STABILITA POD STRESEM: Zvažte chování pod tlakem v podmínkách stresu.</p>	<input type="checkbox"/> Přiměřené, avšak snadno podlehne zmatku. <input type="checkbox"/> Práce se rychle zhoršuje. <input type="checkbox"/> Pracuje velmi dobře pod tlakem. <input type="checkbox"/> Neustále klidný a výkonný. <input type="checkbox"/> Normálně nedotčen stresem.
<p>8. OSOBNÍ VZHLED: Zvažte osobní vzhled a vystupování při a mimo službu/práci.</p>	<input type="checkbox"/> Prezentuje velmi dobrý vzhled a vystupování. <input type="checkbox"/> Málo se stará o svůj vzhled. <input type="checkbox"/> Dobrý standard. <input type="checkbox"/> Vždy velmi dobře upraven a kultivován. <input type="checkbox"/> Extrémně nečistý.
<p>9. ROZHODOVACÍ PROCES: Zvažte, jak je kompetentní vydávat rozhodnutí a jeho akceschopnost.</p>	<input type="checkbox"/> Nelibost k rozhodovacímu procesu. <input type="checkbox"/> Nerozhodný a pomalý. <input type="checkbox"/> Obvykle dělá správná rozhodnutí. <input type="checkbox"/> Vždy rozhodný a přesný. <input type="checkbox"/> Dělá správná rozhodnutí.
<p>10. ÚROVEŇ PROFESIONÁLNÍCH ZNALOSTÍ: Zvažte, zda-li má znalosti a dovednosti potřebné svou práci. <i>* jazykové dovednosti zohledněny v části V -</i></p>	<input type="checkbox"/> Vyhovující znalost. <input type="checkbox"/> Má jisté nedostatky. <input type="checkbox"/> Výjimečné profesionální dovednosti. <input type="checkbox"/> Nedostatečné pro současné úkoly. <input type="checkbox"/> Velmi kompetentní.
<p>11. SCHOPNOST ORGANIZOVAT: Zvažte schopnost určovat priority, zvládání situace, hodnocení a velitelské schopnosti. <input type="checkbox"/> U výše jmenovaného nehodnoceno.</p>	<input type="checkbox"/> Výjimečný dobrý organizátor a plánovač. <input type="checkbox"/> Dobrý plánovač a nadřízený (velitel). <input type="checkbox"/> Jeho organizační schopnosti vyžadují zlepšení. <input type="checkbox"/> Vyhovující plánovač a organizátor. <input type="checkbox"/> Nevykazuje žádné organizační schopnosti.
<p>12. KOMUNIKACE: Zvažte, jak se dokáže vyjádřit ústně a písemně s ohledem na jeho funkční náplň. Ú = Ústně P = Písemně</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Normálně snadno a pochopitelné. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Jisté obtíže ve vyjádření. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Snadno nepochopen. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Obvykle plynulý a jasný. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Vždy stručný, jasný a přesvědčivý.

HODNOCENÍ VOJÁKA V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ
URČENO PRO OSOBNÍ SPIS

ČÁST VI – KOMENTÁŘ DŮSTOJNÍKA KONTROLUJÍCÍHO TOTO HODNOCENÍ		
** ZNÁM TOHOTO VOJÁKA ROK(LET) MĚSÍC (Ů)		
** <input type="checkbox"/> Souhlasím se zpracovatelem.		
** <input type="checkbox"/> Nesouhlasím se zpracovatelem a upravil jsem červeným inkoustem hodnocení v ČÁSTI III.		
** <u>POZNÁMKY KONTROLUJÍCÍHO DŮSTOJNÍKA:</u>		
DATUM: _____ PODPIS:		
HODNOST: _____ JMÉNO: _____ NÁRODNOST/SLOŽKA: _____		
ČÁST VII – PROHLÁŠENÍ HODNOCENÉHO: Podpis prohlášení hodnoceným vojákem neznamená jeho souhlas s hodnocením.		
Prohlašuji, že jsem byl seznámen s tímto hodnocením a byl jsem poučen o mém celkovém hodnocení.		
DATUM: _____ PODPIS:		
HODNOST: _____ JMÉNO: _____ NÁRODNOST/SLOŽKA: _____		
ČÁST VIII – KOMENTÁŘ NÁRODNÍM VOJENSKÝM PŘEDSTAVITELEM (je-li vyžadováno).		
DATUM: _____ PODPIS:		
HODNOST: _____ JMÉNO: _____ NÁRODNOST/SLOŽKA: _____		

