

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

System hodnocení pracovního výkonu vybrané organizační jednotky Finanční správy České republiky

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Michaela Kalíková

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užíla, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: Praha dne 28. 02. 2022

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D. za jeho metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit funkčnost systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vybrané organizační jednotky Finanční správy České republiky. Dílčím cílem je navrhnout zlepšení tohoto procesu na základě provedeného výzkumu za pomoci informací z přímých zdrojů organizace, prostřednictvím obsahové analýzy interních dokladů, prostřednictvím rozhovorů s aktéry, kteří se hodnocením zaměstnanců v organizaci zabývají a průzkumem realizovaným pomocí dotazníkového šetření hodnocených zaměstnanců na různých pozicích v této organizaci.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část zahrnuje souhrn poznatků ze zdrojů z odborné literatury a článků jak tuzemských, tak zahraničních autorů. V této části bylo použito rozborů zdrojů, popis a jejich komparace. V analytické části byla popsána zkoumaná organizační jednotka finanční správy a za pomoci pracovníků této organizace byly využity dvě výzkumné metody. Metoda kvantitativní zahrnovala dotazníkové šetření s respondenty, kteří jsou hodnocenými pracovníky této organizační jednotky, a metoda kvalitativní zahrnovala strukturované rozhovory s pracovníky, kteří jsou hodnotiteli v této organizační jednotce. Výzkum probíhal od srpna 2021 do ledna 2022. Součástí analytické části diplomové práce je rovněž analýza interních předpisů zkoumané organizace.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky rozhovorů s hodnotiteli a dotazníkového šetření s hodnocenými pracovníky poskytly doporučení pro zlepšení funkčnosti systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců zkoumané organizační jednotky finanční správy. Výzkum přinesl odpověď na výzkumnou otázku ohledně posouzení systému hodnocení pracovního výkonu hodnotiteli. Došlo k potvrzení všech třech stanovených hypotéz. Většina respondentů považuje proces "Hodnocení pracovního výkonu" čistě jako formálně administrativní akt, ačkoliv nezanedbatelná část převážně respondentů nižšího věku, vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců a zaměstnanců s kratší pracovní praxí vnímají tento proces za efektivní pro výkonnost organizace. Většina respondentů potvrdila, že považuje výstupy z osobního hodnocení pracovního výkonu za spravedlivé a nadpoloviční většina respondentů je motivována spíše finanční odměnou, než pochvalou, či povýšením. Analýza interních předpisů přinesla zjištění, že systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je v této organizaci založen na legislativních i teoretických podkladech, ale po praktické stránce má určitá úskalí.

4. Závěry a doporučení:

Vyhodnocením výsledků výzkumů je možné doporučit, aby organizace přistoupila k možnosti poskytovat školení a vzdělávací kurzy svým zaměstnancům prostřednictvím online přednášek, čímž se zabezpečí větší proškolení a připravenost na proces hodnocení pracovníků i pro rozvoj a pracovní růst zaměstnanců. Využitím doporučení, která je možné aplikovat v rámci běžné činnosti a pracovní náplně zaměstnanců nedojde ani ke zvýšení nákladů pro zlepšení funkčnosti systému hodnocení pracovního výkonu v této organizaci. Pro hodnotící proces je možné využít praktickou příručku pro hodnotitele, v níž je k dispozici rovněž sebehodnotící test pro hodnocené pracovníky. Zavedením soutěže o nejlepšího pracovníka územního pracoviště bude posílen týmový duch a zdravé soutěžení, jehož důsledkem bude zvýšení výkonnosti a možnost využití výsledků této soutěže v hodnocení pracovního výkonu, čímž dojde k přirozené zpětné vazbě mezi hodnoceným zaměstnancem a jeho hodnotitelem.

KLÍČOVÁ SLOVA

Pracovní výkon, systém hodnocení, služební hodnocení, zaměstnanci.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of the diploma thesis is to determine the functionality of the system of evaluation of work performance of employees of a selected organizational unit of the Financial Administration of the Czech Republic. The partial goal is to propose an improvement of this process on the basis of research with the help of information from direct sources of the organization, through content analysis of internal documents, through interviews with actors involved in employee evaluation and research carried out by questionnaire survey of evaluated employees in various positions in this field. organization.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part includes a summary of knowledge from sources in the literature and articles by both domestic and foreign authors. In this part, source analyzes, descriptions and their comparisons were used. The analytical part described the researched organizational unit of financial administration and with the help of employees of this organization were used two research methods. The quantitative method included a questionnaire survey with respondents who are evaluated employees of this organizational unit, and the qualitative method included structured interviews with employees who are evaluated employees in this organizational unit. The research took place from August 2021 to January 2022. Part of the analytical part of the thesis is also an analysis of internal regulations of the researched organization.

3. Result of research:

The results of interviews with evaluators and a questionnaire survey with evaluated employees provided recommendations for improving the functionality of the employee performance appraisal system of the examined organizational unit of the financial administration. The research provided an answer to the research question regarding the assessment of the performance appraisal system by the evaluator. All three established hypotheses were confirmed. Most respondents consider the "Performance Evaluation" process to be a purely formal administrative act, although a significant proportion of predominantly younger respondents, university-educated employees and employees with shorter work experience perceive this process as effective for the organization's performance. The majority of respondents confirmed that they considered the results of the personal evaluation of work performance to be fair and the majority of respondents are motivated by financial reward rather than praise or promotion. The analysis of internal regulations revealed that the system of evaluation of work performance of employees in this organization is based on legislative and theoretical data, but from a practical point of view it has certain difficulties.

4. Conclusions and recommendation:

By evaluating the results of the research, it is possible to recommend that the organization take the opportunity to provide training and educational courses to its employees through online lectures, thus ensuring greater training and readiness for the employee evaluation process and for employee development and growth. The use of recommendations that can be applied in the normal activities and workload of employees will not increase costs to improve the functionality of the performance evaluation system in this organization. It is possible to use a practical guide for evaluators for the evaluation process, in which a self-evaluation test for evaluated employees is also available. The introduction of the competition for the best employee of the territorial workplace will strengthen team spirit and healthy competition, which will result in increased performance and the possibility of using the results of this competition in performance evaluation, thus providing natural feedback between the evaluated employee and his evaluator.

KEYWORDS

Work performance, evaluation system, service evaluation, employees.

JEL CLASSIFICATION

J24 Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity

M52 Compensation and Compensation Methods and Their Effects

M54 Labor Management

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Michaela Kalíková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA01
Název DP:	Systém hodnocení pracovního výkonu vybrané organizační jednotky Finanční správy České republiky
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Podstata hodnocení pracovníků2.2 Metody a proces hodnocení2.3 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Organizační struktura Finanční správy České republiky3.2 Postupy hodnocení pracovníků ve zvolené instituci3.3 Vyhodnocení výzkumu3.4 Návrh doporučení pro zvolenou organizaci4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. <i>How to Manage People: Fast, Effective Management Skills that Really Get Results. Fourth edition.</i> New York: Kogan Page, 2019. 287 s. ISBN 978 0 7494 8482 8.• HOMFRAY, Š., KLEVETOVÁ, D., STANĚK, M. <i>Praktický průvodce státní službou.</i> Praha: Grada, 2020. 144 s. ISBN 978-80-271-1756-7.• LUSSIER, R. N., HENDON J. R. <i>Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development.</i> Third edition. London: SAGE, 2019. 1919 s. ISBN 9781506360348.• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRĚTESKÝ, M. <i>Personální řízení: úvod do moderní personalistiky.</i> Praha: C. H. Beck, 2021. 237 s. ISBN 978-80-7400-702-6.• PLAMÍNEK, J. <i>Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.</i> Praha: Grada, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 29. 10. 2021• Zpracování teoretické části do 31. 01. 2022• Zpracování výsledků do 15. 03. 2022• Finální verze do 01. 05. 2022
Vedoucí práce:	Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

V Praze dne 24. 9. 2021

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., o=CZ, ou=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
-10393535

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Podstata hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců	3
2.1.1	Řízení pracovního výkonu	3
2.1.2	Hodnocení pracovního výkonu	6
2.1.3	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve veřejné správě.....	9
2.2	Proces a metody hodnocení pracovního výkonu	12
2.2.1	Metody hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců	12
2.2.2	Proces hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců	19
2.3	Metodika práce	22
3	Praktická část	28
3.1	Organizační struktura Finanční správy České republiky.....	28
3.2	Postupy hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců Finanční správy České republiky	29
3.2.1	Informace o hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve zvolené instituci v minulých obdobích.....	33
3.3	Vyhodnocení výzkumu.....	37
3.3.1	Analýza interních předpisů	37
3.3.2	Vyhodnocení výsledků kvalitativního výzkumu pomocí osobních rozhovorů ..	38
3.3.3	Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření - průzkum	47
3.3.4	Vyhodnocení hypotéz.....	54
3.3.5	Vyhodnocení a srovnání výsledků výzkumu a průzkumu.....	55
3.3.6	Diskuse nad výsledky.....	58
3.4	Návrh doporučení pro zvolenou organizaci	61
4	Závěr	71
	Literatura	74
	Seznam příloh.....	80
	Přílohy	I

Seznam Tabulek

Tabulka 1 Struktura dotazovaných respondentů dotazníkového šetření.....	25
Tabulka 2 Struktura dotazovaných respondentů dotazníkového šetření dle dosaženého vzdělání	25
Tabulka 3 Plnění limitu počtu zaměstnanců ve fyzických osobách v letech 2016–2020	33
Tabulka 4 Věková struktura zaměstnanců Finanční správy České republiky k 30. 11. 2020..	34
Tabulka 5 Struktura zaměstnanců Finanční správy České republiky dle pohlaví k 30. 11. 2020	34
Tabulka 6 Vývoj počtu zaměstnanců Finančního úřadu pro hlavní město Prahu v evidenčním počtu	35
Tabulka 7 Počet hodnocených zaměstnanců z posledních dvou plošných hodnocení.....	35
Tabulka 8 Struktura hodnocených zaměstnanců Finančního úřadu pro hlavní město Prahu a jeho územních pracovišť	36
Tabulka 9 Struktura výsledků hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců Finančního úřadu pro hlavní město Prahu a jeho územních pracovišť	36

Seznam Grafů

Graf 1 Délka praxe respondentů.....	39
Graf 2 Počet respondentů dle věkových kategorií	40
Graf 3 Struktura respondentů dle věku a pohlaví.....	47
Graf 4 Poslední dosažené vzdělání respondentů	48
Graf 5 Délka praxe respondentů.....	49
Graf 6 Individuální pracovní cíle respondentů.....	51

1 Úvod

Kompetentní a způsobilý zaměstnanec je nejdůležitějším předpokladem fungující organizace, ať se jedná o soukromou firmu nebo o organizační jednotku státní správy. Jen správně vedený a správně motivovaný zaměstnanec odvádí nejlepší výkony a podílí se na úspěchu a výsledcích své organizace. Právě systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je při správně nastavené metodě velmi důležitým nástrojem pro zdokonalení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a pro výraznější motivaci ke zlepšování výkonu zaměstnanců.

Neustále se vyvíjející společnost a měnící se podmínky s sebou nesou nové podněty pro zdokonalování a přizpůsobování metod hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a celého přístupu k řízení lidských zdrojů. Není to pouze neustálý technologický pokrok promítající se do technizace a automatizace personálních činností, ale v posledních letech se mění i přístupy podniků k pracovnímu režimu svých zaměstnanců s ohledem na různá bezpečnostní a hygienická opatření. Právě oblast řízení lidských zdrojů musí reagovat proaktivně k veškerým vývojovým tendencím, aby zabezpečilo pro organizaci správně fungující personální systém, který zabezpečí ty správné lidi na správných místech, ve správný čas a hlavně vhodně motivované zaměstnance pro co nejvyšší výkon ve prospěch organizace.

Orgány státní správy jsou zřízeny za účelem plnění cílů, které určuje výkonná moc státu. Aby mohly tyto cíle být efektivně plněny, je třeba, aby na pozicích zaměstnanců státní správy byli zaměstnáni pracovníci kvalifikovaní a hlavně motivovaní k plnění těchto cílů. Důležité je, aby se většina zaměstnanců identifikovala s firemní kulturou jednotlivých orgánů státní správy a tak mohli s patřičným nasazením vykonávat svou službu státu. Zaměstnanec identifikovaný s firemní kulturou je nejlépe motivovaný a loajální zaměstnanec. Jedním z účelů procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu, poskytovat jim zpětnou vazbu a zajišťovat jejich rozvoj a pracovní růst.

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit funkčnost systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vybrané organizační jednotky Finanční správy České republiky. Dílčím cílem je navrhnout zlepšení tohoto procesu na základě provedeného výzkumu za pomoci informací z přímých zdrojů organizace, prostřednictvím obsahové analýzy interních dokladů, prostřednictvím rozhovorů s aktéry, kteří se hodnocením zaměstnanců v organizaci zabývají a průzkumem realizovaným pomocí dotazníkového šetření hodnocených zaměstnanců na různých pozicích v této organizaci. Výzkumný úkol byl nasměrován na jedno z územních pracovišť Finančního úřadu pro hlavní město Prahu a vzhledem k tomu, že personální systémy, jakož i hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jsou pro celou finanční správu shodné, bude výsledek výzkumného šetření této diplomové práce obrazem funkčnosti systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců celé finanční správy.

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v rámci státní správy je stejně zásadní jako u jakékoliv soukromoprávní organizace, protože i v rámci státní správy je zaměstnanec nejdůležitějším faktorem pro tvorbu výstupů této organizace. Finanční správa České republiky je organizační složkou státu, která je odpovědná mimo jiné za výběr daní, což je velmi zásadní funkce pro chod celého státu. V případě finanční správy je podmíněna funkčnost státu správným a efektivním výkonem jejích zaměstnanců. Tento výkon je třeba sledovat a náležitě hodnotit.

Ačkoliv moderní terminologie hovoří již o hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, nikoliv o pouhém hodnocení zaměstnanců, v této organizaci je neustále používána v souvislosti s hodnocením výkonu zaměstnanců původní terminologie hodnocení zaměstnanců a nikoliv hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. V legislativních podkladech k hodnocení výkonu

státních zaměstnanců je stále zakotvena původní terminologie hovořící o hodnocení státních zaměstnanců.

Poznátky zaznamenané v této diplomové práci vychází z rešerší a komparací teoretických pramenů autorů Armstronga (2019), Palíškové, Langerové, Stříteského (2021) a dalších autorů. Rovněž byly využity legislativní prameny, služební předpisy, interní akty řízení a internetové zdroje týkající se zkoumané problematiky. Důležité statistické podklady byly získány na základě žádosti, adresované Generálnímu finančnímu ředitelství dle zákona č. 106/1999 Sb. O svobodném přístupu k informacím.

Diplomová práce je členěna na dvě části. První část je teoreticko-metodologická a pojednává o objasnění základní terminologie, která se týká tematiky hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, které je součástí procesu řízení pracovního výkonu. V této první části je věnována pozornost nejen podstatě tohoto oboru, ale rovněž historickému vývoji hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Jedna z podkapitol je věnována pohledu na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců veřejné správy, což je důležité pro ucelené hledisko cíle této diplomové práce, která je věnována systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy. V teoretické části této práce je věnována pozornost rovněž metodám hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jak organizací soukromoprávních, tak organizací veřejnoprávních, jejich využití, pozitiva a negativa.

Záměrem této práce bylo v první řadě zjištění teoretických informací o tématice hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich důkladné prostudování a využití k následnému vyhodnocení zjištěných dat, která byla shromážděna jednak díky statistickým přehledům poskytnutým personálním oddělením Generálního finančního ředitelství, ale i pomocí dvou různých metod výzkumného šetření.

V rámci této diplomové práce byly stanoveny tyto pracovní hypotézy:

1. Proces "Hodnocení pracovního výkonu" je respondenty vnímán čistě jako formálně administrativní akt.
2. Většina respondentů považuje výstupy z osobního hodnocení pracovního výkonu za spravedlivé.
3. Nadpoloviční většina respondentů je motivována finanční odměnou.

Výzkumná otázka k posouzení situace:

Jak hodnotitelé vybrané organizační jednotky Finanční správy České republiky posuzují systém hodnocení výkonu zaměstnanců?

Druhá část této diplomové práce je částí praktickou, v níž bylo na základě strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci vybrané nejnižší organizační složky finanční správy, kteří provádějí na svém úseku hodnocení pracovního výkonu svých podřízených zaměstnanců, byly zjištěny důležité informace, které následně vedly ke zjištění funkčnosti systému hodnocení Finanční správy České republiky. Aby byl pohled celistvý, byly pro závěrečná zjištění výzkumného úkolu využity výsledky dotazníkového šetření, které bylo aplikováno na zaměstnance zkoumané organizace. Komparací výsledků obou šetření a syntézou zjištěných informací bylo možné navrhnout doporučení pro zkoumanou organizaci pro případné zlepšení funkčnosti systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato část diplomové práce věnuje svou pozornost objasnění základní terminologie, a opodstatnění řešené problematiky hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Je zpracována formou literární rešerše vycházející z rozboru literárních a internetových zdrojů. V závěru teoreticko-metodologické části je popsána metodika práce.

2.1 Podstata hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Zajištění kvalifikovaného personálu v pravý čas na to správné místo je klíčovým předpokladem efektivně fungujícího podniku, což platí jak pro podniky soukromého charakteru, tak pro organizace založené a vedené na úrovni státní správy a samosprávy. Dle Armstronga (2015, s. 21) je možné prostřednictvím vhodného vedení a řízení zaměstnanců účinně ovlivňovat jejich výkon, schopnosti i motivaci i celkový výkon organizace. Vývoj problematiky řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je shrnut v příloze této diplomové práce.

2.1.1 Řízení pracovního výkonu

Dříve, než by bylo možné objasnit pojem hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, je třeba zmínit pojem pracovní výkon a jeho řízení. Armstrong (2015, s. 390) jako definici výkonu použil odkaz na autora Brumbacha (1988, s. 387), který pracovní výkon považoval za chování přinášející výsledky, tedy jinak řečeno, nástrojem pro dosažení výsledků není pouze chování, nýbrž je samo chování je výsledkem a produktem úsilí, které je vynakládáno ke splnění úkolu. Šikýř (2014, s. 110) definuje pracovní výkon poněkud širěji, jako soubor schopností a motivace zaměstnanců, které jsou zapotřebí k vykonávání dohodnuté práce a požadovaného výkonu pro podnik v souladu s cíli a strategií podniku. Dále uvádí, že se jedná o pracovní výsledky a pracovní chování, které je vyjádřeno kvalitou a kvantitou odvedené práce, její včasným plněním, přítomností na pracovišti a přístupem ke svěřené činnosti.

Podstata pojmu pracovní výkon vede dle Armstronga (2015, s. 391) ke správnému chápání smyslu řízení pracovního výkonu, jehož cílem je dosahování úplného potenciálu lidí nejen ve svůj prospěch, ale i ve prospěch celého podniku, a to za plné podpory a vedené organizace poskytovaním pozitivní zpětné vazby.

Management pracovního výkonu Armstrong (2015, s. 391) postavil na základu tří teorií:

- Teorie cíle, která klade důraz na definování a určování cílů, podle nichž je možné pracovní výkon měřit.
- Teorie kontroly, která se zaměřuje na zpětnou vazbu, jako nejdůležitější součást procedury řízení pracovního výkonu.
- Sociálně kognitivní teorie je založena na pojetí pozitivní sebedůvěry u zaměstnanců ve vlastní schopnosti, která je třeba rozvíjet a upevňovat.

Proces řízení pracovního výkonu není pouhým technickoorganizačním procesem, ale je třeba posuzovat pracovní výkon z mnoha faktorů, jelikož výkon musí být jasně definovatelný a měřitelný, aby mohl být řízen, přičemž jsou pro organizaci nejdůležitější vždy výsledky, které vedou ke splnění vytýčených cílů organizace. Pro řízení výkonu je stěžejní jak jednání zaměstnanců, označované za vstupy, tak výsledky práce, které jsou výstupem procesu řízení výkonu. Management pracovního výkonu se může vztahovat jak k jednotlivci, tak k pracovnímu týmu a jeho úspěšné zavedení v organizaci předpokládá změny v sociálním

klimatu celé organizace a v oblasti součinnosti, což předpokládá spravedlivé postupy, vzájemný respekt a transparentnost systému (Dvořáková, 2012, s. 251-253).

Podstatou managementu pracovního výkonu jsou podle Palíškové (2021, s. 123-124) požadavky na zaměstnance vychází z nastavení cílů, poslání a strategie podniku a jsou stanoveny postupy řízení pracovního výkonu, jako nastavení očekávaného výkonu, přispění k dosažení stanovené výkonnosti a jejího zvyšování, měření výkonu, hodnocení výkonu, zpětná vazba a odměňování v závislosti na výkonu, který zaměstnanec dosáhl.