Příloha č. 5: Vzor hodnocení vojáka z povolání při zániku služebního poměru

<p>Hodnocení vojáka z povolání při zániku služebního poměru</p> <p>Potvrzení o službě a hodnocení průběhu služebního poměru vojáka z povolání se vydává podle § 23 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání.</p>			
Hodnost, titul, jméno a příjmení:		Datum narození:	
Adresa místa trvalého pobytu:			
Doba trvání služebního poměru vojáka z povolání:			
Hodnocení průběhu služby:			
V		dne	
		Služební orgán (hodnost, titul, jméno a příjmení) Podpis (otisk kulatého razítka)	

Příloha č. 7: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Věra Holubová a jsem studentkou pátého ročníku magisterského studia Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Dovoluji si Vás požádat o spolupráci při vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma „*Hodnocení pracovníků v Armádě České republiky*“. Zároveň bych Vás chtěla upozornit na to, že tento dotazník je zcela anonymní a bude využit výhradně pro účely mé diplomové práce.

Prosím o pečlivé vyplnění všech otázek, které jsou součástí dotazníku. Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci při zpracování mé diplomové práce.

Bc. Věra Holubová

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

1. Vaše pohlaví?

- žena
- muž

2. Kolik je Vám let?

- do 30 let
- od 31 do 40 let
- od 41 do 50 let
- 51 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- VŠ – bakalářský stupeň
- VŠ – magisterský stupeň
- doktorské

4. Jaké je vaše hodnostní zařazení? Vypište.

5. Jaká je délka Vašeho služebního zařazení?

- do 5 let
- od 6 do 10 let
- od 11 do 15 let
- od 16 do 20 let
- od 21 do 25 let
- 26 let a více

VÝZKUMNÉ OTÁZKY

6. Máte představu o nastavených pravidlech služebního hodnocení?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

7. Znáte předpisy, které se zabývají služebním hodnocením vojáků? V případě, že odpovíte ano, uveďte.

- ano
 - ne
-

8. Absolvoval(a) jste před provedením služebního hodnocením proškolení? V případě, že odpovíte ano, popište průběh školení a jeho rozsah.

- ano
 - ne
-
-

9. Jak často je na Vašem oddělení prováděno služební hodnocení?

- 1 x ročně
 - 1 x za pololetí
 - 1 x za čtvrtletí
 - častěji. Vypište: _____
-

10. Kdo Vás hodnotí? Vypište.

11. Vnímáte za vhodně zvolenou osobu hodnotitele – přímého nadřízeného? V případě, že odpovíte ne, uveďte, prosím, koho byste na pozici hodnotitele preferovali.

- ano
 - ne
-

12. Je Vám poskytnuta v průběhu hodnotícího období zpětná vazba o výkonu pracovních úkolů v rámci průběžného hodnocení? V případě, že odpovíte ano, uveďte, jak často je toto průběžné hodnocení prováděno a prosím popište charakter Vám poskytnuté zpětné vazby.

- ano
 - ne
-
-

13. Absolvoval(a) jste při služebním hodnocení hodnotící pohovor? V případě, že odpovíte ne, napište, jakou formou bylo Vaše služební hodnocení uskutečněno.

- ano
 - ne
-

V případě, že jste odpověděl(a) kladně, pokračujte otázkou č. 14. Byla-li Vaše odpověď negativní, přejděte na otázku č. 15.

14. Hodnotící pohovor

a) Byl Vám předložen návrh služebního hodnocení před konáním hodnotícího pohovoru s dostatečným předstihem, jak je stanoveno? (tedy nejpozději 1 den před jeho konáním). V případě, že odpovíte ne, prosím uveďte, kdy jste s ním byl(a) seznámen(a).

- ano
 ne

b) Připravujete si na hodnotící pohovor Vaše sebehodnocení?

- ano
 ne

c) Jaká byla přibližně délka Vašeho hodnotícího pohovoru? Vypište.

d) Jste spokojen(a) s délkou hodnotícího pohovoru?

- určitě ano
 spíše ano
 spíše ne
 určitě ne

15. Využívá organizace výstupy z hodnotícího systému v následujících oblastech?

Označte prosím křížkem zvolenou možnost odpovědi.

Výsledek hodnocení má vliv na následující oblasti:	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne
a) měsíční plat					
b) finanční odměny					
c) osobní rozvoj					
d) budoucí kariérní postup					

16. Vyjádřete prosím Váš názor na následující tvrzení:

Označte prosím křížkem zvolenou možnost odpovědi.

Tvrzení:	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne
a) Považujete hodnocení zaměstnanců za potřebné?					
b) Považujete současný systém služebního hodnocení za objektivní?					
c) Domníváte se, že Váš výkon má vliv na úroveň služebního hodnocení?					

17. Sledujete Vámi dosaženou bodovou úroveň u hodnotících kritérií? (Výčet hodnotících kritérií viz otázka č. 18)

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

18. Měl(a) byste snahu dosáhnout vyššího hodnocení a zapracovat na zlepšení jednotlivých oblastí v případě obdržení nízkého bodového ohodnocení při služebním hodnocení?

Označte prosím křížkem zvolenou možnost odpovědi.

Hodnocená kritéria:	určitě ano	spíše ano	nevím	spíše ne	určitě ne
Znalosti a praktické uplatňování právních a vnitřních předpisů v oblasti činnosti hodnoceného.					
Prokazovaná odbornost v oblasti služebního zařazení.					
Samostatnost při plnění úkolů a služebních povinností.					
Organizační schopnosti a schopnost vést podřízené.					
Přístup k plnění úkolů a dosahování cílů.					
Zvládání služební zátěže.					
Hospodaření se svěřeným majetkem a rozpočtovými prostředky.					
Vojenské vystupování a upravenost.					
Vliv na pozitivní mezilidské vztahy.					
Zdravá ctižádost a snaha být nejlepší.					
Kultivovanost projevu a jednání.					
Tělesná zdatnost.					

19. Prostor pro vyjádření, doporučení pro změny v systému hodnocení, apod.?

.....

.....

.....

.....

.....

Děkuji Vám za čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.
S pozdravem

Věra Holubová

Příloha č. 8: Polostrukturovaný rozhovor

Otázky položené pracovníkům Agentury personalistiky AČR ve vedoucí pozici

1. Podle kterých právních norem a vnitřních předpisů probíhá hodnocení příslušníků Armády České republiky?
2. Je prováděno školení pro hodnotitele a hodnocené před provedením samotného služebního hodnocení?
3. Jak často je prováděno hodnocení vojenských příslušníků a kdo má hodnocení na starosti?
4. Jsou v organizačních jednotkách Armády České republiky nastaveny jednotné podmínky pro průběžné hodnocení vojenských příslušníků, a v případě, že ano, jakým způsobem jsou zavedeny?
5. Jak probíhá hodnotící pohovor? Kdy je hodnocenému předložen návrh služebního hodnocení a jak dlouho hodnotící pohovor trvá? Je od hodnocených vyžadováno sebehodnocení?
6. Má výsledek hodnocení vliv na odměňování, personální plánování, vzdělávání, případně další nástroje řízení lidských zdrojů?
7. Považujete současný systém služebního hodnocení za objektivní?
8. Domníváte se, že má pracovní výkon vojáků z povolání vliv na jejich úroveň služebního hodnocení?
9. Umožňuje hodnotící systém organizace hodnotit kompetence pracovníků mající podstatný vliv na jeho výkon? Jsou sledovaná hodnotící kritéria dle vašeho názoru vhodně zvolena?
10. Jaký máte názor na nastavený současný systém služebního hodnocení?