Jak uvedl Šikýř (2013, s. 87), řízení pracovního výkonu je nedílnou složkou řízení lidských zdrojů, jehož nástrojem je systematické hodnocení a součástí je získávání a poskytování informací potřebných k hodnocení a zpětné vazby o skutečně odvedeném pracovním výkonu. Autor dále uvádí, že řízení pracovního výkonu je závislé na dohodě mezi zaměstnancem a manažerem organizace o pracovních požadavcích, které jsou na zaměstnance kladeny s ohledem na jeho výkonnost, rozvoji schopností, dosažení potřebné motivace, ale i vytvoření relevantních pracovních podmínek, to vše v souladu s přímou odpovědností manažerů. Koubek (2015, s. 204) dodává, že řízení pracovního výkonu je sjednocenější přístup, jehož základem je dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, založená nejen na tvorbě pracovních úkolů, ale i rozvoje zaměstnanec a jeho vzdělávání a následně na hodnocení a poté odměňování, čímž v podstatě dochází k participaci zaměstnance na managementu podniku.

Řízení pracovního výkonu dle Šikýře (2013, s. 88) vychází z určení role zaměstnance v podniku a probíhá v opakujícím se cyklu. O cyklu řízení pracovního výkonu hovoří i Koubek (2015, s. 205) a doplňuje, že cíle jsou stanovovány jednak rozvojové a jednak pracovní. Šikýř (2015, s. 41) uvádí, že zpravidla na období jednoho roku je písemně uzavírána dohoda mezi nadřízeným (organizací) a podřízeným (zaměstnanec), kde je jasně specifikován požadovaný pracovní výkon, rozvoj požadovaných schopností, dosahování potřebné motivace a ke sjednané práci poskytnuté pracovní podmínky, na základě nichž dojde k dosažení požadovaného pracovního výkonu. Součástí této dohody jsou i případně normy, ukazatele pracovního výkonu, základní standardy organizace a podobně. Na dohodu navazuje proces řízení pracovního výkonu ve sledovaném období, což je vedeno přímým nadřízeným, jehož nástrojem je pravidelné hodnocení zaměstnance, čímž získává a poskytuje informace a zpětnou vazbu související se schopnostmi zaměstnance a jeho motivací. Zjištěné odchylky ve výkonu případně problémy jsou dle autora neprodleně řešeny tím, že nadřízený s podřízeným společně definují problémy a jejich příčiny a společně rozhodnou o nápravě, nebo jsou nadřízeným vytvořeny podmínky pro vyřešení problémů, které podřízený realizuje, další možností je, když nadřízený vyhodnotí provedení vyřešení problému a poskytne zpětnou vazbu svému podřízenému. Armstrong (2015, s. 393) uvádí, že řízení pracovního výkonu není metodou ani nástrojem řízení lidských zdrojů, ale přirozený proces řízení, který odpovídá klasickým fázím řízení, jako jsou plánování, jednání, monitorování a přezkoumávání.

Manažer a zaměstnanec se musí dohodnout dle Koubka (2015, s. 205) na pracovních a rozvojových cílech. Armstrong (2015, s. 394) upozorňuje na nutnost věnovat vyšší pozornost na relevantnost stanovení cíle pro zaměstnanec, aby tyto cíle souvisely s cílem organizace a aby dosahování cílů bylo sledovatelné v čase.

Při měření pracovního výkonu je dle Koubka (2015, 206) nutné, aby se měření i ukazatele nevztahovaly k úsilí, ale k výsledkům, které musí mít zaměstnanec vždy pod kontrolou. Velice důležitá je dle autora objektivita a zjistitelnost jak ukazatelů tak měření, které musí být považováno za spravedlivé a srozumitelné. Dále uvádí, že s potřebnými schopnostmi úzce souvisí potřebné vzdělávání a rozvoj zaměstnance, o němž musí s manažerem otevřeně komunikovat. Komunikace je klíčová v průběhu celého procesu řízení pracovního výkonu, protože pouze prostřednictvím otevřené komunikace může být včas odhalen problém

v pracovním výkonu, který musí být zjistitelný nejen manažerem, ale hlavně musí být uznán zaměstnancem, čímž následně může být společně odhalena příčina problému a může dojít ke společnému rozhodnutí o krocích vedoucích minimálně ke zmírnění, ale lépe k překonání tohoto problému. Armstrong (2015, s. 395) upozorňuje na to, že každé přezkoumávání výkonu musí vždy vycházet z reality a nesmí být nikdy abstraktní, nýbrž konkrétní, přičemž je nutné komunikovat v pozitivním duchu a tím motivovat zaměstnance, aby sami aktivně přistupovali k posuzování svého výkonu a sami aktivně přistupovali ke zlepšování svých činností. Úkolem manažera je dle Koubka (2015, s. 207) poté dohlédnout na plnění nápravných kroků a sledování angažovanosti zaměstnance v realizaci nápravy. Dále uvádí, že vrcholem procesu řízení pracovního výkonu je posuzování pracovního výkonu, které připomíná tradiční hodnocení zaměstnance, ale v němž je oproti minulosti dnes kladen důraz na rozvojovou stránku zaměstnance a na jeho neustálé zlepšování. K tomu Armstrong (2015, s. 395) dodává, že manažer musí být v procesu řízení pracovního výkonu příkladně koučem a musí své podřízené zaměstnance podporovat.

Odlišnost řízení pracovního výkonu a tradičního hodnocení spatřuje Čopíková a kol. (2015, s. 41) v tom, že se zabývalo v první řadě nedostatky, které se přihodily v minulosti, a nebylo propojeno s požadavky podniku a oproti tomu řízení pracovního výkonu směřuje do budoucnosti a hlavně k potřebám a rozvoji zaměstnance, čímž je označován za strategický, integrovaný a efektivní proces. Dvořáková (2012, s. 256) vyzdvihuje přednosti progresivního řízení pracovního výkonu a způsob kontroly výkonu oproti zastaralému hodnocení pracovního výkonu s tím, že by rozsah a způsob kontroly neměl překračovat hranici signalizující zaměstnanci nedůvěru a oproti tomu může kontrola provedené po dohodě se zaměstnancem formou dialogu lépe definovat příčiny nedostatků a následné volby optimálního postupu k řešení těchto problémů.

Dvořáková (2012, s. 256) uvádí, že nový přístup k hodnocení pracovního výkonu se oproti zastaralému způsobu, který kladl důraz na kvantitativní hledisko výkonu, přiklání ke zkvalitňování a rozvoji lidských zdrojů. Rozdíl těchto dvou trendů je patrný tabulce, která je přílohou této diplomové práce. Koubek (2015, s. 202) uvádí, že tradiční přístup k vedení zaměstnanců k řízení jejich práce má kořeny již na přelomu 19. a 20. století a to v zásadách Taylorova vědeckého řízení, které klade důraz na přesné postupy a úkoly a na specializaci činností. Důraz je dle autora mimo jiné kladen na pracovní místa a opírá se o direktivní přístup, kontrolu, moc a hierarchii. Dále tento autor uvádí, že management neplánuje do budoucna, nýbrž je zaměřován na minulost, nepreferuje dialog, ale příkazy shora, neřeší problémy, ale rovnou obviňuje, nekomunikuje, ale dodržuje formality, což vede k tomu, že není využíván potenciál zaměstnanců, jejich nadprůměrné schopnosti a dochází k přepínání zaměstnanců a demotivaci a v neposlední řadě i k fluktuaci a snížení hodnoty organizace. Dle Armstronga původní přístup k hodnocení pracovního výkonu odpovídal analýze situace, kde se zaměstnanec, který je hodnocen momentálně nachází a z jaké situace tento zaměstnanec vychází, což je v rozporu se současným pohledem na řízení a hodnocení pracovního výkonu, dle něhož se jedná o pohled dopředu, co je třeba udělat k naplnění cíle jednak pracovního místa, ale rovněž pracovní role, využití znalostí, dovedností a schopností. K tomu Koubek (2015, s. 203) zdůrazňuje, že moderní řízení lidských zdrojů se zaměřuje na individuální přístup k zaměstnancům, jejich rozvoj a uvědomění si, že jasně specifikovaná pracovní místa, která nejsou vytvořena na míru dovednostem a schopnostem zaměstnance mohou zapříčinit snížení flexibility, která je třeba pro pozitivní vývoj pracovního výkonu organizace.

Armstrong (2019, s. 142-148), jako kritik tradičního hodnocení výkonu uvádí, že je v mnoha podnicích stále využíván tradiční formální způsob hodnocení výkonu založeného na opakujícím se procesu v pololetních nebo ročních periodách, který je založen na několika krocích jako například definování klíčových rolí a cílů, znalostí a dovedností, klíčových ukazatelů

výkonnosti, vypracování plánů na zlepšení výkonu a dohoda o plánech rozvoje. Jak autor dále uvádí, jedná se o velmi složitý a nepružný proces, který často manažera odradí a není ochoten ho používat a ve finále tento proces vede k stigmatizaci výkonu a k odporu k nepřijímání zpětné vazby. Lussier (2019, s. 786) doplňuje, že systém hodnocení výkonu se často v organizacích komplikuje, což má za následek zbytečné zvyšování nákladů a pokud není hodnocení prováděno správným způsobem, následuje nízká úroveň spokojenosti zaměstnanců a snížená produktivita. Čopíková a kol. (2015, s. 73) považuje za závažné negativní dopady komplikací systému řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců snížení produktivity zaměstnanců a jejich motivace a tím i dopad na odměňování, špatnou komunikaci mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, pokles morálky a oslabení důvěry, zvyšující se fluktuaci zaměstnanců a v neposlední řadě vše vede až k neschopnosti organizace dosáhnout strategických cílů, což může mít pro podnik až fatální následky.

2.1.2 Hodnocení pracovního výkonu

Pojem hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců byl již skloňován mnoha autory z oboru personalistiky a řízení lidských zdrojů. Například Šikýř (2016, s. 121) uvádí, že hodnocení je nástrojem pro vedení a řízení zaměstnance v průběhu definovaného období a slouží jako zpětná vazba, která je zaměřena na schopnosti zaměstnance, jeho motivaci, jeho pracovní výsledky. Autor poukazuje, že na základě zjištění plynoucích z pravidelného hodnocení je třeba neprodleně řešit odchylky skutečných pracovních výsledků od výkonů požadovaných pracovními organizacemi. Armstrong (2015, s. 397), jako nejrozšířenější autor v oblasti řízení lidských zdrojů hovoří o hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako o jejich posuzování a přezkoumávání, ve smyslu posuzování pracovního výkonu, kdy se jedná o formální posouzení výkonu uskutečňované jako celkové posouzení, klasifikování nebo vizuální posouzení. Podle Dvořákové (2012, s. 257) je systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců nástrojem zkvalitňujícím zaměstnance organizace a napomáhajícím v dosahování vysokého a kvalitního pracovního výkonu a rovněž napomáhajícím rozvoji zaměstnanců. Lussier a Hendon (2019, s. 773) doplňují, že lidské zdroje jsou, jako jeden z mála zdrojů zdrojem udržitelné konkurenceschopnosti, která je důležitou výhodou každého podniku a je tedy nutné neustále pomáhat zaměstnancům k lepším výsledkům, a proto je hodnocení výkonu zaměstnanců důležitou činností všech manažerů, aby měli zaměstnanci dostatek informací o svém výkonu a mohli pracovat na jeho zlepšování.

Dle Pauknerové (2012, s. 220) umožňuje hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců managementu společnosti lépe a objektivněji poznat své zaměstnance, a to nejen jejich výsledky, ale především předpoklady jejich budoucího pracovního vývoje. Autorka tím poukazuje na podmínku vysoké úrovně a kvality hodnocení, které povede k motivaci zaměstnanců a k upevnění vazby mezi zaměstnancem a podnikem a k identifikaci s přidělenou činností. Palíšková (2021, s. 130) definuje hodnocení pracovního výkonu jako nedílnou součást řízení pracovního výkonu a považuje pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců za podstatu pro rozvoj celé organizace i jednotlivých zaměstnanců dané organizace.

Koubek (2015, s. 207-208) považuje hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců za soulad mezi stanovováním cílů pro pracovní výkon a posuzováním, zjišťováním a následným úsilím o nápravu, čímž je právem považováno za značně efektivní nástroj kontroly, usměrňování a hlavně motivace zaměstnanců. Autor vysvětluje vazbu na zahraniční označení hodnocení pracovního výkonu, který již zdomácněl i v prostředí českých podniků a organizací, kde je již hodnocení chápáno v širším slova smyslu a je spojováno nejen s výkonem práce, ale i s charakteristikou osobnosti, se sociálním a pracovním chováním a pracovními podmínkami.

Palíšková (2021, s. 130) shrnuje jednotlivé názory výše uvedených autorů a označuje jako základní cíle hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců oblasti jako zlepšení kapacity výkonu zaměstnanců, zpětná vazba od zaměstnance k vedení organizace, lepší motivace zaměstnanců, definování vzdělávací nároků zaměstnanců, identifikace a možnosti rozvoje zaměstnanců, posouzení schopností zaměstnanců, specifikace cílů zaměstnanců, možnosti perspektivy zaměstnanců v rámci podniku, východiska pracovních problémů a možnosti modifikace platu, případně mzdy. Jak uvádí Váchal (2013, s. 315), správně a účinně zrealizovaný hodnotící systém dodává organizaci důležitou informaci nejen o funkčnosti systému řízení podniku, ale i o tom, jak vnímají zaměstnanci své vedení a jak na něj reagují, což je názorně vidět na výše znázorněném Obrázku 2 přínosů hodnocení pracovního výkonu. Dvořáková (2012, s. 257) uvádí, že cílů hodnocení je mnoho, jako například odměňování, rozmisťování, povyšování a kvalifikační činnosti a vše závisí na schopnostech a způsobilosti manažera, aby dokázal objektivně a věcně správně zhodnotit své podřízené a neredukoval systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnance jen na posouzení jeho výkonu.

Poskytování a získávání zpětné vazby, tedy hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců se dělí dle Šikýře (2014, s. 111) na hodnocení formální a hodnocení neformální, přičemž za formální se považuje takové hodnocení, které probíhá periodicky za konkrétní období a je projednáváno manažerem se zaměstnancem zpravidla formou hodnotícího rozhovoru, výsledná zpráva je součástí personálních dokumentů hodnoceného zaměstnance a je využíván k rozhodování manažera v souvislosti například s odměňováním, vzděláváním a dalšími činnostmi v oblasti řízení pracovního výkonu. Neformální hodnocení je dle tohoto autora prováděno průběžně s cílem diagnostikovat včas případné odchylky skutečného výkonu od výkonu požadovaného zaměstnavatelem a následného implementování způsobu nápravy, případně správné motivaci ke zlepšení. Koubek (2015, s. 208) ztotožňuje s výše uvedeným autorem a dodává, že hodnocení musí probíhat jak ve formě formální, které se opakuje v pravidelných intervalech, alespoň jednou za rok, tak neformální, které se koná kdykoliv v průběhu sledovaného období ve formě pracovních porad a diskusí, čímž je efektivně poskytována zpětná vazba.

Dle Koubka (2015, s. 209) se hodnocení zaměstnance zaměřuje nejen na pracovní výkon a chování zaměstnance, ale i na míru schopností zaměstnance, která musí odpovídat formálním požadavkům, které se váží k danému pracovnímu místu, jeho vymezení a předpokladům pracovního týmu. Dvořáková (2012, s. 261) ve shodě s tímto výše uvedeným autorem uvádí, že není možné hodnotit pouze výkon zaměstnance, ale hodnocení slouží rovněž i k dosahování vyšší kvality práce a procesů a k rozvoji zaměstnanců.

Mezi nejdůležitější principy systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v podniku Dvořáková (2012, s. 259) řadí:

- hodnocení je prováděno zásadně přímým představeným zaměstnance, pokud se nejedná o způsob hodnocení s více zdroji;
- hodnocení se odvíjí od průběžného sledování pracovního výkonu zaměstnance;
- hodnocení je prováděno vždy dle jasně specifikovaných metodických pokynů, které se odvíjejí od konkrétních podmínek daného podniku;
- nejčastější formou hodnocení je tak zvaný hodnotící rozhovor, který musí být hodnotitelem pečlivě připraven;
- po ukončení hodnocení jsou vždy výsledky hodnocení projednány se zaměstnancem;
- v případě opakujících se hodnocení je součástí hodnocení stanovisko hodnoceného a hodnotitele k závěrům a návrhům z předchozího hodnocení.

Palíšková (2021, s. 130) uvádí jako základní oblasti hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců výkon, který se odvíjí od nastavených pracovních cílů podnikem, a to jak individuálních, tak týmových, dále oblast chování, přičemž se jako měřítko využívá etický kodex organizace, nastavené podnikové normy chování a zásady a oblast potenciálu za využití psychologických testů a rozhovorů se zaměstnanci. Autorka poukazuje na vzájemnou provázanost těchto oblastí. Oproti tomu Šikýř (2016, s. 123) pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců definuje kromě oblasti výkonové, která se odvíjí od množství vykonané práce, její kvality a včasného vykonání a oblasti chování zaměstnance ovlivněného přístupem k práci a pracovní morálce ještě oblast pracovních schopností, motivace k práci a pracovní podmínky.

Pro úspěšnou realizaci hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je dle Dvořákové (2012, s. 262-263) nezbytně nutné, aby měl podnik důkladně zpracovanou metodiku pro hodnocení, jasně definovaná kritéria a jasně specifikované pracovní cíle a zvláště je důsledná příprava systému hodnocení nutná v podnicích, kde jsou méně zkušení manažeři. Dle této autorky je v poslední době velmi rozšířeno využívání hodnotícího rozhovoru, jehož využitím většinou dochází k odbourání stresu jak hodnoceného, tak hodnotitele a může zabezpečit lepší ztotožnění hodnoceného s doporučeními hodnotitele, ale hodnotící rozhovor ovšem předpokládá větší zkušenost hodnotitele, proto by záměrem každé organizace mělo být motivování manažerů i zaměstnanců v podporování efektivního a smysluplného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců nejen z důvodu lepší výkonnosti organizace, ale i k vytváření pozitivní firemní kultury a sociálního klima. Čopíková a kol. (2015, s. 85) k tomu dodává, že za aktéry hodnocení pracovního výkonu jsou považováni linioví vedoucí zaměstnanci a personalisté, jejichž úlohy jsou stěžejní pro vytvoření, provedení a implementaci systému hodnocení v podniku a je nezbytně nutné, aby všichni spolupracovali a měli jasně specifikované role, aby nedocházelo k nesrovnalostem v zodpovědnosti těchto jednotlivců.

Specifikace jednotlivých rolí aktérů hodnocení pracovního výkonu dle Čopíkové a kol. (2015, s. 85):

- *zaměstnanci* musí vyžadovat transparentní zpětnou vazbu, kterou jsou povinni využívat ke zlepšení výkonu a kompetencí a musí sdílet i odpovědnost za hodnocení ostatních zaměstnanců a rovněž i jim poskytovat zpětnou vazbu;
- *linioví vedoucí* mají rozhodující úlohu ve všech fázích řízení pracovního výkonu, v případě potřeby koučují, podporují zaměstnance a poskytují zpětnou vazbu a pomoc;
- *personalisté* jsou odpovědní za to, že bude systém řízení pracovního výkonu v souladu se zákonem a s vnitřním prostředím podniku a že bude systém hodnocení správně implementován. Poskytují oporu liniovým manažerům v oblasti rozvoje a využívání jejich kompetencí.

Dvořáková (2012, s. 264) doplňuje role personalistů ještě o evidenci a archivaci závěrů z hodnocení v rámci personálních spisů zaměstnanců a poskytování informací z hodnocení na požádání zaměstnance mimo organizaci. Personalisté rovněž dle této autorky zhodnocují průběh procesu hodnocení a poskytují instruktáž hodnotitelům.

Tak jako v každém jiném odvětví, i v procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu může docházet k problémům, které Armstrong (2015, s. 402) popisuje, že chybně vybraný, případně implementovaný systém řízení pracovního výkonu může vysílat chybné podněty o tom, co podnik očekává od svých zaměstnanců, což je zpravidla způsobováno ať už činnostmi nebo nečinnostmi chybujících lidí, což snižuje účinnost systému řízení pracovního výkonu v praxi.