Příloha č. 9: Demografické rozložení respondentů

Identifikační údaje	Proměnná	Počet respondentů
Pohlaví	žena	33
	muž	42
Věková skupina	do 30 let	2
	od 31 do 40 let	21
	od 41 do 50 let	48
	51 a více	4
Nejvyšší dosažené vzdělání	středoškolské s maturitou	33
	vyšší odborné	0
	VŠ – bakalářský stupeň	12
	VŠ – magisterský stupeň	33
	doktorské	0
Hodnostní zařazení	rotmistr	8
	nadrotmistr	4
	praporčík	13
	nadpraporčík	17
	kapitán	17
	major	8
	podplukovník	8
Délka služebního zařazení	do 5 let	0
	od 6 do 10 let	5
	od 11 do 15 let	21
	od 16 do 20 let	0
	od 21 do 25 let	28
	26 let a více	21

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 10: Návrh doplňkového hodnotícího formuláře (průběžné hodnocení)

**Průběžné hodnocení vojáka z povolání ve výcvikové roce "X"
Tabulka bodového hodnocení jednotlivých kritérií**

Osobní a služební údaje hodnoceného vojáka	
Hodnocená osoba (hodnost, titul, jméno, příjmení)	
Osobní číslo	
Služební zařazení	
Zpracovatel (hodnost, titul, jméno, příjmení)	

Obecná definice stupňů hodnocení	
6	Hledisko je plněno trvale výtečným způsobem. Výkon je dlouhodobě vysoko nad rámec požadavků kladených na výkon služby hodnoceného, dosahuje se vysoké kvality bez chyb. <i>(je maximálně využito osobního potenciálu).</i>
5	Hledisko je plněno výtečným způsobem. Výkon je nad rámec požadavků kladených na výkon služby hodnoceného, s min. nebo žádnými výhradami. <i>(překročení očekávání, bez výskytu slabých stránek)</i>
4	Hledisko je plněno velmi dobrým způsobem. Výkon je nad rámec požadavků kladených na výkon služby hodnoceného, dosahuje vyrovnaného výkonu s dílčí chybovostí. <i>(hodnocený je maximálně pracovitý, výkon odpovídá očekávání, aktivní rozvoj hodnoceného)</i>
3	Hledisko je plněno dobře . Výkon je zcela v souladu s požadavky kladenými na výkon služby hodnoceného <i>(hodnocený dosahuje očekávaných výsledků, je zde prostor ke zlepšení)</i>
2	Hledisko je plněno dobrym způsobem s dílčími výhradami . Výkon je v souladu s požadavky kladených na výkon služby hodnoceného, některé dílčí charakteristiky plnění však vyžadují zlepšení. <i>(hodnocený plní zadané úkoly, nevystupuje aktivně v dílčích problémech)</i>
1	Hledisko je plněno dostatečným způsobem s většimi výhradami . Výkon není zcela v souladu s požadavky na výkon služby hodnoceného. <i>(hodnocený nevystupuje aktivně v zásadních problémech, nevyužívá svých znalostí a dovedností)</i>
0	Hledisko je plněno nevyhovujícím způsobem. Výkon je pod rámec požadavků na výkon služby hodnoceného, nedosahuje se potřebného standardu. <i>(nutné maximální zlepšení výkonu)</i>

P.č.	Hodnocená oblast (předpoklady, požadavky, kritéria)	Stupeň bodového hodnocení / čtvrtletí				Rok X
		I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q	
1.	Hl. úkoly, které plnil hodnocený za hodnocené obd. (bodově se ohodnotí každý úkol a hlavní úkoly se hodnotí jako celek)					
2.	Znalosti a praktické uplatňování právních a vnitřních předpisů v oblasti činnosti hodnoceného.					
3.	Prokazovaná odbornost v oblasti služebního zařazení.					
4.	Samostatnost při plnění úkolů a služebních povinností.					
5.	Organizační schopnosti a schopnost vést podřízené.					
6.	Přístup k plnění úkolů a dosahování cílů.					
7.	Zvládání služební zátěže.					
8.	Hospodaření se svěřeným majetkem.					
9.	Vojenské vystupování a upravenost.					
10.	Vliv na pozitivní mezilidské vztahy.					
11.	Zdravá ctižádost a snaha být nejlepší.					
12.	Kultivovanost projevu a jednání.					
13.	Tělesná zdatnost.					
Σ	Průměr bodového hodnocení					

P.č.	Úkoly za 1. čtvrtletí hodnotícího období	Hodn.
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Závěrečné hodnocení – shrnutí hodnoceného období:

.....

.....

.....

Podněty pro rozvoj a zlepšení do dalšího hodnotícího období:

.....

.....

.....

Místo a datum provedení vyhodnocení:

.....

Podpis hodnotitele:

.....

Seznámení hodnoceného s hodnocením

.....
Datum

.....
Podpis hodnoceného

P.č.	Úkoly za 2. čtvrtletí hodnotícího období	Hodn.
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Závěrečné hodnocení – shrnutí hodnoceného období:

.....

.....

.....

Podněty pro rozvoj a zlepšení do dalšího hodnotícího období:

.....

.....

.....

Místo a datum provedení vyhodnocení:

.....

Podpis hodnotitele:

.....

Seznámení hodnoceného s hodnocením

.....
Datum

.....
Podpis hodnoceného

P.č.	Úkoly za 3. čtvrtletí hodnotícího období	Hodn.
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Závěrečné hodnocení – shrnutí hodnoceného období:

.....

.....

.....

Podněty pro rozvoj a zlepšení do dalšího hodnotícího období:

.....

.....

.....

Místo a datum provedení vyhodnocení:

.....

Podpis hodnotitele:

.....

Seznámení hodnoceného s hodnocením

.....
Datum

.....
Podpis hodnoceného

P.č.	Úkoly za 4. čtvrtletí hodnotícího období	Hodn.
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Závěrečné hodnocení – shrnutí hodnoceného období:

.....

.....

.....

Podněty pro rozvoj a zlepšení do dalšího hodnotícího období:

.....

.....

.....

Místo a datum provedení vyhodnocení:

.....

Podpis hodnotitele:

.....

Seznámení hodnoceného s hodnocením

.....

Datum

.....

Podpis hodnoceného

Závěrečné zhodnocení hodnotícího období ve výcvikovém roce "X" (viz první strana hodnotícího formuláře - dosažený stupeň bodového hodnocení)

Podněty pro rozvoj a zlepšení do dalšího hodnotícího období:

Zařazení zaměstnance do kategorie dle získaných bodů ve výcvikovém roce "X".
(Vybranou kategorii označte křížkem)

TOP	(78 – 52 bodů)	<input type="checkbox"/>
STANDARD	(51 – 24 bodů)	<input type="checkbox"/>
LOW	(23 – 0 bodů)	<input type="checkbox"/>

Místo a datum provedení hodnocení:

Podpis hodnotitele:

Seznámení hodnoceného s hodnocením

Datum

Podpis hodnoceného

Příloha č. 11: Výkonnostní příplatek

Zákon č. 234/2014 Sb., § 68a - výkonnostní příplatek

(1) Výkonnostní příplatek se stanoví v závislosti na služebním hodnocení vojáka. Výše výkonnostního příplatku se upravuje jednou ročně k 1. dubnu podle závěrů služebního hodnocení za období předcházejícího kalendářního roku. Je-li v tomto období provedeno více služebních hodnocení, přihlíží se k poslednímu z nich. Ke služebnímu hodnocení vojáků, kteří se připravují k výkonu služby studiem nebo výcvikem, se nepřihlíží.

(2) Vojákovi, kterému doposud nenáleží výkonnostní příplatek a který je služebně hodnocen

a) výtečně a je ve služebním zařazení se stanovenou hodností svobodník až nadpraporčík, náleží výkonnostní příplatek ve výši 2 % služebního tarifu,

b) výtečně a je ve služebním zařazení se stanovenou hodností poručík až podplukovník, náleží výkonnostní příplatek ve výši 1,5 % služebního tarifu,

c) velmi dobře a je ve služebním zařazení se stanovenou hodností svobodník až nadpraporčík, náleží výkonnostní příplatek ve výši 1 % služebního tarifu, nebo

d) velmi dobře a je ve služebním zařazení se stanovenou hodností poručík až podplukovník, náleží výkonnostní příplatek ve výši 0,75 % služebního tarifu.