Armstrong (2015, s. 403) dále dodává, že podstata problémů tkví zpravidla v nízké úrovni dialogu, žádné kontinuity, neangažovanosti a neschopnosti ředitelů a liniových manažerů,

nechápaných zaměstnanců, autoritářských personalistů a byrokracii. Jako možná řešení uvádí autor dle výzkumů varianty jako například větší zapojení liniového managementu do navrhování a implementace řízení pracovního výkonu, zajištění vzdělávání a vedení stávajícího i nově jmenovaného liniového managementu, projevení významnosti řízení pracovního výkonu vrcholným managementem, podpora jednoduchosti systému a omezení byrokratického přístupu, podpora přirozenosti procesu řízení pracovního výkonu nebo prosazování přínosnosti systému řízení pracovního výkonu jako nestresující záležitosti a omezení formálního hodnocení pracovního výkonu. Šikýř (2016, s. 125) považuje za důležité z hlediska odstranění nedostatků a problémů při hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců eliminovat chyby liniových manažerů tím, že je třeba vyloučit využívání hodnotících kritérií, které jsou subjektivního charakteru, používání pouze průměrných hodnot, inklinování k nadměrné přísnosti nebo naopak mírnosti a hodnocení na podkladu nápadných negativ či pozitiv. Dvořáková (2012, s. 264) shrnuje aktuální problémy při hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v českých podnicích zejména nechuť k zavádění systému hodnocení ze strany zaměstnanců i liniového managementu a tím i nedocenění významu tohoto procesu, dále jako závadu uvádí i neznalost způsobů a metod hodnocení, neujasněné kompetence zainteresovaných stran do systému hodnocení nebo například i nepropojenost systému řízení pracovního výkonu se systémem hodnocení, či s dalšími personálními oblastmi. Lussier (2019, s. 850) za problémy v hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců považuje nejvíce stereotypy a osobní předsudky, ale i mnoho dalších chyb jako chyba aktuálnosti, podobnosti, chyba kontrastu a atribuce, kterým je ovšem možné se vyhnout především používáním přesného měření výkonu za pomoci více kritérií, minimalizováním hodnocení založených na vlastnostech, které je možné analyzovat pomocí testů a dále proškolením hodnotitelů, kteří si budou lépe uvědomovat možné chyby a úskalí v procesu hodnocení, kterým je třeba se vyvarovat. Autor navrhuje používání více hodnotitelů ke zmírnění zkreslených výsledků hodnocení. V článku s názvem „Hodnocení zaměstnanců ničím nenahradíte“ v Technickém týdeníku Červený (2017) uvádí, že většina českých firem využívá formalizovaný způsob hodnocení svých zaměstnanců, který je příliš složitý, těžko srozumitelný, často je odkládán, ale podniky se snaží o dodržování jeho zásad. Svou komplikovaností se ale stává formálním a tím ztrácí na významu. Je mnoho nástrojů k řízení zaměstnanců s obrovskými výsledky na produktivitu a angažovanost zaměstnanců a přitom jsou zdarma. Jedná se o filosofii firmy, prospěšnost práce, zajímavost práce a smysl práce. Dále firemní kultura a její hodnoty, styl řízení a individualita manažera, který musí být lídrem a jít příkladem ostatním. Jako další důležitý aspekt je vize organizace a její cíle a v případě, že je systém hodnocení správně veden, tak tento systém hodnocení. Pokud ovšem není systém správně veden a využit, může organizace přijít podle Červeného (2017) až o 20-30% svého výkonu, aniž by to zaznamenal. V systému hodnocení není podle tohoto autora cílem zaměstnanci sečíst nedostatky za uplynulé období, nýbrž prostřednictvím hodnocení dosáhnout lepších pracovních výsledků i toho, aby se zaměstnanec stal i lepším člověkem, čímž je omezena kritika a rozvíjen leadership.

2.1.3 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve veřejné správě

V České republice je veřejná správa vykonávána jednak státem prostřednictvím státní správy a jednak samosprávnými celky, které jsou územně příslušné a jsou nazývány samospráva, tedy obce a kraje. Vláda České republiky je nejvyšším úřadem státní správy České republiky a dále následují ministerstva dle své působnosti, ostatní ústřední orgány státní správy a státní úřady vykonávající správu dle místní a věcné příslušnosti na celém území republiky. Výkon státní správy je možné dle zákona přenést na kraj nebo obec (Regionální informační servis, 2019).

Podle Jedináka (2012, s. 16) jsou organizacemi veřejné správy takové organizace, které jsou jak řízeny, tak financovány státem a patří mezi ně státní orgány i nestátní subjekty určené státem. Mezi organizace veřejné správy řadí autor tedy ministerstva, krajské, obecní, finanční a jiné úřady, armádu, policii, soudy, některé výzkumné ústavy, většinu škol a nemocnic.

Podle informačního letáku Ministerstva financí České republiky ke státnímu rozpočtu na rok 2021 je zaměstnanců státní správy celkem 482 270, ale pro doplnění je třeba uvést, že celá veřejná správa ještě navíc čítá další zaměstnance samosprávy a ostatních veřejnoprávních institucí. Celkově zaměstnává veřejná správa dle údajů z Českého statistického úřadu více než 935 000 zaměstnanců. (Ministerstvo financí, 2021).

Kerlinová a Tomášková (2014, s. 88) uvádí, že stejně jako v každé jiné organizaci, tak i ve veřejné správě jsou lidské zdroje nejdůležitějším zdrojem a napomáhají svou činností rozpohybovat zdroje ostatní. Šikýř (2014, s. 13 a 32) doplňuje, že personální práce v nepodnikatelské sféře využívá teoretických a praktických postupů stejně jako personalistika sféry podnikatelské s rozdíly plynoucími z příslušné legislativy. Dále uvádí, že pracovní právní vztahy ve veřejné správě jsou upravovány zpravidla v první řadě zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákoník práce“), dále pak zákonem č. 312/2002 Sb., O úřednících samosprávních celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů nebo zákonem č. 561/2004 Sb., O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů anebo zákonem č. 234/2014 Sb., O státní službě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o státní službě“), případně u příslušníků, kteří vykonávají svou službu u bezpečnostních sborů jsou pracovní právní vztahy řešeny dle zákona č. 361/2003 Sb., O služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů. K tomu Kerlinová a Tomášková (2014, s. 89) uvádějí, že organizace, jako veřejná správa je závislá na otevřenosti, kompetentnosti, kvalifikovanosti a vysoké produktivitě svých lidských zdrojů a proto je řízení lidských zdrojů ve veřejné správě klíčovou činností. Autorky dodávají, že ve veřejné správě je třeba pro management lidských zdrojů zvolit správné techniky a metody dle konkrétního charakteru a specifika vybrané organizace veřejné správy i s ohledem na rozdílnost místních podmínek a tyto jednotlivé metody a techniky by se měly vhodným způsobem doplňovat a hlavní podmínkou je, aby byly v souladu se strategií a cíli této organizace.

Podle Pavlíka a kol. (2014, s. 13-15) je dle studií NERVu a na základě Strategie konkurenceschopnosti České republiky pro období 2012 až 2020 veřejná správa vlivem velké roztržitosti na mnohem nižší úrovni výkonnosti než soukromý sektor. Uvádí, že je třeba pro zlepšení situace zabezpečit na všech úrovních veřejné správy a státu zvýšení odpovědnosti za rozhodování, zvýšit kvalitu rozhodování, umožnit reálný výkon a usměrňování a kontrolu práce. Homfray a kol. (2020, s. 11) k tomu dodává, že ve veřejnoprávním režimu oproti režimu soukromoprávnímu nemají strany rovné postavení, ale postavení státu a zaměstnance státní správy je hierarchické a řídí se zákonem o státní službě, kdy stát reprezentuje služební orgán. Autorka podotýká, že veřejnoprávní systém oproti soukromoprávnímu poskytuje státním zaměstnancům účinnou obranu proti politické zvlí, nátlaku ze strany nadřízených a vůči neobjektivním postupům. Je nutno rovněž uvést, že tento zákon o státní službě nijak nezasahuje do právních poměrů zaměstnanců územní samosprávy s výjimkou účasti na výběrových řízeních.

Podle Jedináka (2012, s. 58) hodnocení pracovního výkonu jak organizace soukromoprávní, tak veřejnoprávní je souhrn posuzování, stanovování úkolů a cílů zaměstnanců a snahy o zlepšení, které je účinným nástrojem jak pro zaměstnance, tak pro manažery a zároveň je ukazatelem způsobilosti zaměstnance pro práci na konkrétním místě a v konkrétním týmu. Homfrey a kol. (2020, s. 68) doplňuje, že na rozdíl od původní podoby služebního hodnocení,

kdy bylo základním principem hodnocení všech zaměstnanců v jednom shodném okamžiku, za shodné období, je nové pojetí služebního hodnocení, které v platnosti po roce 2018, prováděno jednou za rok, za dva roky nebo za tři roky, vždy v termínu, který určí služební orgán služebním předpisem. Autorka dodává, že kromě tohoto pravidelného hodnocení je možné provádět hodnocení ad hoc podle potřeby. V organizaci veřejné správy mohou být dle Jedináka (2012, s. 59) používány takové metody hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, kde jsou zastoupeny všechny strany, jako zaměstnanec, přímý nadřízený nadřízeného, personalisté, nezávislý externí hodnotitel, spolupracovníci a podřízení. Správně nastavený proces hodnocení je dle tohoto autora podmínkou správné funkčnosti organizace a výstupy z hodnocení mají vliv na rozhodování o platech, na budoucí profesní rozvoj zaměstnance, na motivaci k vyšším výkonům, na zajištění dalšího vzdělávání zaměstnanců a k posílení vzájemných vztahů mezi řadovými zaměstnanci a představenými. Tento autor dále uvádí, že v současné době dochází ve veřejné správě k mnoha inovacím v oblasti systémů hodnocení a proto je nutno dodržovat jisté principy při tvorbě nových zásad, jako například postupovat při volbě metody hodnocení efektivně, podrobovat systém hodnocení neustálému zdokonalování, osobní a sociální vyzrálostí podporovat dodržování etiky, efektivním, individuálním a kvalitním přístupem vedoucích zaměstnanců budovat aktivní přístup a prosazování zpětné vazby jak individuální, tak skupinové, dále pak využitím dostupných prostředků organizace uplatňovat otevřenou komunikaci a zajišťovat lidský přístup.

Jedinák (2012, s. 61) tvrdí, že při zavádění systému hodnocení u rozsáhlých veřejnoprávních institucích, který musí vždy korespondovat s firemní kulturou a musí být plně akceptován všemi zaměstnanci, administrativně přijatelný, rozvíjející a zároveň hodnotící je třeba, aby došlo k důkladné přípravě jak hodnotitelů, tak hodnocených a aby byla dostatečná podpora vrcholného managementu. Dále uvádí, že při zavedení je nutné pilotní ověření systému, kdy musí dojít k důkladnému vyhodnocení, i přes to je třeba počítat s problémy, které mohou celý proces při zavádění narušit. Mezi tyto problémy dle tohoto autora nejčastěji patří nedostatečná metodika, nejasně definované cíle, nezapojení liniového managementu v dostatečné míře, chybně zvolená metoda nebo kritéria hodnocení a neuspokojivá motivace všech aktérů. Autor dodává, že při správné implementaci adekvátního hodnotícího systému lze předpokládat nemalé přínosy jak pro hodnoceného, tak pro hodnotitele, ale i pro celou organizaci. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve veřejné správě dle Pavlíka a kol. (2014, s. 51) přispívá ke vhodnému fungování oddělení, odboru i celého úřadu a to na základě toho, že zaměstnanec vždy musí znát své cíle a aktivně jich dosahuje, čímž přispívá k plnění cílů svého úřadu, aktivně rozvíjí kompetence a vždy obdrží zpětnou vazbu.

Podle Homfray a kol. (2020, s. 67) zákon o státní službě mimo jiné specifikuje, že je představený povinen svým podřízeným věnovat a zajistit jim podmínky pro náležitý výkon služby, což je představený i povinen pravidelně vyhodnocovat. Vyhodnocování probíhá průběžným hodnocením výkonu služby. Autorka doplňuje, že proces služebního hodnocení probíhá pomocí standardizovaných formulářů, ale každý představený shromažďuje v průběhu roku i další relevantní podklady svědčící o excelentních výkonech zaměstnanců, nebo naopak o závažných nedostatcích.

Kratochvílová (2016) ve svém článku v časopisu Práce a mzdy přisuzuje význam služebního hodnocení výkonu státní služby, který tkví ve věrnosti k České republice, k řádnému plnění služebních úkonů a dodržování služební kázně, ale má i jiné funkce, jako například stanovení individuálních cílů pro rozvoj zaměstnance, vzdělávání, postup na vyšší pozici, zvyšování nebo naopak snižování osobních příplatků, ovšem zásadní význam je přikládán důsledkům nevyhovujících pracovních výsledků, které mohou mít za následek u představeného i odvolání z jeho funkce, přičemž právě u představeného, na rozdíl od řadového zaměstnance, není předpokladem pro odvolání více negativního hodnocení, nýbrž

pouze jedno negativní hodnocení. Jak autorka dále uvádí, nevyhovující pracovní výsledky mohou u zaměstnance vést i k ukončení služebního poměru na základě rozhodnutí služebního orgánu. Homrrey a kol. (2020, s. 69) tvrdí, že pravidelné služební hodnocení není jedinou možností řízení státního zaměstnance a je nutné i mimo pravidelné služební hodnocení, aby zaměstnanec obdržel zpětnou vazbu průběžně během roku. Jednou z možností je udělení pochvaly nebo výtky v průběhu roku, což je považováno za nejjednodušším nástrojem formálního vedení státních zaměstnanců, stává se podstatným podkladem pro pravidelné služební hodnocení a je v písemné podobě založen do personálního spisu státního zaměstnance.

2.2 Proces a metody hodnocení pracovního výkonu

Základním kamenem úspěchu při hodnocení pracovního výkonu je zvolení vhodné metody, které jsou specifické dle podmínek organizace a vykonávané práce (Šikýř, 2016, s. 113). Jedinák (2012, s. 63) dodává, že volba té správné metody pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je předpokladem úspěšného využití výsledků hodnocení a úspěšnosti celého procesu hodnocení.

2.2.1 Metody hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

V odborné literatuře, týkající se řízení lidských zdrojů, lze nalézt nespočet metod hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, která je aplikována do praxe různých organizací. Mnohdy se jedná o spíše ty jednodušší metody snadno implementovatelné a snadno pochopitelné a spíše plní podpůrnou úlohu, ale vždy jsou nápomocny v monitorování plnění jak výkonu, tak jednání zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 265). Autorka rozděluje metody hodnocení zaměstnance na dvě skupiny na metody hodnocení pracovního výkonu orientované na minulost a metody hodnocení pracovního výkonu orientované na budoucnost. Do těchto dvou skupin metody hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců rozděluje i Palíšková a kol. (2021, s. 232-238). Tento pohled nesdílí Šikýř (2016, s. 123), který dělí metody hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců přímo na typy jako například hodnocení dle dohodnutých cílů, hodnocení dle stanovených norem, hodnocení pomocí stupnice, hodnocení volným popisem, metodou kritických případů a metodou AC/DC. Koubek (2015, s. 219-225) ještě rozšiřuje typy metod hodnocení pracovního výkonu o metodu s názvem Checklist, BARS a metody založené na vytváření pořadí zaměstnanců podle jejich pracovního výkonu.

Podle Čopíkové (2015, s. 82) je možné metody hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců rozdělit na metody srovnávací a metody nesrovnávací. Mezi metody srovnávací řadí autorka metodu pořadí, přidělení bodů, metodu párového srovnávání a metodu nucené distribuce.

Mezi metody nesrovnávací Čopíková a kol. (2015, s. 83) řadí metodu hodnocení podle dohodnutých cílů, metodu klasifikační stupnice, metodu klíčových událostí, metodu mystery shopping, hodnocení na základě standardů (norem) a metodu 360 ° zpětné vazby (vícezdrojové hodnocení).

Jedinák (2012, s. 63-64) rozděluje metody pracovního hodnocení na kvantitativní, kvalitativní a pozorovací. Tento autor, který se zabývá od roku 1998 problematikou hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců veřejné správy, blíže specifikuje tyto metody hodnocení:

- metoda hodnocení a sebehodnocení kompetencí s následující komparací;
- metoda významných událostí;
- metoda stanovení cílů-ukládání prioritních úkolů;
- metoda srovnávání se standardním pracovním výkonem;

- metoda BARS;
- metoda sebehodnocení;
- metoda Assessment centre;
- metoda 360 ° zpětné vazby.

Čopíková (2015, s. 83-84) podotýká, že v organizacích je zpravidla využíváno více metod, které se mohou kombinovat, ale vždy je třeba dbát na co nejmenší administrativní zátěž pro hodnotitele i hodnocené. Nyní je vhodné stručně níže popsat některé nejpoužívanější metody, které je možné využívat v procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Metoda hodnocení podle stanovených cílů

Tato metoda je dle Koubka (2015, s. 219-220) častěji využívaná pro hodnocení spíše manažerů vychází z nastavených cílů, které je třeba jasně specifikovat, a proto je vhodné vždy cíle stanovit dle pravidla SMART, což je metoda, dle níž lze co nejlépe specifikovat cíle. SMART lze dle autora vyložit jako překlad z anglického jazyka, čili „chytrý“, ale zároveň každé z písmen znamená důležité slovo pro stanovení cíle. „S“ znamená specifický (konkrétní), „M“ znamená měřitelný, „A“ znamená akceptovatelný (dosažitelné), „R“ znamená reálný a „T“ znamená termínovaný. Fotr a kol. (2020, s. 47) doplňuje tuto metodu o dva další faktory, čímž je možné konstatovat, že správně definovaný cíl by měl být SMARTER, přičemž „E“ znamená etický, neboli v souladu s etickými přístupy a „R“ znamená zaměřený na zdroje (Resourced). Henych (2014) vysvětluje význam těchto dvou nově přidaných písmen tak, že písmeno „E“ znamená fascinující, strhující (Excitable), případně i zábavný (Enjoyable) nebo také ekologický a etický „R“ znamená průběžně hodnocený (Reevaluate), hodnotný (Rewarding), dosažitelný (Reaching) nebo také zaznamenanatelný (Recordable).

Koubek (2015, s. 219) uvádí, že je vždy třeba, aby cíle byly podněcující a vyvolávaly u zaměstnance zaujetí a vždy musí být stanoveny písemnou formou, později slouží jako podklad se společné komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným a lze je na základě průběžných rozhovorů upravovat dle dispozic. Jako následující kroky po stanovení cílů autor doporučuje vypracovat plán, jakým způsobem lze dojít ke stanoveným cílům a jaké podmínky jsou potřeba vytvořit, aby bylo možné následně měřit a posuzovat splnění cílů a následně, pokud je třeba, je možné podnikat opatření ke zlepšení výkonu a celý proces se opakuje opětovným stanovením aktuálních cílů.

Podle Palíškové a kol. (2021, s. 132) je běžné, že u této metody v případě nižších pozic je třeba krátkodobější nastavení pracovních cílů a rovněž také vyhodnocení těchto cílů jednou za měsíc, za tři měsíce nebo za šest měsíců. Dodává, že u manuálně pracujících zaměstnanců je cílem například počet vyrobených kusů nebo dodržování konkrétních pracovněprávních předpisů a další rozvoj zaměstnance. Dvořáková (2012, s. 266) doplňuje, že metoda řízení (hodnocení) podle stanovených cílů povzbuzuje zaměstnance k dalšímu rozvoji a zároveň napomáhá i k úspěchům managementu a celé organizace, ale pouze za předpokladu, že se cíle stanovují kaskádovitě, tedy z nejvyšší úrovně podniku až po konkrétního zaměstnance, což je velmi náročné a podaří se dle autorky jen ojediněle.

Čopíková a kol. (2015, s. 83) doporučuje stanovit tři až pět cílů, z nichž až tři cíle se věnují výkonu zaměstnance, až dva cíle se věnují rozvojovému potenciálu zaměstnance a zbývající cíle pracovnímu chování, přičemž poměr těchto cílů jsou stanovovány v souvislosti s charakterem konkrétní pozice, s výsledky z minulých období a v souvislosti s prioritami pro budoucí období.

Jemelka (2018) ve svém článku pod názvem „*Znáte MBO? 3 tipy, k čemu „management by objectives” využít v praxi*“ hodnotí metodu řízení podle cílů neboli „management by

objectives“ jako vhodnou pro různé druhy organizací s výjimkou dělnických profesí, kde není příliš uplatnitelná, ale i v malých a středních podnicích lze uplatnit alespoň některé prvky této metody. Jak uvádí, metoda je tím účinnější, čím více se přibližuje k managementu organizace a je velmi zásadní, aby se s touto metodou vždy identifikoval management.

Metoda stanovení cílů-ukládání prioritních úkolů

Jedná se o upravenou variantu techniky řízení podle cílů (Management by objectives), jejíž podstata tkví v chápání sebeřízení a sebekontroly a vychází z dosažení dohody mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými na uložení cílů a prioritních úkolů, na základě kterých budou později hodnoceni a následně odměňováni. Cíle jsou stanovovány podle předcházejících analýz vnitřních slabých a silných stránek a vnějších hrozeb a předpokladů organizace. Cíle je možné aktualizovat za pomoci zaměstnanců, aby byli lépe motivováni tím, že se na stanovení cílů podniku podílejí. Základem je cíle v organizaci neukládat, nýbrž jsou zaměstnanci formulovány a jsou tak jejich vlastním závazkem. Stejně jako cíle jsou i prioritní úkoly stanovovány po vzájemné dohodě mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným vedoucím zaměstnancem a zaměstnanec se k úkolům vyjadřuje a musí je odsouhlasit, čímž je splněn motivační účinek, ztotožnění s cíli a tvorba vnitřního závazku zaměstnance (Jedinák 2012, s. 66-67).

Metoda srovnání se standardním pracovním výkonem

Palíšková a kol. (2021, s. 132) popisují metodu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců srovnáním se standardním pracovním výkonem jako metodu, jejíž podstatou je nastavení pracovního výkonu, který je standardní a odpovídá tedy průměrnému výkonu, u něhož se vychází e statistik dlouhodobého charakteru v ohledu na typ a délku praxe zaměstnance, proto není možné vycházet z výkonu zaměstnance, který je v daném podniku nejzkušenější. Jedinák (2012, s. 67) uvádí, že standardy bývají vyjadřovány v organizacích jednak kvantitativně a jednak kvalitativně, což je velmi náročná činnost vycházející z důkladných analýz v podniku.

Dvořáková (2012, s. 266) upřesňuje, že standardní pracovní výkon lze určit tak, že je v organizaci u většího množství zaměstnanců vymezen statisticky průměrný výkon, dále je odhadnuta intenzita práce určeného zaměstnance a následně je odvozena spotřeba času na konkrétní činnost v definovaných pracovních podmínkách.

Metoda testování a pozorování pracovního výkonu

Jak uvádí Dvořáková (2012, s. 266), testováním kupříkladu jazykových znalostí, znalostí v oblasti informatiky a prověřování dodržování stanovených předpisů, ale i při kontrole požití alkoholu a ostatních návykových látek se používá metoda testování a pozorování pracovního výkonu. Palíšková a kol. 2021, s. 133) upřesňuje činnost pozorování pracovního výkonu, kdy se jedná o popis pracovní aktivity určeného zaměstnance, pozorování tohoto zaměstnance při této činnosti a tvorba snímků pracovního dne, čímž dochází k hledání možností ke zlepšení prostřednictvím rozvoje, který je zabezpečen pomocí instruktáže, školení či mentoringu. Zvláštní způsob pozorování a hodnocení pracovního výkonu se dle těchto autorů uskutečňuje v činnostech, jako služby, kde je možné využít metodu mystery shopping, pomocí jejíž výsledků rovněž může být zvolena konkrétní možnost jak vylepšit nebo rozvinout oblast činnosti, která je slabým místem. Při této metodě, jak autoři uvádí, fiktivní klient hodnotí výkon zaměstnance a bývají při ní využívány strukturované dotazníky pro hodnocení zaměstnance, které zjišťují úroveň znalostí, dovedností i chování zaměstnance.

Metoda hodnocení na základě norem

K hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve výrobě slouží metoda hodnocení na základě norem, která podle Šikýře (2016, s. 123) ověřuje a hodnotí plnění vymezené normy, jako například průměrný výkon konkrétního pracoviště.

Koubek (2015, s. 220) specifikuje postup metody hodnocení na základě norem do těchto činností:

1. definování normy, případně očekávané míry výkonu, která je podmíněna v případě, že podnik využívá koncepci řízení pracovního výkonu smlouvou o očekávaném výkonu;
2. projednání a dohoda se zaměstnancem o normách výkonu;
3. porovnání jednotlivých zaměstnanců s danými normami.

Při určení norem je dle Koubka (2015, s. 220) možné využít různých metod, jako například metoda průměrné výroby pracovní skupiny, která připadne na jednoho zaměstnance (využitelná v případě, že činnosti vykonávané jednotlivci jsou shodné nebo téměř shodné), dále pak metoda výkonu vybraných zaměstnanců (využitelná v případě, že činnosti, které jsou vykonávané všemi zaměstnanci, jsou shodné a je náročné využít předcházející metody), nebo metoda časové studie (využitelná v případě, že činnost zahrnuje opakující se úkoly), případně metoda výběrová, vzorek práce (využitelná v případě, že se jedná o typy činností s množstvím různých úkolů bez přesného postupu a cyklu) a konečně metoda názoru experta (využitelná v případě, že není možné využít žádné předcházejících metod určení normy).

Výhodou metody hodnocení zaměstnance na základě plnění norem je podle Koubka (2015, s. 221) objektivita, ale pro efektivnost je nezbytná kooperace zaměstnanců a důvěra v tuto metodu jako v metodu přiměřenou a spravedlivou. Nevýhodou spatřuje autor v nemožnosti porovnání výkonu na různých pracovních pozicích a v bezprostředním porovnávání jednotlivců.

Metoda hodnotící dotazník (Checklist)

Tato metoda hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, která vyžaduje časově i odborně velmi důkladnou přípravu může být negativně ovlivněna subjektivním postojem hodnotitele tím, že hodnotitel může otázky interpretovat různými způsoby, ačkoliv musí být hodnotitelé vždy důsledně proškoleni. Jedná se tedy o formu dotazníků, které obsahují různé otázky a formulace, které jsou z oblasti pracovního chování zaměstnance a hodnotitel označuje, většinou odpovědí typu Ano/Ne, zda toto chování je přítomno ve výkonu zaměstnance. Odpovědi vyhodnocuje personalista a odpovědi mají různou váhu (Koubek, 2015, s. 223).

Dvořáková (2012, s. 266-267) upřesňuje tuto metodu hodnocení a uvádí, že existují různé formy hodnotícího dotazníku, kde hodnotitel odstupňuje charakteristiky jednání podle slov jako vždy, velmi často, často, příležitostně, nikdy, nebo jiným způsobem, jako plně souhlasí, souhlasí, neutrální, nesouhlasí a vůbec nesouhlasí, přičemž každé toto tvrzení má bodové hodnocení, jehož celkový součet ohodnotí zaměstnance. Palíšková a kol. (2021, s. 134) považuje metodu hodnotícího dotazníku za častokrát v praxi používanou metodu hodnocení a doplňuje, že dotazníky mohou být vyplňovány zároveň nadřízeným a podřízeným zaměstnancem a mohou následně probírat výsledky v jednotlivých částech dotazníku. Autorka upozorňuje na nutnost nepoužívat neutrální hodnoty v dotazníku, protože je nelze efektivně vyhodnotit, ale je důležité co nejvíce konkretizovat příklady činností a charakteristiky v dotazníku, aby mohly být zhodnoceny výsledky také co nejkonkrétněji a aby bylo možné co nejlépe vyhodnotit silné i slabé stránky zaměstnance a navrhnout tak co nejefektivnější kroky ke zlepšení a rozvoji zaměstnance.

Metoda hodnotící stupnice

K nejčastěji používaným metodám hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců patří dle Čopíkové (2015, s. 83) metoda klasifikační (hodnotící) stupnice, jinak řečeno-Rating Scales, která obsahuje buď grafickou, nebo numerickou podobu, která v praxi bývá rovněž v podobě numerické se slovním doplněním. Dle Koubka (2015, s. 221) je hodnoceno každé konkrétní hledisko práce zvlášť a podle číselné stupnice může být dané kritérium hodnoceno od 1 do 5, přičemž hodnocení 1 je nízké hodnocení a 5 je hodnocení vysoké. Metodu podle grafické stupnice popisuje tento autor jako označení místa na stupnici od nízké hodnoty do vysoké hodnoty a slovní stupnice je popisována od slova vynikající, nadprůměrný, průměrný, podprůměrný až po špatný. Autor uvádí, že je možné tuto metodu využívat i k sebehodnocení, ale tato metoda zaznamenává i jistá negativa, jako problém s interpretací slovního popisu hodnotitelem, což bývá způsobeno univerzálností formulářů, ale při důkladné přípravě formulářů co nejkonkrétněji na danou organizaci a dané zaměstnance, jedná se o nejvhodnější metodu hodnocení. Dvořáková (2012, s. 267) vidí výhody této metody v nízkých nákladech na vytvoření a administrativu, časovou nenáročnost, použitelnost pro větší podniky a možnost využití ve stanovení pobídkové mzdy využitím číselných výsledků k porovnání zaměstnanců.

Metoda BARS

BARS je zkráceně Behaviorally Anchored Rating Scales, což v překladu znamená klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Jedná se o metodu, která hodnotí chování zaměstnance, které je třeba k úspěšnému výkonu dané pracovní činnosti a vychází z předpokladu, že požadované chování způsobuje účinné vykonávání práce. Svým zaměřením na pracovní chování, respektive na dodržování metod, účelu a přístupu k práci upozaduje zaměření na výsledky práce. Jedná se o variantu checklistu využívající stupnici doplněnou slovní charakteristikou chování pro každý úkol (Koubek, 2015, s. 223).

Hodnotící stupnice je tvořena společně zaměstnanci a jejich nadřízenými vedoucími zaměstnanci za dodržení tohoto postupu (Koubek, 2015, s. 223):

1. Stanovení úkolů pro konkrétní pracovní místo.
2. Popis co největšího množství možného pracovního chování, které je přiřazeno k jednotlivým úkolům daného pracovního místa.
3. Stanovení stupnice odpovídajícího typu pracovního chování na základě dohody mezi zaměstnanci konkrétního pracovního místa a jejich manažerem.

Jedinák (2012, s. 67) uvádí rozmezí stupnice od hodnocení chování „vynikající“ až po hodnocení chování „nepřijatelné“ a považuje za výhodu pro hodnotitele to, že každý ze stupňů hodnocení zahrnuje rovněž slovní charakteristiku pracovního chování a další výhodou je zpětná vazba na pracovní výkon, pochopitelnost a jednoduchost. Za nevýhodu vnímá tento autor náročnost metody na přípravu.

Koubek (2015, s. 223) považuje za pozitivum metody BARS kooperaci zaměstnanců a jejich nadřízených v přípravné fázi a rovněž i fakt zakomponování zkušeností zaměstnanců i manažerů do příprav hodnocení a tím zvýšení přijatelnosti hodnocení všemi zaměstnanci a zpětnou vazbu na pracovní výkon zaměstnance. Negativní hledisko metody BARS vidí tento autor ve shodě s Jedinákem (2012, s. 67) v časové, administrativní a organizační náročnosti přípravných fází této hodnotící metody.

Metoda kritických případů

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců pomocí metody kritických případů je považována podle Palíškové a kol. (2021, s. 136) za časově nenáročnou metodu, při níž je možné využít

různé mobilní a internetové a aplikace a je založena na zaznamenávání událostí, uskutečněných v daném časovém úseku, které jsou jak negativní, tak pozitivní a jsou popsány tak, aby jim rozuměli podřízení i nadřízení pracovníci. Autorka doplňuje, že tato metoda je vhodná zejména v prostředí projektového řízení a je vhodná pro průběžné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Jedinák (2012, s. 66) doplňuje důležitou podmínku této metody, a to, že veškeré záznamy jsou vedeny pouze o prokazatelných výkonech zaměstnance, nikoliv o jeho charakterových a osobních vlastnostech a v případě negativních incidentů je možné stanovit nápravné úkoly s termínem splnění a zároveň v případě pozitivních incidentů vede záznam k podnětu k udělení zvláštních či mimořádných odměn. Koubek (2015, s. 221) poukazuje u této metody na jistou nevýhodu, kterou spatřuje v nutnosti pravidelných záznamů nadřízených, což může být časově náročné, čímž je v rozporu s autorským kolektivem Plíškové (2021, s. 135) a další negativní vliv má i problém různé interpretace vyjádření kritických případů, což zároveň může mít i negativní a demotivující vliv na zaměstnance, u něhož může zaznamenávání kritických případů nadřízeným vyvolávat napětí, až konflikty s nadřízeným.

Ačkoliv považuje Dvořáková (2012, s. 269) metodu kritických případů jako metodu velmi vhodnou pro využití při hodnotícím rozhovoru a při různých školeních, shrnuje nevýhody metody do těchto konkrétních případů:

1. Vzhledem k tomu, že denní a týdenní zaznamenávání kritických případů je časově zatěžující, bývá mnohdy doplňováno zpětně až na konci období, čímž dochází k tomu, že jsou zaznamenávány především případy z poslední doby, což je zavádějící.
2. Stanovování vlastních kritérií a norem chování podřízených zaměstnanců hodnotitelem.
3. Nevhodný slovní popis pro porovnání konkrétních zaměstnanců a organizační jednotky.

Metoda hodnotitelské zprávy

Tato metoda, která bývá nazývána rovněž metodou hodnocení volným popisem, je všeobecná metoda využívaná předně k hodnocení managementu a zaměstnanců -expertů a je hodnotitelem koncipována dle určených měřítek pracovního výkonu (Šikýř, 2016, s. 123).

Podle Dvořákové (2012, s. 270) zpráva zahrnuje volně strukturovaný text nebo je koncipována dle daných instrukcí a zároveň může obsahovat hodnotící stupnice a záznamy kritických případů, čímž je poskytována detailní hodnotitelská zpráva a poskytuje přesnou zpětnou vazbu, ovšem je komplikované takovou zprávu právě pro její jedinečnost a detailnost použít pro porovnávání s ostatními zaměstnanci a pro další rozhodování v oblasti personalistiky. S názorem autorky se ztotožňuje i Koubek (2015, s. 221) a doplňuje, že každý hodnotitel má jiné schopnosti pro vyjádření o pracovním výkonu zaměstnance a jejich hodnocení může být ovlivněn osobními pocity a vazbami na hodnoceného a mnohdy se opírá pouze k průměrnému výkonu za delší období a nikoliv k aktuálnímu výkonu.

Metoda srovnání zaměstnanců

Jak už název napovídá, metoda srovnávání zaměstnanců slouží k porovnání výkonu jednotlivých zaměstnanců mezi sebou a pro větší objektivitu ne zásadní, aby byla důsledně nastavena kritéria pro srovnávání, k čemuž je vhodné využít obdobná kritéria, jako pro stanovení cílů a následně je možné stanovit pořadí zaměstnanců, přičemž je podstatné hodnotit výkon i pracovní chování (Palíšková a kol., 2021, s. 133). Koubek (2015, s. 224) v této srovnávací metodě, kterou založil na tvorbu pořadí zaměstnanců dle výkonu, definoval tyto typy porovnávání výkonu zaměstnanců:

- střídavé srovnávání je metoda, při níž jsou do seznamu zapisováni pracovníci podle jejich výkonu v pořadí od nejlepšího, který je na počátku seznamu k nejhoršímu, který je na konci seznamu tak, že se naplňuje od krajů seznamu k jeho středu;

- párové srovnání je metoda, v níž jsou porovnáváni vždy dva pracovníci, kteří jsou umístěni vedle sebe na prvním a druhém místě v seznamu, který může být seřazen dle abecedního pořádku a následně je vybrán lepší z těchto zaměstnanců, dále je porovnáván první zaměstnanec v seznamu s třetím zaměstnancem v seznamu a opět je vybrán lepší z těchto zaměstnanců, až jsou nakonec srovnáni všichni zaměstnanci se všemi a ten zaměstnanec, který získá nejvíce ocenění je považován za nejlepšího zaměstnance a naopak zaměstnanec s nejmenším oceněním je nejhorším zaměstnancem, proto je tato metoda nevhodná pro podniky s více zaměstnanci, jelikož ztrácí přehlednost;
- povinné rozdělení je metoda, v níž jsou přiřazována procenta úrovně pracovního výkonu, systémem použití povinného procenta nejlepších nebo naopak nevyhovujících zaměstnanců v podniku, a proto může být tato metoda využita u většího počtu zaměstnanců.

Koubek (2015, s. 224) ale dodává, že metoda vytváření pořadí zaměstnanců dle výkonu je relativní metodou, protože není možné srovnávat jedince jedné skupiny s výkonem jedinců jiné skupiny, ale je možné tyto poznatky využít k motivaci zaměstnanců uvnitř skupin a k soutěživému prostředí, vedoucímu ke zvýšení výkonu.

Metoda sebehodnocení

Aktivita ze strany hodnoceného zaměstnance je dle Palíškové a kol. (2021, s. 136) vyžadována u metody hodnocení zvané sebehodnocení, při níž zaměstnanec dle předem určeného pracovního postupu hodnocen sám sebou a následně je hodnocen svým představeným zaměstnancem a poté dochází ke společné diskusi a hledání východisek k rozvoji zaměstnance. Autorka dodává, že předpokladem pro úspěšné využívání této metody hodnocení je určitá vyspělost jak zaměstnanců, tak i manažerů, aby bylo možné využít tohoto způsobu hodnocení efektivně a to především z důvodu rizika sebedocnění nebo přecenění zaměstnancem, protože podstatou této metody je zamyšlení se nad vlastní prací a vyjasnění dohodnutých činností podporujících rozvoj zaměstnance, ale i vzájemných očekávání.

Marchington a kol. (2021, s. 274) uvádí, že zejména ženy mají sklon k sebedocnění oproti mužům a rovněž může docházet k odchylkám, které jsou způsobeny kulturními rozdíly. Dvořáková (2012, s. 271) doplňuje výše uvedené informace o poznatky v tom smyslu, že tato metoda může sloužit jako prevence hrozících negativních reakcí zaměstnanců při hodnotícím pohovoru a zároveň je nápomocná v pozitivním přístupu zaměstnance k učení se a rozvoji.

Metoda hodnocení a sebehodnocení kompetencí s následující komparací

Metoda hodnocení a sebehodnocení kompetencí s následným porovnáním, která vychází z kompetenčního modelu hodnocení, může být dle Jedináka (2012, s. 64) využívána ve veřejné správě vyspělých zemí a napomáhá nejen budovat hodnotnou firemní kulturu, ale zároveň umožňuje identifikovat, klasifikovat, případně rozvíjet rozhodující kompetence jednotlivých profesí. Dle tohoto autora svým zaměřením na kompetence, na které je stanoven standard a cílí na konkrétní oblasti činností za účelem dosažení strategických cílů organizace, kdy nejprve hodnocený zaměstnanec je hodnocen svým přímým představeným, poté hodnocený zaměstnanec v sebehodnocení vyhodnotí sám sebe a dále v rozhovoru hodnoceného zaměstnance s hodnotitelem dochází k syntéze předchozích dvou činností.

Metoda 360° zpětné vazby

Metodu vícezdrojového hodnocení, neboli 360-Degree Feedback Čopíková a kol. (2015, s. 83) považuje za metodu hodnocení, kdy u jednoho zaměstnance proběhne sebehodnocení a zároveň ho hodnotí několik různých hodnotitelů na základě identických kritérií. Palíšková a kol. (2021,

s. 136) upřesňuje, že toto hodnocení je prováděno dotazníkovou formou, v dnešní době již z pravidla v elektronické podobě a v závislosti na struktuře podniku je doporučováno alespoň osm hodnotitelů. Tato autorka dodává, že dle výzkumů je tato metoda hodnocení prospěšná především pro zvýšení angažovanosti zaměstnanců, ale zároveň může mít i negativní dopad způsobený nevhodným přístupem aktérů hodnocení způsobeným například subjektivním pohledem na hodnoceného. Marchington a kol. (2021, s. 274-275) uvádí, že tato vícezdrojová metoda je vhodná obzvláště u podniků, které podporují neustálé zlepšování a zpravidla u podniků zabývajících se službami, kde zapojují do hodnocení i zákazníky, dále zmiňuje, že v případě, kdy dochází k hodnocení směrem od podřízeného k nadřízenému, může docházet k podkopávání autority a k záměrnému ohrožení pozice nadřízeného. Dále tuto autoři uvádí, že tato metoda je vhodná zejména pro otevřenější organizace. Jedinák (2012, s. 69) dodává, že metoda 360° zpětné vazby slouží k hodnocení výkonu zaměstnanců, ale lze ji využít i k porovnávání přímo organizace jako takové. Provázanost této metody se všemi aktéry hodnocení je názorně vidět na výše umístěném nákresu na Obrázku 4.

Metoda Assessment centre/Metoda Development centre

Metodu Assessment centre lze dle Koubka (2015, s. 224) využít nejen k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, ale i k výběru a vzdělávání zaměstnanců, především z řad managementu a expertů. Šikýř (2016, s. 124) uvádí, že tato metoda využívaná při plánování rozvoje zaměstnanců prověřuje schopnosti a motivaci zaměstnanců na základě individuálního a skupinového řešení typových případů a úkolů. Jedinák (2012, s. 69) doplňuje, že pomocí této časově i finančně náročné metody lze u zaměstnanců identifikovat komunikativní dovednosti, vnímavost, kreativitu a odolnost v zátěžové situaci, přičemž hodnotitelem může být zaměstnanec z řad personalistů, vedoucí zaměstnanec, ale i externí zaměstnanec, který se zabývá touto činností z titulu své profese.

Metoda Development centre je dle Palíškové a kol. (2021, s. 137) v podstatě metoda Assessment centre, která není využívána k výběru kandidátů, ale ke stanovení potřeb rozvoje zaměstnance tím, že napomáhá ke zjištění silných a slabých stránek zaměstnanců pozorováním při zadaných úkolech, což je prospěšné i v případě vyhledávání nástupců. Dále autorka uvádí, že i v tomto případě se jedná o nákladnou metodu, která vyžaduje v první řadě důkladně zaškolené hodnotitele a pokud je účelem hodnocení výkonnost, je nutná účast nadřízeného zaměstnance na přípravě i na následném stanovení rozvojového plánu.