(3) Vojákovi náleží při dalším služebním hodnocení výkonnostní příplatek ve výši již dosažené výše výkonnostního příplatku zvýšené o

a) 2 % služebního tarifu, pokud je ve služebním zařazení se stanovenou hodností svobodník až nadpraporčík a byl hodnocen výtečně,

b) 1,5 % služebního tarifu, pokud je ve služebním zařazení se stanovenou hodností poručík až podplukovník a byl hodnocen výtečně,

c) 1 % služebního tarifu, pokud je ve služebním zařazení se stanovenou hodností svobodník až nadpraporčík a byl hodnocen velmi dobře, nebo

d) 0,75 % služebního tarifu, pokud je ve služebním zařazení se stanovenou hodností poručík až podplukovník a byl hodnocen velmi dobře.

(4) Vojákovi, který byl při dalším služebním hodnocení hodnocen jako

a) dobrý, se dosažená výše výkonnostního příplatku nemění,

b) vyhovující, se dosažená výše výkonnostního příplatku snižuje o 2 % služebního tarifu nebo výkonnostní příplatek nenáleží, pokud jsou 2 % služebního tarifu vyšší, než je dosažená výše tohoto příplatku, nebo

c) nevyhovující, výkonnostní příplatek nenáleží.

(5) Nebyl-li voják služebně hodnocen, náleží mu výkonnostní příplatek v doposud dosažené výši.

(6) Výše výkonnostního příplatku se zjišťuje ze služebního tarifu, který odpovídá hodnosti stanovené pro místo, na kterém je voják služebně zařazen. Maximální výše výkonnostního příplatku činí 20 % služebního tarifu ve služebním zařazení se stanovenou hodností svobodník až nadpraporčík a 15 % služebního tarifu ve služebním zařazení se stanovenou hodností poručík až podplukovník.

(7) Výkonnostní příplatek se zaokrouhluje na celé desetikoruny směrem nahoru.

(8) Výkonnostní příplatek nenáleží vojákovi, jehož služební zařazení odpovídá hodnosti čekatela, štábního praporčíka, plukovníka nebo hodnosti v hodnostním sboru generálů.

Příloha č. 12: Vzor služebního hodnocení prováděného od 1.7.2015

Vzor služebního hodnocení

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ

<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>
Otevřený název útvaru	Hodnocené období

Část 1.		Osobní a služební údaje hodnoceného vojáka				
Osobní číslo	Vojenská hodnost	Den zařazení na služební místo	Datum povolání do služebního poměru			
Titul před jménem	Jméno, popřípadě jména	Příjmení		Titul za jménem		
Datum narození	Místo narození					
Název služebního místa, na kterém je jmenovaný(á) zařazen(a)						
Stanovená vojenská hodnost			Číslo vojenské odbornosti			
Část 2.		Vyhodnocení plnění úkolů a cílů odborného a osobního rozvoje vojáka z předchozího služebního hodnocení				
Vyhodnocení plnění úkolů a cílů odborného a osobního rozvoje vojáka z předchozího služebního hodnocení						
a)	úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení byly splněny					
b)	úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení byly splněny částečně					
c)	úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení nebyly splněny					
d)	úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje z předchozího služebního hodnocení nebyly splněny z objektivních příčin nezaviněných hodnoceným					
e)	úkoly a cíle odborného a osobního rozvoje v předchozím služebním hodnocení nebyly hodnocenému určeny					
f)	slovní zdůvodnění písm. b), c) nebo d)					