2.2.2 Proces hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Palíšková a kol. (2021, s. 138) rozděluje proces hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců do těchto etap:

1. *příprava hodnocení* je první etapou, v níž dochází k přípravě nejen celkového procesu hodnocení, ale rovněž k přípravě hodnotitelů a hodnocených zaměstnanců;
2. *vlastní hodnocení* je druhá, nejrozsáhlejší část procesu hodnocení, která zahrnuje činnosti týkající se nalezení vhodného místa pro hodnocení a časového prostoru, dále zahrnuje proces sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, hodnocení nadřízeným zaměstnancem, oboustrannou zpětnou vazbu, návrh rozvoje a vzdělávacích aktivit, kariérní plánování, dopad do odměňování zaměstnanců a nastavení cílů pro další období;
3. *výstupy* jsou závěrečnou etapou procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, v níž dochází k plánování vzdělávání, kariérnímu posunu a úpravě odměňování.

Koubek (2015, s. 215) rozděluje proces hodnocení na 9 fází, které dělí na 3 časová období (přípravné období, které je rozděleno do 4 fází, období získávání informací, které dělí na dvě fáze a období vyhodnocování informací, které rozděluje do 3 fází).

Podle Palíškové a kol. (2021, s. 139) se jedná o velmi obtížnou personální činnost, která zahrnuje jednak metodické a přípravné činnosti přímo personálním útvarům, které se odvíjejí od stupně vyspělosti podniku, od podnikové kultury a jsou v souladu s cíli a strategií organizace a jednak zahrnuje činnosti považované za stěžejní, které vykonávají sami hodnocení pracovníci a jejich přímí nadřízení. Autorka dále uvádí, že je zpravidla po uzavření finančních výsledků organizací vymezen průběh hodnotícího období a je třeba proškolit hodnotitele tak, aby nedocházelo k demotivování zaměstnanců.

Základní kroky v procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (Dvořáková 2012, s. 261):

- za pomoci informačních kanálů organizace musí být všichni pracovníci seznámeni svými přímými představenými se zavedením procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců;
- organizační, metodická a instruktážní příprava hodnotitelů na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců;
- vytřídění informací, které byly získány v průběhu hodnoceného období, příprava dispozic pro hodnotící rozhovor, včetně technického a organizačního zabezpečení procesu rozhovorů;
- vlastní hodnotící rozhovor je stěžejní etapou systému hodnocení a vede k formulaci konkrétních závěrů hodnocení zaměstnance;
- veškeré výsledky hodnocení je třeba důsledně zaznamenávat do hodnotících dokumentů, v nichž hodnocený zaměstnanec potvrdí podpisem seznámení s výsledky hodnocení. Jedná se o důvěrný dokument, který je uložen v osobní personální složce zaměstnance a má k němu tedy přístup nadřízený zaměstnanec, vyšší stupeň vedení, případně manažer úseku, do něhož by měl být zaměstnanec převeden. Jakákoliv jiná manipulace s osobními dokumenty je možná pouze po předchozím schválení samotným zaměstnancem;
- hodnotitelé spolu se svými nadřízenými vyhodnocují výsledky hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a společně přijímají potřebná opatření, která vyplývají z jednotlivých hodnocení. Dále jsou vyhodnocovány celkové výsledky hodnocení za organizaci a jsou navrhovány případné změny v metodice a kritériích hodnocení pro následující období tak, aby byla zabezpečena dostatečná srovnatelnost výsledků;
- v případě, že hodnocený považuje výsledky svého hodnocení za neobjektivní a má věcné důkazy svého tvrzení, je oprávněn se odvolat proti závěrům hodnocení k nadřízenému zaměstnanci svého hodnotitele a toto odvolání prošetří.

Armstrong (2015, 395-396), jako zastávce pokrokového řízení pracovního výkonu a kritik tradičního statického hodnocení pracovního výkonu jako analytického pohledu na hodnoceného, kde se nachází a z čeho vyšel a nikoliv pohled dopředu k naplnění účelu pracovního místa, role, znalostí a dovedností, sestavil dvanáct zásad pro efektivní přezkoumání pracovního výkonu. Autor ale podotýká, že funkčnost těchto zásad je vždy podmíněna firemní kulturou, která tyto zásady ctí a podporuje.

Zásady pro přezkoumání pracovního výkonu dle Armstronga (2015, s. 396-397):

1. důkladná příprava manažerů i hodnocených zaměstnanců dle dohodnutých cílů, perspektivy a potencionálních změn;
2. společná diskuse je třeba důkladně naplánovat, aby došlo k projednání všech důležitých bodů, což zpravidla může trvat až dvě hodiny;
3. vytvoření neformálního prostředí pro uskutečnění rozhovoru;
4. poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům, která by měla být ve formě vyjádření faktických událostí a motivace, nikoliv soudu;
5. efektivní využití času po dobu dialogu za účelem nalezení pozitivního závěru;
6. rozhovor je třeba z důvodu povzbuzení zahájit pochvalou za konkrétní úspěchy zaměstnance;
7. umožnit zaměstnanci dostatečný prostor pro vyjádření se;
8. podněcovat zaměstnance k sebehodnocení;
9. s odvoláním na skutečné události je třeba se zabývat pracovními výsledky a výkonem zaměstnance a nezabývat se jeho osobností;
10. společná analýza pracovního výkonu a hledání způsobu řešení případných budoucích problémů;
11. dbát na to, aby v diskusi došlo ke shrnutí zkušeností za minulé období, jejich využití pro období budoucí a neočekávaně nekritizovat zaměstnance;
12. společná dohoda budoucích aktivit a cílů a ukončení rozhovoru pozitivním směrem.

Urban (2017) ve svém článku pro časopis *Práce a mzda* uvádí, že zárukou úspěšného procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je důsledná příprava obou aktérů hodnocení a aktivní spolupráce hodnoceného zaměstnance s hodnotitelem, přičemž hodnotitel by se v přípravné fázi měl zaměřit příkladně na shrnutí nejdůležitějších pracovních výsledků hodnoceného zaměstnance, jeho chování a motivace, způsob zlepšení pracovního výkonu, budoucí pracovní cíle a způsob budoucího rozvoje zaměstnance. Dle tohoto autora by obdobně měla probíhat i příprava hodnoceného zaměstnance, přičemž by při přípravě na hodnocení měly obě strany pracovat samostatně. Šikýř (2016, s. 125) zdůrazňuje, že je důležitým nástrojem hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců hodnotící rozhovor, jehož prostřednictvím je zaměstnanec informován o pracovním výkonu za sledované období a zároveň je se zaměstnancem projednán další pracovní rozvoj a zaměstnanec by měl být náležitě motivován pro žádoucí výkon v příštím období. Během tohoto rozhovoru je třeba dojít ke společné dohodě o nápravě případných nedostatků, zlepšení výkonu, případně chování zaměstnance, ale i vytvoření dostatečných podmínek pro požadovaný výkon zaměstnance. Podle Urbana (2017) může docházet i k nespravedlivému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, způsobenému nedostatkem informací, nedostatečnými kritérii hodnocení nebo hodnotitelskými chybami a v tomto případě zaměstnanci reagují přecitlivěle jak v případě finančního, tak slovního hodnocení.

Čopíková a kol. (2015, s. 84) považuje hodnotící rozhovor za jednu z nejnáročnějších činností vedoucích zaměstnanců, vyžadující důkladnou přípravu a o konání rozhovoru, tedy o místě, času a probíraných tématech, musí být pracovníci vždy informováni nejméně s týdenním předstihem. Doplňuje, že při rozhovoru by měl zaměstnanec dostat průměrně 70 % celkového času pro své vyjádření a hodnotitel by měl hodnocenému zaměstnanci sdělit i možnosti, do jaké míry se jeho výkon odrazí na odměňování. Palíšková a kol. (2021, s. 139) dodává, že kromě možnosti změny v odměňování, které je v souladu s možnostmi organizace je dalším

výstupem z hodnotícího rozhovoru návrh rozvojového plánu a posunu v kariéře včetně časového rozvržení. Podle Jedináka (2012, s. 70-71) je hodnotící rozhovor druhem jisté sociální techniky, při níž oba aktéři rozhovoru projevují určitou snahu ovlivnit jeden druhého a jeho délka trvání je přibližně 20 až 30 minut. Dále uvádí, že úkoly plynoucí z rozhovoru je nutné písemně specifikovat a termínovat tak, aby byly pro zaměstnanci splnitelné a reálné, a to vždy za předpokladu zajištění adekvátních podmínek pro jejich splnění. Dle Urbana (2017) se pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců opírá právě o hodnotící rozhovor, který by měl být rekapitulací průběžného hodnocení, ale neměl by být nositelem nových informací pro hodnoceného zaměstnance. Autor příkládá velkou důležitost pro objektivitu hodnocení sebehodnocení zaměstnance a jeho následná komparace s hodnocením hodnotitele.

Při hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a obzvláště pro samotném hodnotícím rozhovoru je dle Šikýře (2016, s. 71) několik úskalí, které se nejčastěji objevují, a je třeba se jim vyvarovat. Podle tohoto autora se jedná zpravidla o pochybení jako příkladně nedostačující připravenost na hodnocení, přílišná nekompromisnost nebo naopak mírnost hodnotitele ovlivnění hodnotitele předchozími hodnoceními, diskriminace z důvodu například věku nebo pohlaví, nepochválení hodnoceného za jeho dobré výkony, považování hodnocení za zbytečné a mnohé další. Urban (2017) jako úskalí hodnotícího rozhovoru spatřuje navíc v používání osobní roviny namísto roviny věcné. Palíšková a kol. (2021, s. 139-140) zdůrazňuje, že proces hodnocení by měl působit především motivačně se zaměřením na důraz na zaměstnancův přínos pro organizaci, přičemž je to proces se dvěma účastníky, s hodnoceným a jeho hodnotitelem. Koubek (2015, s. 229) doplňuje k výše uvedenému další podstatné úskalí v procesu hodnocení a to, chybně zvolená metoda hodnocení zaměstnanců, ale poukazuje rovněž na negativní přístup hodnocených k procesu hodnocení. Autor zdůrazňuje povinnost organizace dbát dodržování platné legislativy a proces hodnocení musí být založen na důkladné analýze konkrétních pracovních pozic.

2.3 Metodika práce

V této části je popsán metodologický postup a konkrétní výzkumné metody využité pro tuto diplomovou práci. Cíl výzkumného šetření je totožný s cílem této diplomové práce. Diplomová práce, která se zabývá funkčností systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v konkrétní vybrané organizační složce Finanční správy České republiky, je rozčleněna do dvou základních částí.

První část se věnuje teoreticko-metodologické stránce vybrané problematiky, k čemuž byly využity sekundární zdroje, což zahrnovalo především literaturu z oboru řízení lidských zdrojů a z oboru personalistiky různých autorů, které byly komparovány, dále zahraniční i tuzemské články věnující se problematice řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Druhá část je částí praktickou, která se věnuje výzkumnému úkolu, v němž bylo použito teoretických poznatků z první části této diplomové práce, a byl ověřován systém hodnocení v dané organizaci pomocí dvou výzkumných metod.

Pro zjištění základních statistických informací byla dne 12. 11. 2021 zaslána Generálnímu finančnímu ředitelství, sekci personální žádost dle zákona č. 106/1999 Sb. O svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů, jejíž prostřednictvím byl vznesen požadavek na poskytnutí informací týkajících se hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy, konkrétně, zaměstnanců Finančního úřadu pro hlavní město Prahu a jeho územních pracovišť. Požadovány byly tyto informace:

1. Celkový počet zaměstnanců Finančního úřadu pro hlavní město Prahu a jeho jednotlivých územních pracovišť k 1. 1. 2018, k 1. 1. 2019, k 1. 1. 2020 a k 1. 1. 2021.
2. Počet hodnocených zaměstnanců z posledních dvou plošných hodnocení (od 1. 1. 2018 do 31. 12. 2018. a 1. 1. 2019 do 30. 09. 2020).
3. Počet hodnocení celkem za rok 2018, 2019, 2020.
4. Struktura hodnocených zaměstnanců za dvě poslední plošná hodnocení (vykonávaná funkce – řadový zaměstnanec, představený).
5. Struktura výsledků hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců podle závěrů služebního hodnocení za dvě poslední plošná hodnocení (vynikající – velmi dobré – dobré – dostačující – nevyhovující výsledky).

Na základě těchto informací byl získán základní obraz hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců organizační složky finanční správy.

Ve výzkumném šetření bylo použito dvou druhů výzkumných metod:

1. Dotazníkové šetření (survey) je kvantitativní metoda sběru dat o jisté populaci, při němž je využíván jako nástroj výzkumu dotazník (Novotná a kol., s. 143). Pokud vyplňuje dotazník sám respondent přes internet, je tento proces označován jako CASI -Computer-Assisted Self Interview (Novotná a kol., s. 150).

Zařazení výzkumného dotazníkového šetření dle různých způsobů třídění (Zháněl a kol., s. 23-25):

- Z hlediska doby trvání výzkumného šetření se jedná o krátkodobý výzkum;
- z hlediska frekvence se jedná o jednorázový výzkum;
- z hlediska počtu zkoumaných jednotek se jedná o intenzivní výzkum, který je zaměřen na jednu organizační jednotku s určitým množstvím hodnotících parametrů;
- z hlediska hlavního cíle výzkumu je používané dotazníkové šetření aplikovaným typem výzkumu, jelikož řeší praktické otázky a začlenění zjištěných výsledků do praxe.

2. Strukturovaný rozhovor je kvalitativní metoda výzkumu, v němž má rozhovor připravenou strukturu (Novotná a kol., s. 322).

Součástí výzkumu byla rovněž analýza interních předpisů, kterými se řídí hodnocení pracovního výkonu vybrané organizační jednotky finanční správy. Bylo posuzováno, zda se opírají interní předpisy o teoretické základy a zda jsou tyto předpisy využívány v praxi při hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Dotazníkové šetření

První metodou, která byla využita v této diplomové práci, je dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili hodnocení pracovníci zkoumané organizace. Dotazník byl vytvořen na internetovém portále Survio.com (2021). Tento způsob tvorby dotazníku byl zvolen pro svou efektivitu, protože elektronická tvorba a distribuce i sběr výsledků je mnohem efektivnější a přesnější.

Pro dosažení správného cíle výzkumu byly zvoleny následující hypotézy, které se vztahují ke zpracovaným otázkám:

1. Proces "Hodnocení pracovního výkonu" je respondenty vnímán čistě jako formálně administrativní akt.

2. Většina respondentů považuje výstupy z osobního hodnocení pracovního výkonu za spravedlivé.
3. Nadpoloviční většina respondentů je motivována finanční odměnou.

Pro stanovení správného postupu je třeba stanovit harmonogram, který následně navazuje na jednotlivé fáze výzkumu. Časový harmonogram byl stanoven na 6 měsíců od měsíce srpna 2021 do měsíce leden 2022.

Časový plán:

- Zpracování dotazníku - 1. měsíc (srpen 2021)
- Distribuce dotazníku - 3 měsíce (září 2021 - listopad 2021)
- Sběr dotazníků - 1 měsíc (prosinec 2021)
- Vyhodnocení dotazníku – 1 měsíc (leden 2022)

Výzkumné šetření bylo rozděleno do 3 fází:

Přípravná fáze

Prvním krokem přípravné fáze bylo stanovení cíle a účelu výzkumu, který je totožný s cílem této diplomové práce, kterým je zjištění funkčnosti systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v jedné z organizačních složek Finanční správy České republiky a navrhnout případné zlepšení tohoto procesu. Byly stanoveny 3 hypotézy, které se vztahují ke zpracovaným otázkám. Posledním krokem přípravné fáze, bylo stanovení časového plánu výzkumu ve společnosti, který zahrnoval zpracování dotazníku, jeho umístění do internetové aplikace Survio.com (2021). Dotazník byl koncipován ze dvou částí. První částí byla úvodní strana, kde byl dotazník představen a byla vyslovena žádost o jeho vyplnění a zbývající část byla věnována celkem 23 otázkám. První 4 otázky se týkaly přímo osoby respondenta, jeho pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a délky praxe u organizace. Následující otázky se týkaly procesu hodnocení a umožňovaly respondentovi zpravidla škálu 4 typů odpovědi (vůbec ne, spíše ne, spíše ano, rozhodně ano). Poslední otázka, byla otevřeného charakteru, v níž se respondentů mohl svými slovy vyjádřit k tématu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců dané organizace. K ověření srozumitelnosti a struktury dotazníku byl tento dotazník rozeslán zkušební skupině respondentů o pěti členech, kteří nejsou zaměstnanci zkoumané organizace. Zjišťován byl čas potřebný pro vyplnění, struktura dotazníku a pochopení textu. Bylo zjištěno, že vyplnění dotazníku zabere průměrně 5 minut času a po drobných úpravách bylo možné spustit výzkumné dotazníkové šetření. Dotazník byl přístupný pro respondenty od měsíce září 2021 do měsíce prosince 2021.

Realizační fáze

K vyplnění dotazníku byli vyzváni, po dohodě s vedením organizace, zaměstnanci vybrané organizační složky Finanční správy České republiky. Dotazníky byly rozeslány formou zaslání odkazu prostřednictvím služebního mailu zaměstnancům zkoumané organizace. Územní pracoviště, které bylo do výzkumu zařazeno má celkem 283 zaměstnanců a výzkumu se zúčastnilo celkem 167 respondentů z řad těchto zaměstnanců.

Hodnotící fáze

Vyhodnocení získaných primárních dat z dotazníkového šetření bylo provedeno dle jednotlivých otázek a doplněno grafickým znázorněním výsledků a celkově vyhodnoceno. Následně byly potvrzeny/vyvráceny formulované hypotézy. Dotazníkový formulář s otázkami je uložen v příloze této diplomové práce. V příloze jsou rovněž uloženy kontingenční tabulky a grafické vyhodnocení hypotéz.

Charakteristika souboru respondentů dotazníkového šetření

Za pomoci e-mailové komunikace byli kontaktováni pracovníci nejmenovaného územního pracoviště Finančního úřadu pro hlavní město Prahu s prosbou o anonymní vyplnění dotazníku, který bude sloužit k výzkumnému šetření pro tuto diplomovou práci. Dotazníkové šetření bylo povoleno představenými oslovených zaměstnanců. Z celkového počtu 277 zaměstnanců tohoto pracoviště dotazník vyplnilo 167 respondentů, což tvoří podíl 60,3 %, což lze považovat za reprezentativní a dostačující. Důvody proč se 39,7 % respondentů nezúčastnilo výzkumu, mohou být různé, jako například vysoká fluktuace zaměstnanců, dlouhodobá nepřítomnost zaměstnanců na pracovišti, nebo chybné vyplnění dotazníku, čímž nedošlo k uložení a zpracování dotazníku v aplikaci, případně rozhodnutí nevyplnit dotazník.

Tabulka 1 Struktura dotazovaných respondentů dotazníkového šetření

Věk respondentů	Muž	Žena	Celkem
Do 25 let	0	1	1
26 až 35 let	3	21	24
36 až 45 let	6	46	52
46 až 59 let	5	65	70
60 a více let	1	19	20
Celkem	15	152	167

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Z výše uvedené Tabulky 1 je patrné, že z převážné většiny jsou na tomto územním pracovišti zaměstnány ženy, které tvořily 91 % z celkového počtu respondentů. Výzkumného dotazníkového šetření se zúčastnilo pouze 15 mužů převážně ve věku 36 až 59 let. Věková struktura žen je tvořena z 38,9 % pracovnicemi ve věku 46 až 59 let a z 27,5 % pracovnicemi ve věku 36 až 45 let. Nejmenší skupinu tvoří jak u mužů, tak i u žen pracovníci ve věku do 25 let. V této věkové kategorii se zúčastnila výzkumného dotazníkového šetření pouze 1 žena. Zbývající dvě věkové kategorie u žen jsou téměř na srovnatelné úrovni okolo 12 %.

Tabulka 2 Struktura dotazovaných respondentů dotazníkového šetření dle dosaženého vzdělání

Poslední dosažené vzdělání respondenta	Počet respondentů	Podíl
Vysokoškolské-doktorský titul nebo vyšší	0	0,0%
Vysokoškolské-bakalářský titul	24	14,4%
Vysokoškolské-magisterský titul	25	15,0%
Středoškolské-ukončené maturitní zkouškou	118	70,7%

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Z Tabulky 2 je zřejmé, že 70,7 % respondentů má poslední dosažené vzdělání středoškolské s maturitní zkouškou. Pouze 15 % respondentů uvedlo vysokoškolské vzdělání s magisterským titulem a 14,4 % respondentů uvedlo, že dosáhl bakalářského titulu. Žádný respondent nevedl titul doktorský nebo vyšší.

Strukturované rozhovory

Druhou využitou metodou pro výzkumný úkol byl proveden kvalitativní výzkum pomocí strukturovaného rozhovoru. K tomuto rozhovoru byli vyzváni pracovníci vybraného územního

pracoviště, kteří jsou aktéry hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců z pozice hodnotitelů. Jedná se tedy o představené zaměstnance vybrané organizační složky Finanční správy České republiky. Cílem těchto rozhovorů bylo zjištění informací o funkčnosti systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ze strany hodnotitelů.

Rozhovory se uskutečnily od srpna 2021, kdy byly vytvořeny otázky ke strukturovanému rozhovoru. Od září 2021 byli postupně oslovováni respondenti pro rozhovory. Poslední rozhovor se uskutečnil v prosinci 2022. V lednu 2022 došlo k vyhodnocení rozhovorů.

Výzkumná otázka k posouzení situace:

Jak hodnotitelé vybrané organizační jednotky Finanční správy České republiky posuzují systém hodnocení výkonu zaměstnanců?

Dotazovaní respondenti byli osloveni osobně, případně prostřednictvím e-mailové komunikace, kde byli požádáni o spolupráci při tvorbě diplomové práce na téma „Systém hodnocení pracovních zaměstnanců finanční správy“. Předem bylo vytvořeno celkem 16 otázek a respondentovi byla ponechána možnost volby, jakým způsobem bude rozhovor probíhat. Vzhledem k momentální složité epidemiologické situaci byla dána respondentovi volba provedení rozhovoru po telefonu s tím, že bude rozhovor nahrán na diktafon, nebo možnost písemného vyjádření a případného telefonického doplnění odpovědí nebo možnost klasického způsobu osobního setkání, za dodržení epidemiologických opatření a pořízení nahrávky rozhovoru na diktafon. V úvodu rozhovoru jsou všichni respondenti vždy informováni, že nebudou zveřejněna jejich jména, ale budou jim přidělena čísla a označení stupně managementu dle organizační struktury finanční správy.

Pro výzkumný úkol byla oslovena skupina těchto respondentů:

- Respondent 1 – ředitel sekce územního pracoviště finančního úřadu
- Respondent 2 – ředitel odboru vyměřovacího právnických osob a zástupce ředitele sekce územního pracoviště finančního úřadu
- Respondent 3 – ředitel odboru vyměřovacího právnických osob územního pracoviště finančního úřadu
- Respondent 4 – ředitel odboru majetkových daní územního pracoviště finančního úřadu
- Respondent 5 – ředitel odboru vymáhacího územního pracoviště finančního úřadu
- Respondent 6 – ředitel odboru vyměřovacího fyzických osob územního pracoviště finančního úřadu
- Respondent 7 – vedoucí oddělení registračního územního pracoviště finančního úřadu
- Respondent 8 – vedoucí oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení územního pracoviště finančního úřadu
- Respondent 9 – vedoucí oddělení kontrolního územního pracoviště finančního úřadu
- Respondent 10 – vedoucí oddělení majetkových daní územního pracoviště finančního úřadu
- Respondent 11 – vedoucí oddělení majetkových daní územního pracoviště finančního úřadu

- Respondent 12 – vedoucí oddělení vymáhacího územního pracoviště finančního úřadu
- Respondent 13 – vedoucí oddělení vyměřovacího fyzických osob územního pracoviště finančního úřadu

Kritériem pro výběr respondentů byla povinnost hodnotit zaměstnance této organizace. Jedna se tedy o představené zaměstnance územního pracoviště finančního úřadu, kteří jsou přímým nadřízeným skupiny zaměstnanců, konkrétně sekce, odboru nebo oddělení.

Veškeré rozhovory byly doslovně přepsány a seskupeny do přehledných tabulek k detailnějšímu rozboru a komparaci pro objasnění výzkumného úkolu. Texty jednotlivých rozhovorů byly segmentovány dle konkrétních témat a dle typu respondenta, následně byly induktivně kódovány, aby mohly být v jednotlivých textech nalezeny odlišnosti nebo shody v odpovědích respondentů a aby mohly být analyzovány za účelem zjištění základního cíle této práce.

Tak jako i v dotazníku, byly v prvních otázkách zjišťovány informace týkající se věku, dosaženého vzdělání a délky praxe v dané organizaci. Čímž bylo zjištěna struktura zaměstnanců zkoumané organizace.

Otázky v rozhovorech odrážejí strukturu dotazů z dotazníkového šetření tak, aby mohl být porovnán pohled z obou stran procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, tedy ze strany hodnotitele a ze strany hodnoceného zaměstnance. V závěru výzkumu byly porovnány dva pohledy na problematiku hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy.

Etika výzkumného šetření

Účastníci dotazníkového šetření byli nejprve seznámeni s probíhajícím dobrovolným výzkumem u zvolené organizace svým představeným zaměstnancem a byli vyzváni k dobrovolné účasti na tomto šetření. Díky využití elektronické podoby dotazníku se jednalo o anonymní účast respondentů.

Účastníci rozhovorů byli předem obeznámeni s podmínkami rozhovoru a souhlasili s použitím informací, které sdělili pro výzkumné šetření. Vzhledem k tomu, že zkoumaná organizace je jednou z organizačních složek finanční správy, nebyla konkretizována a všichni respondenti byli označeni pouze pořadovým číslem a služebním označením funkce pro názorné rozčlenění. Rovněž byli poučeni, že nemusí odpovídat na otázky, které by jim připadaly nevhodné, ale zároveň mohou kdykoliv doplnit informaci, kterou považují v daném tématu za vhodnou.

3 Praktická část

Tato část diplomové práce se zabývá vlastním výzkumným úkolem zaměřeným na cíl této práce, který je uskutečňován v organizační složce Finanční správy České republiky, konkrétně v nejnižší složce této organizační struktury, tedy v jednom z územních pracovišť Finančního úřadu pro hlavní město Prahu. V úvodní části bude popsána organizační struktura finanční správy a následně bude pozornost věnována postupům hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy a vyhodnocení výzkumného šetření, které je zaměřeno na výsledky dotazníkového šetření s hodnocenými zaměstnanci a výsledky strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci-hodnotiteli nejnižší organizační složky finanční správy. Závěr této části je věnován možným doporučením pro organizaci pro případné zlepšení funkčnosti systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

3.1 Organizační struktura Finanční správy České republiky

Jak je definováno v zákoně č. 456/2011 Sb. o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „Zákon o finanční správě“) „je *Finanční správa České republiky soustavou správních orgánů pro výkon správy daní*“, kterou tvoří Generální finanční ředitelství, Odvolací finanční ředitelství, finanční úřady a Specializovaný finanční úřad (Zákony pro lidi, 2021). Dle tohoto zákona se jedná o soustavu institucí ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti, kdy Generální finanční ředitelství je podřízeno Ministerstvu financí České republiky, dále pak Odvolací finanční ředitelství je podřízeno Generálnímu finančnímu ředitelství a Finanční úřady spadají pod Odvolací finanční ředitelství. Na nejnižší úrovni vykonávají svou činnost pracovníci Územních pracovišť, kteří vykonávají správu jednotlivých daní a řídicí úrovni těchto pracovišť jsou Finanční úřady.

Dle Organizačního řádu Finanční správy České republiky, vydaném Generálním finančním ředitelstvím dne 23. 06. 2015, ke stavu k 01. 01. 2021 (dále jen „Organizační řád“) je organizační struktura finanční správy tvořena organizačními útvary a služební a pracovní místa (systemizovaná místa), která jsou zařazena v organizačním útvaru nebo mimo něj. Organizačními útvary jsou sekce, odbory a oddělení.

Finanční správa má dle Organizačního řádu tyto úrovně stupňů řízení (Finanční správa, 2021):

- vedoucí služebního úřadu – generální ředitel Generálního finančního ředitelství, ředitel Odvolacího finančního ředitelství, ředitel Specializovaného finančního ředitelství a ředitel finančního úřadu-jsou představenými 4. stupně řízení;
- ředitelé sekce jsou představenými 3. stupně řízení;
- ředitelé odboru jsou představenými 2. stupně řízení;
- vedoucí oddělení jsou představenými 1. stupně řízení.

Všichni představení pracovníci jsou dle Organizačního řádu povinni se řídit právními předpisy, interními akty řízení a příkazy svých nadřízených zaměstnanců a odpovídají za jimi podřízené zaměstnance v souvislosti s tím, že je včas informují a s právními předpisy v souladu s jejich činností a s kolektivní dohodou. Dále jsou představení povinni podávat nadřízenému včas a spolehlivě informace o výsledcích činnosti jejich útvarů, o vzniku rizik a o závažných událostech (Finanční správa, 2021).

Dle Organizačního řádu vykonává Generální finanční ředitelství působnost správního orgánu pro celé území České republiky a podílí se mimo jiné na přípravě právních předpisů a na mezinárodní spolupráci v souvislosti s mezinárodními smlouvami a s členstvím v mezinárodních organizacích. Odvolací finanční ředitelství vykonává dle Organizačního řádu

svou působnost rovněž stejně jako Generální finanční ředitelství na celém území České republiky, je správním orgánem nejbližše nadřízeným finančním úřadům, realizuje mimo jiné řízení o správních deliktech. Specializovaný finanční úřad vykonává svou působnost dle Organizačního řádu rovněž na celém území České republiky, ale pouze pro vybrané subjekty, pro které je příslušný dle Zákona o finanční správě, s výjimkou daně z nemovitých věcí, dále vykonává cenovou kontrolu a ukládá pokuty dle právních předpisů, které upravují ceny. Finanční úřad dle Organizačního řádu vykonává správu daní a mimo jiné činnosti vybírá a vymáhá peněžité plnění uložená orgány finanční správy, vede evidence a registry důležité pro orgány finanční správy, vykonává finanční kontrolu, kontrolu účetnictví, ukládá pokuty v této věci. Nejnižší složkou organizační struktury finanční správy jsou územní pracoviště, která se dle Organizačního řádu nacházejí na území sídla finančního úřadu, a jsou tedy vnitřními organizačními jednotkami, které vykonávají část věcné působnosti finančních úřadů na určeném území (Finanční správa, 2021).

Organizační struktura územního pracoviště finančního úřadu je dle Organizačního řádu oddělení sekretariátu ředitele sekce, oddělení provozního zabezpečení, odbor registrační, odbor vyměřovací, odbor kontrolní, odbor majetkových daní a odbor vymáhací (Finanční správa, 2021).

Důležitým nástrojem subordinační a stanovování obecně závazných pravidel jsou ve finanční správě tak zvané interní akty řízení, které stanovují jednotný postup v rámci finanční správy a interpretaci a aplikaci právních předpisů. Organizační řád dělí interní akty řízení na vnitřní předpisy a služební předpisy (Finanční správa, 2021).

V dokumentu zveřejněném na stránkách Ministerstva financí České republiky pod názvem „*Informace o činnosti Finanční správy České republiky za rok 2020*“ je uvedeno, že v průběhu roku 2020 se finanční správa musela vyrovnávat jednak se snížením počtu systemizovaných míst a muselo dojít k optimalizaci organizační struktury a jednak bylo třeba řešit i dopady pandemie COVID-19, které ovlivňovaly činnost finanční správy téměř deset měsíců v tomto roce zejména zvýšením počtu práce neschopných zaměstnanců či nařízené karantény a rovněž omezením počtu zaměstnanců na pracovišti zajištěním výkonu činností v co nejmenším počtu zaměstnanců přítomných na pracovišti v důsledku usnesení vlády (Ministerstvo financí, 2021).

3.2 Postupy hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců Finanční správy České republiky

Podstata hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy vychází v první řadě z ustanovení §§ 155, 156 a 156a zákona o státní službě a dále se řídí těmito předpisy (Ministerstvo financí, 2021):

- Nařízení vlády č. 36/2019 Sb. O podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců;
- Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 1/2019, který stanovuje postup při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců;
- Služební předpis č. 10/2019 státního tajemníka, kterým se stanovuje postup při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců;
- Služební předpis č. 3/2019 generálního ředitele, kterým jsou stanovena pravidla realizace hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců Finanční správy České republiky.

Na tyto předpisy navazuje dle výsledků hodnocení i nařízení vlády č. 304/2014 Sb. O platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů (Ministerstvo financí, 2021).

Na základě služebního předpisu č. 10/2019 státního tajemníka v Ministerstvu financí (dále jen „Služební předpis státního tajemníka“) je hodnocení státních zaměstnanců nepřetržitý proces posuzování výkonu státní služby a služebních úkolů a povinností, které je prováděno průběžně v celém hodnoceném období bezprostředně nadřazeným představeným zaměstnanců nebo jeho určeným zástupcem. Dle tohoto předpisu hodnotí hodnotitel nezájatě a nestranně v těchto oblastech (Ministerstvo financí, 2019):

1. znalosti právních předpisů, postupů pravidel a nároků, které jsou nezbytné pro výkon státní služby;
2. komunikační a sociální dovednosti, osobní přístup, případně manažerské dovednosti u představených zaměstnanců;
3. výkon služby s ohledem na správnost, samostatnost, rychlost v souvislosti se stanovenými individuálními cíli, přičemž je hodnocena kvalita, množství splněných služebních úkolů, tempo, řešení problémů, analýza a pokud je hodnocen představený zaměstnanec, jedná se o hodnocení organizování, kontrolování, řízení a hodnocení pracovního výkonu podřízených zaměstnanců.

Důležitým aspektem hodnocení státních zaměstnanců je dle Služebního předpisu státního tajemníka stanovení individuálních cílů pro další osobní rozvoj zaměstnance, které jsou jak služebního charakteru, tak vzdělávacího charakteru a vždy musí být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované.

Podkladem pro služební hodnocení slouží dle Služebního předpisu státního tajemníka průběžné hodnocení výkonu zaměstnance, předchozí služební hodnocení zaměstnance (pro srovnání výkonu služby), plnění služebních úkolů, jednání a chování v jednotlivých hodnocených oblastech, plnění stanovených individuálních cílů, písemné pochvaly za příkladnou službu, udělené odměny v průběhu hodnoceného období, písemné výtky vydané v průběhu hodnoceného období, pravomocné rozhodnutí o uložení kárného opatření za kárná provinění spáchaná v hodnoceném období a individuální vzdělávací plány na hodnocené období (Ministerstvo financí, 2019).

Služební hodnocení zaměstnanců ve služebním nebo pracovním poměru k zaměstnavateli Generálnímu finančnímu ředitelství rozeznává tyto formy (Generální finanční ředitelství, 2019):

- Pravidelné služební hodnocení (hodnotící období dvou let – od 1. 10. konkrétního kalendářního roku do 30. 09. za dva následující roky, po ukončení hodnoceného období a trvá minimálně 3 týdny).
- První služební hodnocení (nejpozději do 6 měsíců od uplynutí zkušební doby zaměstnance, ale nejdříve po 60 odsloužených dnech po vzniku jeho služebního poměru).
- Služební hodnocení dle potřeby (přechod na jiné služební místo, stanovení individuálních cílů pro další rozvoj zaměstnance nebo v případě výrazných pozitivních nebo negativních výkyvů v kvalitě výkonu státní služby).
- Služební hodnocení na požádání státního zaměstnance (maximálně jednou za rok, ale nejpozději 3 měsíce před termínem konání pravidelného hodnocení a je za uplynulé dosud nehodnocené období zahrnující minimálně 60 odsloužených dnů).
- Služební hodnocení ve vazbě na nevyhovující výsledky (vždy po uplynutí 90 dnů od seznámení zaměstnance s předchozím služebním hodnocením, v němž byl uveden závěr o tom, že zaměstnanec dosahoval nevyhovujících výsledků).

- Přechodové služební hodnocení (pokud státní zaměstnanec přechází na jiný služební úřad).

Služební hodnocení je dle Služebního předpisu generálního ředitele realizováno tak, že hodnotitelem je vždy bezprostředně nadřízený představený zaměstnanec v součinnosti s ředitelem sekce a ředitelem odboru, pokud si nevyhradí právo součinnosti služební orgán (v případě, že by měl být hodnocený zaměstnanec označen jako vynikající zaměstnanec a všeobecně uznávaný odborník, nebo naopak v případě, že dosahoval zaměstnanec nevyhovujících nebo dostačujících výsledků, případně v nepřítomnosti ředitele sekce nebo ředitele odboru). Pro hodnocení je využívána ve finanční správě dle Služebního předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu aplikace dostupná na Intranetu finanční správy, o jejímž spuštění je hodnotitel vždy informován v dostatečném předstihu a v aplikaci je hodnocení zpracováváno dle standardizovaných popisů slovní a bodové klasifikace plnění jednotlivých hodnotících kritérií a oblastí. Tyto popisy jsou uvedeny v příloze Služebního předpisu generálního ředitele a jsou součástí příloh této diplomové práce. V příloze Služebního předpisu státního tajemníka jsou uvedeny měřitelné ukazatele pro příslušná hodnotící kritéria, podle nichž je možné lépe vyhodnotit konkrétní oblasti hodnocení, a jsou společná pro všechny státní zaměstnance. Za každou hodnocenou oblast obdrží hodnocený zaměstnanec dle Služebního předpisu generálního ředitele průměrné bodové hodnocení 4 body, pokud je plněno vysoko nad rámec nároků na zaměstnance kladených, 3 body v případě, že je plněno nad rámec kladených nároků, 2 body je-li plněno v rámci kladených nároků, 1 bod, je-li plněno v rámci kladených nároků, ale jsou občasné výhrady nebo žádný bod v případě nedostatečného plnění. Z tohoto bodového hodnocení je v závěru hodnocení vypočítáno průměrné bodové hodnocení (aritmetický průměr a zaokrouhlování se provádí takto: je-li výsledek 0 až 0,49 se zaokrouhluje na 0 bodů; výsledek 0,5 až 1,49 se zaokrouhluje na 1 bod; výsledek 1,5 až 2,49 se zaokrouhluje na 2 body; výsledek 2,5 až 3,49 se zaokrouhluje na 3 body; výsledek 3,5 až 4 se zaokrouhluje na 4 body), podle kterého lze zařadit hodnoceného zaměstnance do skupiny zaměstnanců s vynikajícími výsledky, s velmi dobrými výsledky, s dobrými výsledky, s dostatečnými výsledky a s nevyhovujícími výsledky.

Výpočet výsledku služebního hodnocení je prováděn takto (Ministerstvo financí, 2019):

$$V=0,2 \times A + 0,2 \times B + 0,6 \times C$$

Kde:

V je výsledek služebního hodnocení zaměstnance;

A je počet bodů, které zaměstnanec získal při klasifikaci hodnocené oblasti znalosti;

B je počet bodů, které zaměstnanec získal při klasifikaci hodnocené oblasti dovedností;

C je počet bodů, které zaměstnanec získal při klasifikaci hodnocené oblasti výkonu státní služby s ohledem na samostatnost, správnost a rychlost v souvislosti s individuálními cíli.

Služební předpis státního tajemníka stanovuje podíl hodnocené oblasti na výsledku služebního hodnocení takto (Ministerstvo financí, 2019):

1. 20 % v oblasti znalostí;
2. 20 % v oblasti dovedností;
3. 60 % v oblasti výkonu státní služby s ohledem na samostatnost, správnost a rychlost v souvislosti s individuálními cíli.

U každé z hodnocených oblastí hodnotitel dle Služebního předpisu generálního ředitele slovně konkretizuje výkon služby s ohledem na konkrétní pozitiva a negativa výkonu hodnoceného zaměstnance a dále hodnotitel stanoví zaměstnanci individuální cíle pro jeho osobní rozvoj v souladu s vykonávanou činností, které musí být náležitě specifické, termínované, měřitelné a vyhodnotitelné v následujícím hodnoceném období. Individuální cíle by měly být stanoveny vždy po dohodě s hodnoceným zaměstnancem a v souladu s existujícími cíli úřadu, útvaru a pracovní náplně zaměstnance. Pokud jsou individuální cíle dlouhodobějšího charakteru a přesahují hodnocené období, je možné stanovit pro jednotlivá období milníky plnění.

S ohledem na dosažený výsledek služebního hodnocení může hodnotitel doporučit přiznat, zvýšit, snížit, odejmout nebo ponechat v nezměněné výši osobní příplatek, jehož realizace je vázána na rozpočtové možnosti služebního orgánu, a proto není služební orgán vázán návrhem na změnu tohoto příplatku v případě přiznání nebo zvýšení. Osobní příplatek může dosáhnout po zvýšení s ohledem na hodnocení zaměstnance pouze určité maximální výše pro každý konkrétní výsledek hodnocení. Při dosahování vynikajících výsledků může zaměstnanci být osobní příplatek zvýšen maximálně o 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do něhož je zařazeno služební místo, na němž je hodnocený zaměstnanec umístěn, zaměstnanci s velmi dobrými pracovními výsledky může být potom zvýšen osobní příplatek o 40 %, zaměstnanci s dobrými pracovními výsledky o 30%, s dostatečnými výsledky o 10 % a u nevyhovujících pracovních výsledků nelze takto hodnocenému zaměstnanci přiznat osobní příplatek, případně je mu osobní příplatek odejmut. Cílem takto jednotného nastavení výsledné bodové klasifikace hodnocené oblasti, pro niž bylo stanoveno více hodnotících kritérií, je zajištění objektivitu průběhu provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců napříč služebními úřady a možnost jejich porovnávání.