Část 3.		Hodnocení služebních schopností, dovedností a vlastností			
1. Plnění základních vojenských povinností:					
a)	mimořádně vysoká úroveň plnění vojenských povinností	12 bodů			
b)	velmi dobrá úroveň plnění vojenských povinností	9 bodů			
c)	dobrá úroveň plnění vojenských povinností	7 bodů			
d)	plnění vojenských povinností s určitými nedostatky	2 body	Počet bodů		
e)	nedostatečné plnění vojenských povinností	0 bodů			
2. Hodnocení úrovně uplatňování odborných vědomostí a praktických zkušeností nezbytných pro výkon zastávaného místa:					
a)	mimořádně vysoká úroveň odborných vědomostí a praktických zkušeností přesahujících rámec požadovaný pro výkon zastávaného místa	10 bodů			
b)	velmi dobrá úroveň odborných vědomostí a praktických zkušeností zabezpečujících úspěšný výkon zastávaného místa	8 bodů			
c)	nevykazuje zásadní nedostatky v odborných vědomostech a praktické zkušenosti přiměřeně využívá při výkonu zastávaného místa	6 bodů			
d)	nedostatky v odborných vědomostech snižují úroveň výkonu zastávaného místa, úroveň využití praktických zkušeností je nízká	2 body	Počet bodů		
e)	úroveň odborných vědomostí a využití praktických zkušeností nezabezpečuje úspěšný výkon zastávaného místa	0 bodů			
3. Hodnocení zvyšování vlastní výkonnosti a podílu na odstraňování nedostatků:					
a)	samostatná iniciativa a aktivita při zvyšování vlastní výkonnosti a odstraňování nedostatků	8 bodů			
b)	aktivita při možnosti zvyšování výkonnosti a odstraňování nedostatků	5 bodů			
c)	snaha zvyšovat vlastní výkonnost a odstraňovat nedostatky po upozornění nadřízeným	3 body			
d)	stereotypní výkon práce bez zájmu o odstraňování nedostatků	1 bod	Počet bodů		
e)	dlouhodobý nezájem o zvyšování vlastní výkonnosti a o odstraňování nedostatků i přes upozornění	0 bodů			
4. Hodnocení schopnosti účelně a hospodárně využívat svěřené prostředky a dobu služby:					
a)	mimořádně dobré využívání svěřených prostředků a doby služby	6 bodů			
b)	využívání svěřených prostředků a doby služby na dobré úrovni	4 body			
c)	využívání svěřených prostředků a doby služby na uspokojivé úrovni	3 body			
d)	využívání svěřených prostředků a doby služby na částečně uspokojivé úrovni	1 bod	Počet bodů		
e)	neschopnost účelně a hospodárně využívat svěřené prostředky a dobu služby	0 bodů			
5. Hodnocení schopnosti týmové práce					
a)	mimořádně dobrá spolupráce v týmu a vynikající komunikační schopnosti	7 bodů			
b)	dobrá spolupráce v týmu a dobrá schopnost komunikace	5 bodů			
c)	uspokojivá spolupráce v týmu s omezenými schopnostmi komunikace	3 body			
d)	částečně uspokojivá spolupráce v týmu, těžko akceptuje jiný názor, individualistické sklony	1 bod	Počet bodů		
e)	konfliktní osoba, neuznává jiný názor, neschopnost plnit úkoly v týmu	0 bodů			