Nejlepším výsledkem v hodnocení pracovního výkonu je dle Služebního předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 1/2019 (dále jen „Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu“) označení zaměstnance finanční správy jako vynikající, všeobecně uznávaný zaměstnanec. Takto označit zaměstnance lze pouze, pokud je takové hodnocení dostatečně odůvodněno a jsou pro něj naplněna tři kritéria (Ministerstvo vnitra, 2019):

1. zaměstnanec musí být odborníkem v konkrétním oboru s rozsáhlými a hlubokými znalostmi;
2. Znalosti zaměstnance převyšují znalosti, zkušenosti a dovednosti ostatních v oboru činnosti a jedná se o dlouholeté zkušenosti;
3. zaměstnanec je všeobecně uznávaný v rozsáhlejší území a v rozsáhlejší odborné veřejnosti.

Dle Služebního předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu se může jednat mimo jiné o pedagogickou, přednáškovou, lektorskou a publikační činnost zaměstnance, expertní a metodickou činnost, vědeckovýzkumnou činnost a reprezentaci úřadu v zahraničí. U takto hodnoceného zaměstnance je možné doporučení přiznat osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyšší platové třídy, do něhož je tento zaměstnanec zařazen.

Každý z hodnotitelů provádí pravidelné hodnocení svých podřízených prostřednictvím formulářů v aplikaci na intranetu a v souladu s vnitřními předpisy a se Služebním předpisem náměstka ministra vnitra pro státní službu a následně toto hodnocení vytiskne, sám podepíše a předá k podpisu služebního orgánu a až po podpisu služebního orgánu může dojít seznámení hodnoceného zaměstnance s jeho výsledky hodnocení. Tento služební předpis ukládá hodnotitelům seznámit hodnocené zaměstnance s výsledky hodnocení nejpozději do 14 kalendářních dnů po podpisu služebního orgánu formou rozhovoru a vymežit silné a slabé stránky zaměstnance a specifikovat nároky a předpoklady, na něž se má zaměstnanec zaměřit

při své činnosti, případně co je třeba vylepšit. Tohoto rozhovoru se může účastnit i další představený zaměstnanec, osoba určená služebním orgánem, nebo osoba, která součinní s hodnocením zaměstnance, případně je umožněna zaměstnanci i přítomnost jiné osoby, například zástupce odborového svazu. Na hodnotící rozhovor je kladen velký důraz jako na jednu z nejdůležitějších činností řízení lidí, protože je důležitou zpětnou vazbou pro hodnotitele i hodnoceného a je třeba, aby byl veden jako dialog dvou rovnoprávných účastníků, čímž má mnohem větší informační hodnotu, než pouze monolog hodnotitele. Hodnocený zaměstnanec po hodnotícím rozhovoru podepíše své hodnocení. Odmítne-li hodnocení zaměstnanec podepsat, potom dle Služebního předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu je třeba tuto skutečnost zaznamenat hodnotitelem i s odůvodněním do služebního hodnocení. Stejnopis hodnocení je vydán hodnocenému zaměstnanci a originál je založen do osobního spisu zaměstnance nejpozději do 6 kalendářních dnů po seznámení hodnoceného zaměstnance s výsledky hodnocení. Zákon o státní službě umožňuje podle ustanovení § 156a odstavce 1 státnímu zaměstnanci podat proti služebnímu hodnocení opravný prostředek do 15 dnů ode dne seznámení s výsledky služebního hodnocení. Opravným prostředkem je v tomto případě námitka. O možnosti podat námitku musí být zaměstnanec poučen na formuláři služebního hodnocení. Pokud dojde k vyhovění námitky, bezprostředně nadřízený zaměstnanec je povinen provést opravné služební hodnocení a obeznámí s ním hodnoceného zaměstnance. Původní hodnocení je vyřazeno personálním oddělením z osobního spisu zaměstnance a je skartováno. Proti opravenému služebnímu hodnocení již není možné podat novou námitku. (Generální finanční ředitelství, 2019).

3.2.1 Informace o hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve zvolené instituci v minulých obdobích

Zvolenou institucí pro tuto diplomovou práci byla Finanční správa České republiky, jejíž celkový počet zaměstnanců dle údajů z evidence k 31. 12. 2020 je 15 031. Pro lepší a ucelenější obraz celé instituce (Finanční správa České republiky) a pro podrobnější informace o zvolené organizační složce finanční správy (Finanční úřad pro hlavní město Prahu a její územní pracoviště) byla získána data ze zdrojů na internetových stránkách finanční správy a prostřednictvím informací získaných od Generálního finančního ředitelství na základě svobodného přístupu k informacím (Finanční správa, 2021). Tato data jsou pro přehlednost uvedena do tabulek.

Tabulka 3 Plnění limitu počtu zaměstnanců ve fyzických osobách v letech 2016–2020

	2016	2017	2018	2019	2020
Schválený počet systemizovaných míst k 1. 1.	16 120	16 300	16 300	16 210	15 714
Schválený počet systemizovaných míst 31. 12.	16 120	16 300	16 300	16 210	15 714
Evidenční počet zaměstnanců k 31. 12.	15 405	15 550	15 571	15 267	15 031
Podíl plnění (%)	95,6	95,4	95,5	94,2	95,7

Zdroj: Finanční správa (2021)

Z výše uvedené tabulky je patrný vývoj počtu zaměstnanců Finanční správy České republiky v průběhu let 2016 až 2020. Podíl naplnění systemizace je v průběhu tohoto časového rozmezí neměnné a systemizace je naplněna vždy okolo 95 %, ale počet schválených systemizovaných míst průběžně klesá. Od roku 2016 do roku 2020 klesl počet schválených systemizovaných míst o 406 zaměstnanců.

Dle poskytnuté informace podle zákona č. č. 106/1999 Sb. O svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů je evidováno v rámci Finanční správy České

republiky k 30. 09. 2021 celkem 13 768 úředníků ve služebním poměru a 972 úředníků v zaměstnanec poměru. Celkem je k 30. 09. 2021 evidováno 14 740 zaměstnanců finanční správy, z čehož vyplývá další úbytek zaměstnanců od roku 2020 (Finanční správa, 2021).

Ze statistických údajů, které byly uvedeny ve výsledcích šetření spokojenosti zaměstnanců Finanční správy České republiky z roku 2020, vyplývá, jaká je věková struktura zaměstnanců finanční správy (Finanční správa, 2021).

Tabulka 4 Věková struktura zaměstnanců Finanční správy České republiky k 30. 11. 2020

Věková kategorie	Evidenční počet pracovníků k 30.11.2020
Méně než 30 let	780
30 - méně než 44 let	3598
44 - méně než 55 let	6155
55 a více let	4489
Celkový součet	15022

Zdroj: Finanční správa (2021)

Z tohoto přehledu vyplývá, že největší zastoupení má mezi zaměstnanci věková skupina mezi 44 až 55 lety a nejmenší zastoupení má věková skupina zaměstnanců mladších 30 let. Poměrně rozsáhlá je i skupina zaměstnanců, kteří jsou starší 55 let.

Ze statistických údajů, které byly uvedeny ve výsledcích šetření spokojenosti zaměstnanců Finanční správy České republiky z roku 2020, vyplývá, jaká je struktura zaměstnanců finanční správy v členění podle pohlaví (Finanční správa, 2021).

Tabulka 5 Struktura zaměstnanců Finanční správy České republiky dle pohlaví k 30. 11. 2020

Pohlaví	Evidenční počet pracovníků k 30.11.2020
Žena	12144
Muž	2878
Celkový součet	15022

Zdroj: Finanční správa (2021)

Výše uvedená struktura zaměstnanců finanční správy v této tabulce 5 jednoznačně ukazuje na naprosto převažující poměr žen nad muži, který činí více než 80 % z celkového počtu zaměstnanců finanční správy.

Zaměstnanci jsou v rámci finanční správy rozděleni do platových tříd dle zákona o státní službě a jejich podrobná charakteristika je uvedena v Příloze č. 1 tohoto zákona (Finanční správa, 2021). Dle poskytnuté informace Generálního finančního ředitelství o rozmístění zaměstnanců finanční správy podle platových tříd k 30. 09. 2021 je nejvyšší počet zaměstnanců umístěno v deváté a desáté platové třídě, které odpovídají běžnému zaměstnanci správci daně nejnižších organizačních jednotek a tyto platové třídy vyžadují minimálně úplné středoškolské vzdělání, které je ukončeno maturitou, případně vyšší vzdělání a jsou označováni v deváté platové třídě jako odborný referent nebo vrchní referent a v desáté platové třídě jako vrchní referent nebo rada. Pracovníci v osmé platové skupině jsou označováni jako odborný referent a stanoveným vzděláním je střední vzdělání s maturitou. Ostatní vyšší platové třídy v rámci nejnižší organizační jednotky finanční správy jsou obsazovány představenými zaměstnanci a jejich

zástupci. Výčet charakteristiky platových tříd státních zaměstnanců je podrobně uveden v Příloze č. 1 zákona o státní službě (Finanční správa, 2021).

Dále budou uvedeny informace, které se týkají zaměstnanců a jejich hodnocení v rámci Finančního úřadu pro hlavní město Prahu. Na základě žádosti ze dne 22. 11. 2021 podle zákona č. 106/1999 Sb. O svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů, bylo Generálním finančním ředitelstvím sděleno, že k 01. 01. 2021 bylo v rámci Finančního úřadu pro hlavní město Prahu evidováno celkem 2 270 zaměstnanců.

Tabulka 6 Vývoj počtu zaměstnanců Finančního úřadu pro hlavní město Prahu v evidenčním počtu

Počet zaměstnanců v evidenčním počtu	počet
K 1. 1. 2018	2 258
K 1. 1. 2019	2 288
K 1. 1. 2020	2 251
K 1. 1. 2021	2 270

Zdroj: (Generální finanční ředitelství, 2021)

Dle této výše uvedené tabulky 6 došlo od roku 2018 k mírnému kolísání počtu zaměstnanců v rámci Finančního úřadu pro hlavní město Prahu. Zatímco od roku 2018 do roku 2019 se počet zaměstnanců zvýšil o 30, tak v roce 2020 oproti roku předcházejícímu, došlo k poklesu o 37 zaměstnanců, ale k 01. 01. 2021 opět počet zaměstnanců vzrostl o 19 lidí. K poslednímu pravidelnému plošnému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy došlo dle dokumentu zveřejněném na stránkách Ministerstva financí České republiky pod názvem „*Informace o činnosti Finanční správy České republiky za rok 2020*“ v závěru roku 2020 a celkem bylo hodnoceno 13 731 státních zaměstnanců a 704 zaměstnanců v pracovním poměru (Ministerstvo financí, 2021).

V rámci Finančního úřadu pro hlavní město Prahu probíhala poslední hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců dle sdělení Personálního odboru Generálního finančního ředitelství za rok 2018 a za období od 01. 01. 2019 do 30. 09. 2020.

Tabulka 7 Počet hodnocených zaměstnanců z posledních dvou plošných hodnocení

Počet hodnocených z posledních dvou plošných hodnocení	hodnocení za rok 2018	hodnocení za období od 1.1.2019 do 30.9.2020
zaměstnanci v pracovním poměru	99	95
státní zaměstnanci	2 173	2 211
celkem	2 272	2 306

Zdroj: Generální finanční ředitelství (2021)

Tabulka 7 znázorňuje, že hodnocení za rok 2018, které probíhalo počátkem roku 2019, se týkalo celkem 2 272 zaměstnanců, což je o 34 zaměstnanců méně, než v následujícím hodnotícím období, kterého se účastnilo celkem 2 306 zaměstnanců. Drobný nesoulad mezi celkovým evidenčním počtem zaměstnanců v jednotlivých letech 2018 až 2021 (viz tabulka 4) a počtem hodnocených zaměstnanců v rámci plošných hodnocení za jednotlivá dvě poslední hodnocená období je způsoben průběžnou meziroční fluktuací zaměstnanců a tím, že hodnocení se může dle Služebního předpisu státního tajemníka č. 10/2019 provádět pouze u těch zaměstnanců, kteří v konkrétním hodnoceném období vykonávali státní službu nejméně 60 dnů.

V rámci Finančního úřadu pro hlavní město Prahu probíhá kromě plošného hodnocení rovněž ostatní typy hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jejichž přehled dotváří ucelený pohled na proces hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců předmetné zvolené organizace v této diplomové práci. Přehled počtů hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců Finančního úřadu

pro hlavní město Prahu dle typů hodnocení za roky 2018 až 2020 je znázorněn v příloze 6 této diplomové práce. Informace uvedené v této tabulce 10 odrážejí vývoj počtu evidovaných zaměstnanců od roku 2018 do roku 2020, kdy jsou vždy dle Služebního předpisu státního tajemníka č. 10/2019 hodnoceni všichni pracovníci prvním hodnocením, plošným hodnocením, hodnocením na svou vlastní žádost, přechodným hodnocením, hodnocením dle potřeby nebo hodnocením ve vazbě na nevyhovující pracovní výsledky. Nejmenší počet hodnocení vykazuje typ hodnocení ve vazbě na nevyhovující výsledky, kterých Finanční úřad pro hlavní město Prahu vykazuje od roku 2018 pouze 2 a dále pouze 7 bylo provedeno hodnocení na základě žádosti zaměstnance. Oproti tomu nejvíce bylo provedeno plošných hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Nejběžnějším a tedy i nejčetnějším typem hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v rámci Finančního úřadu pro hlavní město Prahu je plošné hodnocení, které je prováděno vždy jednou za dva roky. Poslední hodnocení probíhala na Finančním úřadu pro hlavní město Prahu a na jejích územních pracovištích za období roku 2018 a za období od 01. 01. 2019 do 30. 09. 2020.

Tabulka 8 Struktura hodnocených zaměstnanců Finančního úřadu pro hlavní město Prahu a jeho územních pracovišť

Struktura hodnocených za poslední dvě plošná hodnocení	hodnocení za rok 2018	hodnocení za období od 1.1.2019 do 30.9.2020
vedoucí zaměstnanci	0	0
ostatní zaměstnanci v pracovním poměru	99	95
představení	330	336
ostatní státní zaměstnanci	1 843	1 875
celkem	2 272	2 306

Zdroj: Generální finanční ředitelství (2021)

Výše uvedené informace v Tabulce 8 poukazují na fakt, že v této organizaci nejsou evidováni žádní vedoucí pracovníci, kteří by byli v pracovním poměru, protože vedoucí pracovníci Finančního úřadu pro hlavní město Prahu jsou všichni ve služebním poměru a jsou tedy i nazýváni představenými. Představených bylo za rok 2018 hodnoceno celkem 330 a v následujícím období 336. Zaměstnanců v pracovním poměru je v této organizaci minimum a po obě dvě hodnocená období nepřesáhly 100 hodnocených osob. Celkem bylo v hodnoceném období roku 2018 hodnoceno 2 272 zaměstnanců a v následujícím období o 34 zaměstnanců více.

Jak už bylo vysvětleno výše, zaměstnanec může dosáhnout různého stupně výsledků hodnocení od vynikajících výsledků až po výsledky nevyhovující.

Tabulka 9 Struktura výsledků hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců Finančního úřadu pro hlavní město Prahu a jeho územních pracovišť

Struktura výsledků hodnocení	hodnocení za rok 2018	hodnocení za období od 1.1.2019 do 30.9.2020
vynikající výsledky	929	850
velmi dobré výsledky	nebyly ještě zavedeny	789
dobré výsledky	1279	632
dostačující výsledky	61	31
nevyhovující výsledky	3	4

Zdroj: Generální finanční ředitelství (2021)

Ze struktury výsledků hodnocení ve zvolené organizaci, která je znázorněna v Tabulce 9, je patrné, že nejméně zaměstnanců bylo vyhodnoceno s nevyhovujícími výsledky. Tito pracovníci v hodnoceném období roku 2018 byli pouze 3 a v následujícím hodnoceném období pouze 4. Rozdíly v ostatních vykázaných počtech jsou způsobeny změnou hodnotící škály, protože v hodnoceném období roku 2018 oproti následujícímu hodnocenému období chybělo ve škále hodnocení výsledků velmi dobrý, a proto je větší počet zaměstnanců ve skupině zaměstnanců hodnocených výsledkem dobrým výsledkem a výsledkem vynikajícím.

3.3 Vyhodnocení výzkumu

Pro lepší vypovídací schopnost byla vyhodnocena každá z položených otázek všem respondencím v strukturovaném rozhovoru. Stejně tak bylo zpracováno dotazníkové šetření. Následně byly porovnány výsledky obou šetření, aby bylo možné dosáhnout závěrů vedoucích k zjištění funkčnosti systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v jedné z organizačních složek Finanční správy České republiky a navrhnout případně zlepšení tohoto procesu na základě provedeného výzkumu.

3.3.1 Analýza interních předpisů

Základní legislativní oporou hodnocení výkonu zaměstnanců vybrané organizační jednotky Finanční správy České republiky je ustanovení §§ 155, 156 a 156a zákona o státní službě. Dále vychází zaměstnavatel z těchto důležitých předpisů (Ministerstvo financí, 2021):

1. Nařízení vlády č. 36/2019 Sb. O podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců;
2. Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 1/2019, který stanovuje postup při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců;
3. Služební předpis č. 10/2019 státního tajemníka, kterým se stanovuje postup při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců;
4. Služební předpis č. 3/2019 generálního ředitele, kterým jsou stanovena pravidla realizace hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců Finanční správy České republiky.

O dodržování těchto ustanovení dbá personální oddělení Generálního finančního ředitelství, které eviduje osobní složky zaměstnanců dle jednotlivých územních pracovišť.

Interní předpisy jsou sestaveny v souladu s teoretickými základy, které byly popsány v teoretické části této práce, protože systém hodnocení, deklarovaný v těchto vnitřních předpisech, jako například Palíšková (2021, s. 130) uvádí jako základní oblasti hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců výkon, který se odvíjí od nastavených pracovních cílů podnikem, a to jak individuálních, tak týmových, dále oblast chování, přičemž se jako měřítko využívá etický kodex organizace, nastavené podnikové normy chování a zásady za použití rozhovorů se zaměstnanci. Výkon státních zaměstnanců je posuzován dle tohoto teoretického podkladu, jak je i uvedeno ve služebním předpisu č. 10/2019 státního tajemníka Ministerstva financí České republiky, dle něhož je hodnocení státních zaměstnanců nepřetržitý proces posuzování výkonu státní služby a služebních úkolů a povinností, které je prováděno průběžně v celém hodnoceném období bezprostředně nadřízeným představeným zaměstnanců nebo jeho určeným zástupcem. Dle tohoto předpisu hodnotí hodnotitel nezaujatě a nestranně v těchto oblastech jednak znalostí, dále pak dovedností a výkon služby s tím, že jsou stanovovány individuální cíle pro další osobní rozvoj zaměstnance (Ministerstvo financí, 2019).

Tím, že zaměstnavatel využívá jednotných formulářů, je zabezpečeno základní dodržování zákonných požadavků na výstupy z hodnotícího procesu každého zaměstnance. V každém

tomto výstupu je rovněž zaměstnanec vždy poučen o možnosti podat proti služebnímu hodnocení opravný prostředek do 15 dnů ode dne seznámení s výsledky služebního hodnocení. Opravným prostředkem je v tomto případě námitka, která musí obsahovat specifikaci důvodu námítky a části hodnocení, proti níž navrhovatel vznáší námitku a návrh změny hodnocení.

Hodnotitelé jsou seznámeni s požadavky na hodnotící proces zpravidla pomocí metodických podkladů, které jsou každému hodnotiteli k dispozici prostřednictvím interních aktů řízení. Dle rozhovorů s hodnotiteli vybraného územního pracoviště Finančního úřadu pro hlavní město Prahu za posledních minimálně 5 let nebylo dostupné žádné konkrétní školení pro hodnotitele, kdy by bylo možné důkladněji prohloubit vědomosti a dovednosti potřebné pro hodnocení výkonu zaměstnanců. Hodnotitelé čerpají pouze se samostudia a ze svých dosavadních zkušeností s vedením pracovníků. Tento aspekt systému hodnocení výkonu zaměstnanců vybrané organizační jednotky Finanční správy České republiky nekoresponduje se zásadami pro přezkoumání pracovního výkonu dle Armstronga (2015, s. 396-397), který považuje za nejdůležitější mimo jiné důkladnou přípravu manažerů i hodnocených zaměstnanců dle dohodnutých cílů, perspektivy a potencionálních změn.

Po stránce legislativní je systém hodnocení pracovního výkonu vybrané organizační jednotky Finanční správy České republiky v souladu s teoretickými základy, ale praktická a organizační stránka přípravy hodnotitelů dle rozhovorů s hodnotiteli není v souladu s teoretickými zásadami.