e)	konfliktní osoba, neuznává jiný názor, neschopnost plnit úkoly v týmu	0 bodů		
6. Hodnocení spolehlivosti při plnění úkolů				
a)	vysoká spolehlivost při plnění úkolů	12 bodů		
b)	poměrně vysoká spolehlivost při plnění úkolů	9 bodů		
c)	uspokojivá spolehlivost při plnění úkolů	7 bodů		
d)	nízká spolehlivost při plnění úkolů	2 body	Počet bodů	
e)	nespolehlivost při plnění úkolů	0 bodů		
7. Hodnocení samostatnosti a iniciativy při plnění úkolů				
a)	mimořádná samostatnost a iniciativa, schopnost řešit i složité úkoly	12 bodů		
b)	samostatný a aktivní přístup při plnění složitějších úkolů	9 bodů		
c)	snaha o samostatné plnění úkolů, nižší úroveň vlastní iniciativy, potřebná kontrola nadřízeného	7 bodů		
d)	nízká úroveň samostatnosti a iniciativy, úkoly plní jen pod přímým vedením a kontrolou nadřízeného	2 body	Počet bodů	
e)	nesamostatnost a nezájem o plnění úkolů, potřebná soustavná kontrola nadřízeným	0 bodů		
8. Hodnocení analytických schopností a úsudku				
a)	schopnost analytického myšlení, tvořivost, předvídatelnost problémových situací a upozorňování na problémové situace	11 bodů		
b)	velmi dobrý úsudek, v některých situacích schopnost předvídat problémy	8 bodů		
c)	přiměřený úsudek	5 bodů		
d)	analytické myšlení na nízké úrovni, opožděné odhalování problémových situací, neupozorňování na problémové situace	1 bod	Počet bodů	
e)	neschopnost analytického myšlení, neschopnost rozpoznat problémové situace	0 bodů		
9. Hodnocení schopnosti vyrovnat se při plnění úkolů s neočekávanými okolnostmi a se zátěžovými situacemi				
a)	zátěžové situace řeší mimořádně dobrým způsobem	12 bodů		
b)	zátěžové situace řeší bez výrazného snížení výkonnosti	9 bodů		
c)	při zatížení plní úkoly dobrým způsobem s občasnými nedostatky	7 bodů		
d)	výrazné snížení výkonnosti a úrovně plnění úkolů v zátěžových situacích	2 body	Počet bodů	
e)	neschopnost zvládnout zátěžové situace	0 bodů		
10. Hodnocení vlivu hodnoceného na mezilidské vztahy na pracovišti při plnění úkolů				
a)	významně přispívá k pozitivní pracovní atmosféře	10 bodů		
b)	je schopný navazovat a udržovat kontakty, je vnímavý vůči ostatním	7 bodů		
c)	svým jednáním nenarušuje mezilidské vztahy na pracovišti při plnění úkolů, je nekonfliktní	5 bodů		
d)	neschopností spolupráce a kooperace přispívá ke zhoršování mezilidských vztahů	1 bod	Počet bodů	
e)	narušuje mezilidské vztahy, jeho jednání je nečestné a neupřímné	0 bodů		

Část 4.	Další skutečnosti významné pro služební hodnocení			
1.	Hodnocení zdravotní způsobilosti			
a)	schopen			
b)	schopen s omezením			
2.	Hodnocení tělesné přípravy			
a)	splňuje			
b)	nesplňuje			
c)	nehodnocen – důvod			
3.	Hodnocení jazykové způsobilosti			
a)	splňuje			
b)	nesplňuje – důvod			
4.	Hodnocení jiných rozhodujících skutečností souvisejících se službou vojáka (další kladné nebo záporné stránky vojáka, zvláštní dovednosti, schopnosti nebo zkušenosti, vyznamenání, jiná ocenění nebo potrestání, mimořádně plněné služební úkoly a jejich hodnocení, zapojení vojáka do činnosti posilujících dobré jméno ozbrojených sil, další nebo vyšší jazykové znalosti, důvod neprovedení navrhovaných personálních opatření apod.)			

Část 7.		Datum zpracování služebního hodnocení, údaje o hodnotiteli, seznámení vojáka se služebním hodnocením, řešení námitek, přezkoumání hodnocení									
1. Datum zpracování služebního hodnocení a údaje o hodnotiteli											
Datum zpracování služebního hodnocení											
Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení hodnotitele											
		Podpis hodnotitele									
2. Seznámení vojáka se služebním hodnocením											
Svým podpisem stvrzuji, že jsem byl(a) seznámen(a) s celým obsahem služebního hodnocení. Vyjádření hodnocené(ho) k výsledku hodnocení:											
Datum		Podpis vojáka									
3. Popis řešení případných námitek ke služebnímu hodnocení											
Vojenská hodnost, titul, jméno, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o námitkách vojáka											
Datum		Podpis nadřízeného hodnotitele									
4. Rozhodnutí o novém služebním hodnocení.											
Vojenská hodnost, titul, jméno, popřípadě jména, příjmení a služební zařazení nadřízeného rozhodujícího o novém služebním hodnocení											
Datum		Podpis velitele									