3.3.2 Vyhodnocení výsledků kvalitativního výzkumu pomocí osobních rozhovorů

Na 16 položených otázek v rozhovoru odpovědělo celkem 13 respondentů z řad představených jednoho nejmenovaného územního pracoviště Finančního úřadu pro hlavní město Prahu. Rozhovory se uskutečňovaly průběžně od 15. 09. 2021 do 31. 01. 2022. Respondent byl osloven osobně nebo prostřednictvím e-mailu a požádán o rozhovor na dané téma, které souvisí s jeho činností v organizaci. Rozhovory byly uskutečněny osobně nebo prostřednictvím telefonického rozhovoru a byly zaznamenávány na diktafon. Rozhovory jsou opsány do přehledných tabulek a jsou součástí přílohy této práce. První 3 otázky se týkaly obecných informací o služební pozici respondenta, jeho věku, vzdělání a délky praxe, proto jsou vyhodnoceny přímo a jako celistvá skupina respondentů. Přílohou této diplomové práce je rovněž zjednodušený přehled kódovaných odpovědí všech respondentů, rozdělených do dvou skupin, na ředitele odborů, včetně ředitele sekce a na vedoucí oddělení na otázky 6 až 16, aby bylo možné lepší srovnání jednotlivých odpovědí. Níže budou analyzovány jednotlivé odpovědi všech respondentů na položené otázky v rozhovorech.

1. Na jakém úseku dané organizace vykonáváte svou činnost a jakou konkrétní pozici zastáváte?

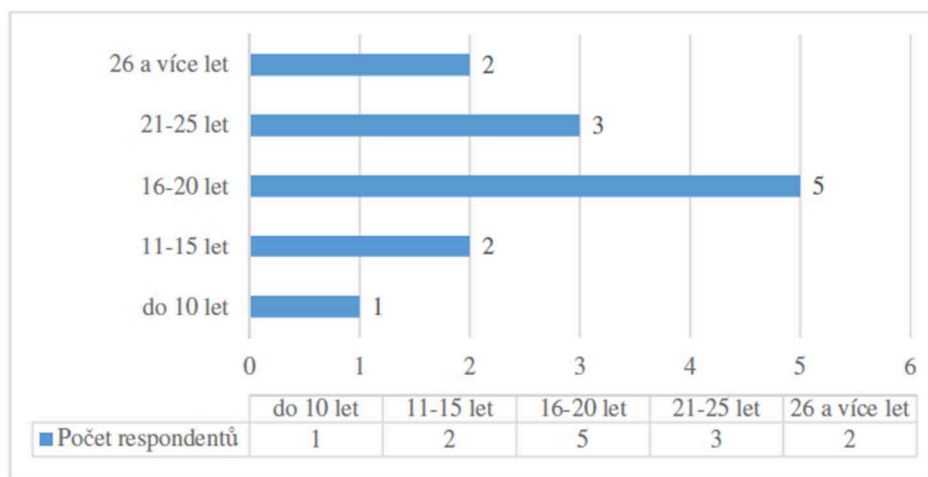
Ze třinácti respondentů byl osloven ředitel sekce, který zastává vedoucí pozici územního pracoviště a který provádí hodnocení ředitelů odborů územního pracoviště, dále byl osloven ředitel odboru vyměřovacího právnických osob I., který zároveň vykonává zástup ředitele sekce a který hodnotí vedoucí oddělení ve svém odboru. Následně byl proveden rozhovor s ředitelem odboru vyměřovacího právnických osob II., vyměřovacího fyzických osob, vymáhacího a odboru majetkových daní. Ředitelé odborů provádějí hodnocení vedoucích zaměstnanců oddělení ve svých odborech. Příímými představenými řadových zaměstnanců jsou vedoucí oddělení. Souhlas s rozhovorem pro tuto práci dali vedoucí oddělení kontrolního, vymáhacího, majetkových daní a sekretariátu a provozního zabezpečení a registračního oddělení. Ve skupině oslovených respondentů byli tři muži a deset žen. Ředitelé odborů zpravidla hodnotí méně zaměstnanců, protože na tomto územním pracovišti jsou odbory složeny většinou z dvou až čtyřech oddělení. Každé z těchto oddělení má svého představeného zaměstnance, který podléhá

vedení a tedy i hodnocení ředitele odboru. Ředitel sekce a ředitelé odborů provádí hodnocení představených zaměstnanců. Každé oddělení na tomto územním pracovišti je složeno v průměru z deseti zaměstnanců, takže vedoucí oddělení provádí pravidelné hodnocení deseti zaměstnancům. Osloveni byli i další ředitelé odborů a vedoucí oddělení tohoto pracoviště, kteří ovšem odmítli rozhovor z důvodu velké přetíženosti, ale spektrum respondentů je dostatečné a je složeno z různých typů oborů a tedy i činností na daném územním pracovišti.

2. Jak dlouho jste zaměstnán/a u této organizace?

Vedoucí pozice zpravidla u takové organizační složky, jako územní pracoviště finančního úřadu koresponduje s délkou praxe u zaměstnavatele, protože je velmi důležitá jednak zkušenost v tomto oboru činnosti, ale i loajalita k organizaci.

Graf 1 Délka praxe respondentů



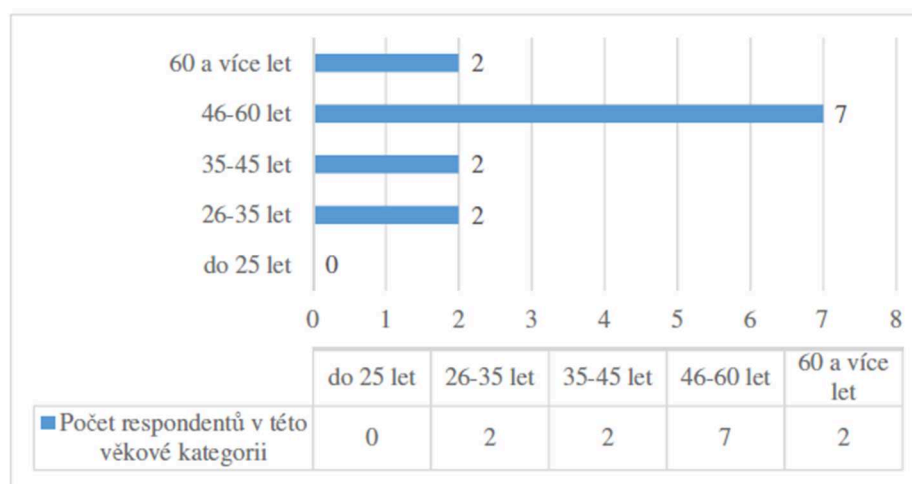
Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Na Grafu 1 je názorně vidět, že představení tohoto územního pracoviště jsou ve většině případů zaměstnání u organizace více než 16 let a ve dvou případech i 26 a více let. Pouze jeden představený je zaměstnán u organizace méně než 10 let, konkrétně 6 let. Nejdéle je zaměstnán u finanční správy ředitel sekce.

3. Jaký je Váš věk (do 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 – 60 let, 60 a více let) a jaké je Vaše poslední dosažené vzdělání?

Hodnotitelé vybraného územního pracoviště mají věkovou strukturu spíše sahající do vyšší věkové kategorie, což odráží i jejich délku praxe.

Graf 2 Počet respondentů dle věkových kategorií



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Graf 2 poukazuje na fakt, že vedoucí pracovníci a hodnotitelé tohoto pracoviště jsou většinou ve věkové kategorii od 46 let a žádný z představených není ve věku do 25 let. Pracovníci tohoto věku by sice mohli splňovat požadavek na systemizované místo představeného týkající se požadovaného vysokoškolského vzdělání, ale nemohou vykazovat žádnou praxi v oboru. Hodnotitelů mladších 46 let jsou mezi respondenty pouze 4. Lze předpokládat, že věková struktura je pestrá. Mezi představenými jsou pracovníci jak mladší a pokrokovější, tak starší a zkušenější skupiny zaměstnanců, jejichž přístup k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, může být odlišný.

Tabulka uvedená v příloze 7 porovnává věkovou strukturu představených, jejich pozici v týmu vedoucích hodnotících zaměstnanců a jejich vzdělání. Ve skupině respondentů-hodnotitelů tohoto územního pracoviště je 5 vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců s magisterským titulem, jeden vysokoškolsky vzdělaný zaměstnanec s bakalářským titulem a 7 zaměstnanců středoškolsky vzdělaných s maturitou. Přestože je podmínkou pro výkon vedoucí funkce vysokoškolské vzdělání, 7 zaměstnanců tohoto vzdělání nedosáhli, ale jejich délka praxe zapříčinila splnění tohoto vzdělání fikcí. Z těchto údajů vyplývá, že organizace umožnila zkušeným zaměstnancům vedení týmů a tedy i hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců s ohledem nejenom na vzdělání, ale i na jejich letité zkušenosti a o to je důležitější řádné proškolení představených zaměstnanců ve věcech vedení zaměstnanců a personálních činností, aby hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců probíhalo ku prospěchu cílů organizace a rozvoje zaměstnanců. Většina (10) respondentů z řad představených tohoto územního pracoviště je starších 46 let. Pouze jeden ředitel odboru a jeden vedoucí oddělení je mladší 36 let.

4. Byl/a jste, dle Vašeho názoru, jako hodnotitel dostatečně proškolen/a na systém hodnocení ve Vaší organizaci?

Ve skupině ředitelů odboru vyjádřili 4 z 6 respondentů nespokojenost s proškolením v oblasti hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Nedostatečnost spatřovali většinou v absenci aktualizací školení na hodnotící proces. Jako vhodný považují praktické tréninky komunikace s hodnoceným zaměstnancem a nácvik hodnotícího rozhovoru. Za důležité považují, aby hodnotitel zvládal nejen motivující rozhovor formou pochvaly zaměstnance za výborné pracovní výsledky, ale hlavně i vhodným způsobem prodiskutovat neuspokojivé pracovní výsledky a pracovní nebo kázeňské problémy tak, aby byl celý proces efektivní. Jako vhodný je považován psychologický test pro uchazeče o místo představeného zaměstnance,

kteřý by mohl odborně posoudit, zda je tento uchazeč vůbec na pozici vedoucího zaměstnance vhodný právě z důvodu rozsahu schopnosti správné komunikace s podřízeným zaměstnancem a efektivní řešení pracovních problémů se zaměstnanci v týmu. Ředitelé odboru, kteří jsou s proškolením hodnotícího procesu zaměstnanců spokojeni, oba poukazovali na výhodu samostudia metodických manuálů, které jsou distribuovány prostřednictvím interních aktů řízení. Samostudium považují za výhodné hlavně z důvodu přetíženosti své a zpravidla celého svého odboru. Většinou v těchto odborech je problém s nedostatkem zaměstnanců a vyšší fluktuací. V tomto případě doléhá tento problém napříč celým odborem z důvodu nuceného zástupu za chybějící zaměstnance a tím není dostatečný prostor na personální činnosti, ačkoliv jsou pro chod odboru velmi důležité. Ve skupině vedoucích oddělení naopak bylo 6 ze 7 respondentů spokojeno s proškolením na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a preferují samostudium metodických materiálů, které jsou dostupné prostřednictvím interních aktů řízení. Pouze jeden respondent by uvítal aktualizaci školení a praktická cvičení. Všichni respondenti se shodli na časové tísní bránící řádně se věnovat personálním činnostem, ale zároveň všichni potvrdili, že průběžně sledují výkonnost svých podřízených zaměstnanců během celého hodnotícího období a operativně s nimi řeší případné problémy.

Z rozhovorů vyplynula informace, že poslední rozsáhlejší školení proběhlo před sedmi lety formou prezentace a výkladu metodického stanoviska k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy.

5. Souhlasíte s nastavenou délkou období pro hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?

Ve skupině ředitelů odboru 5 z 6 respondentů potvrdilo, že lhůta 2 let pro hodnotící období je příliš dlouhá a optimální by byla lhůta 1 roku. Z důvodu neustálých legislativních změn a nepříznivé epidemické situace se mění harmonogramy i náplně práce zaměstnanců této organizace a není možné dostatečně plánovat a stanovovat individuální pracovní cíle zaměstnancům ani v rámci jednoletého období, natož dvouletého období a tím pozbývá hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců na své vypovídací hodnotě a na významu a následně se může jednat o zbytečnou administrativní zátěž. Ve skupině vedoucích oddělení 3 respondenti považují dvouleté hodnotící období za příliš dlouhé a vyhovovala by jim mnohem více lhůta jednoho roku pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. 4 respondenti z řad vedoucích oddělení ale s dvouletým hodnotícím obdobím naopak souhlasí a jako důvod uvádějí, že na častější hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců by nebylo dostatek času.

Všichni respondenti se shodli na tom, že hodnotí své podřízené zaměstnance průběžně každý měsíc, aby mohli operativně řešit případné problémy se zaměstnanci, podporovat a motivovat k úsilí.

6. Souhlasíte s podmínkami hodnocení a s principem hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve Vaší organizaci?

Ředitelé odborů se v této otázce vyjadřovali spíše v negativním slova smyslu. Dva respondenti považují podmínky a princip hodnocení v této organizaci za formální proces s nedostatečnou interakcí neodrážející realitu, kde jsou v hodnotících formulářích, jejichž prostřednictvím celé hodnocení probíhá, příliš obecně a formálně identifikována hodnotící kritéria, která neodpovídají individualitám všech zaměstnanců a jejich činnostem. Schází jim například možnost používat automatizovanou databázi průběžného výkonu zaměstnanců, která by byla velmi nápomocná při průběžném srovnávání výkonnosti zaměstnanců. Dále dle názoru jednoho z respondentů je kladen malý důraz na hodnocení chování. Tomuto kritériu je připisována v hodnotícím formuláři menší váha než kritériím ostatním. Tři respondenti z řad ředitelů odborů považují podmínky a princip hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v této organizaci za dostačující s ohledem na velikost organizace na pracnost při jeho zpracovávání. Jako

nedostatečně označují negativní postoj k hodnocení od všech zúčastněných stran. Za pozitivní je v jednom případě označena právě formulářová forma hodnocení, která ušetří čas při zpracovávání. Žádný z respondentů-ředitelů nepovažuje podmínky a princip hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v organizaci, kde vykonávají svoji činnost za velmi dobře fungující a vyhovující. Ve skupině vedoucích oddělení 4 respondenti označili podmínky a princip hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců za dostatečný s ohledem na velikost organizace a rychlý na zpracování díky formulářové podobě. Někteří z nich navrhují změny ve způsobu bodování. Jako více vyhovující by sledovali hodnocení pomocí symbolů, například hvězdiček nebo pomocí známek (1-5) při stávajících formulacích. Jako další návrh bylo uvedeno větší důraz na individualitu zaměstnanců ve formulacích kritérií hodnocení. Tři z respondentů vedoucích oddělení považují podmínky a princip hodnocení za nedostatečný a největším nedostatkem sledují bodování všech zaměstnanců dle shodných kritérií a stejné škály, postrádají individuální přístup k zaměstnancům při hodnocení jejich výkonnosti. Podle těchto respondentů není možné některé zaměstnance do předem definovaných kategorií vůbec zařadit. Respondenti často kritizovali formalismus.

7. V čem spatřujete význam hodnocení pro hodnotitele a pro hodnoceného?

Význam hodnocení může spatřovat každý subjekt jinak, a proto byly odpovědi na tuto otázku v rozhovoru různé a bylo třeba odpovědi respondentů korigovat směrem k organizaci a k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v organizaci, v níž jsou hodnotitelé zaměstnanci, aby se jejich odpověď nezaměřovala na význam hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců obecně. Ředitelé odborů spatřují význam hodnocení jimi řízených zaměstnanců hlavně v posouzení výkonnosti zaměstnanců, jejich silných a slabých stránek, vyhledávání optimálních opatření a řešení případných problémů, ale neméně důležitou stránkou hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců spatřují v motivování k vyšším výkonům a k rozvoji dovedností a znalostí zaměstnanců. Ačkoliv je stanovení individuálního cíle jeden z nejdůležitějších kroků procesu hodnocení zaměstnance, jako významný prvek v hodnocení zaměstnance ho uvedl pouze jeden z respondentů. Pro hodnocené zaměstnance potom spatřují významným prvkem hodnocení zpětnou vazbu výkonnosti, pracovní rozvoj a spokojenost. Jako velmi důležitý prvek vidí rovněž v sebereflexi. Vedoucí oddělení se k této otázce vyjadřovali spíše z praktického pohledu než z teoretického hlediska, což vyplývá z toho, že tyto představení hodnotí řadové zaměstnance a proto spatřují význam tohoto procesu z jiného úhlu pohledu. Výkonnost zaměstnance a motivace k vyšším výkonům se v odpovědích těchto respondentů vyskytovala často, ale za významnější považují hodnotící rozhovor, v němž dochází k efektivní interakci mezi hodnotitelem a hodnoceným a shrnutí kvalit zaměstnance a navrhnout změny k lepším pracovním výsledkům. Význam pro hodnocené zaměstnance spatřují tyto respondenti v motivaci, která je v podmínkách finanční správy velmi složitou záležitostí z důvodu nedostatku finančních prostředků pro finanční ohodnocení na základě doporučení po kladném pracovním hodnocení. V tomto ohledu se vedoucí oddělení ve většině shodli, že hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců pozbývá motivačního účinku, protože zaměstnanci jsou informováni o nedostatku finančních prostředků. Jeden z respondentů uvedl, že u dlouholetých zaměstnanců může hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců pozbývat motivačního účinku i z důvodu demotivace v jejich růstu a udržování stále stejného výkonu, kdy jejich cílem je dosloužit do odchodu do důchodu.

8. V čem spatřujete silné stránky hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?

Silné stránky hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců této organizace se v mnoha bodech shoduje s reakcemi respondentů na předchozí otázku týkající se významu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v organizaci. Ředitelé odborů reagovali v odpovědi na tuto otázku silných stránek hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve smyslu zvýšení efektivita

práce při malé náročnosti hodnotícího procesu díky jeho formulářové podobě. Silnou stránku spatřovali rovněž v kombinaci bodového a slovního hodnocení. Možná silná stránka hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je ve finančním ohodnocení zaměstnance v případě pozitivního pracovního hodnocení, což je ale vázáno na finanční možnosti zaměstnavatele, ale v současné době je právě tato stránka hodnocení spíše slabou stránkou. Důležitou silnou stránkou je pro respondenty vzájemná interakce hodnotitele s hodnoceným díky hodnotícímu rozhovoru, při němž může dojít k vyjasnění nesrovnalostí a k upřesnění dalších postupů. Vedoucí oddělení se ve většině reakcí na tuto otázku silných stránek hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců shodují s řediteli odborů a spatřují silné stránky hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v interakci mezi oběma stranami a možnosti motivovat zaměstnance k vyšším výkonům a zpětnou vazbu, i když za největší motivátor vedoucí oddělení považují finanční ohodnocení pracovního výkonu a v poslední době musí být tato forma motivace spíše upozaděována a představení se musí snažit motivovat své podřízené jiným způsobem.

9. V čem spatřujete slabé stránky hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?

Otázka slabých stránek hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců zaujala všechny respondenty ve velkém rozsahu a všichni našli několik slabých stránek hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců organizace, v níž jsou zaměstnání a provádějí hodnocení svých podřízených zaměstnanců a jsou i oni sami hodnoceni. Společným rysem odpovědí ředitelů odborů byl shledán nedostatek finančních prostředků na umožnění zvýšení osobních příplatků v souvislosti s požadavkem hodnotitele v rámci hodnotícího procesu, což může být demotivujícím prvkem pro zaměstnance, protože tato situace se opakuje a zaměstnanci si tedy uvědomují, že i když budou mít vynikající výsledky, nebude to mít vliv na zvýšení osobního příplatku. Jako další slabou stránku hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců uváděli respondenti z řad ředitelů odboru nedostatek časového prostoru na plné využití celého procesu hodnocení a podceňování hodnotících rozhovorů. Přístupem k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako k formální administrativě pozbývá celé hodnocení významu. Nedostatek časového prostoru na personální činnosti a tedy i na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců odůvodňovali tito respondenti přetěžováním zaměstnanců přidáváním dalších nově vznikajících úkolů způsobených neustálými změnami legislativy a epidemickou situací, v jejímž důsledku finanční správa zpracovává například agendy pro vyplácení kompenzačních bonusů a různé generální pardony vydané ministerstvem financí, přičemž zaměstnanci územních pracovišť jsou nadále povinni zpracovávat svou stávající přidělenou agendu. S přetěžováním zaměstnanců souvisí i další slabá stránka hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců uvedená jedním z respondentů, který uvedl, že i výborní pracovníci nemohou při nejlepší úsilí splnit v předcházejícím hodnocení stanovené cíle, protože v průběhu hodnotícího období jsou mu přidělovány další a další úkoly a tím je zaměstnanec demotivován a ztrácí víru ve funkčnost takového hodnotícího procesu. Za slabou stránku hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců byla uvedena absence umožnění automatizované databáze výkonnosti zaměstnanců, z níž by se dalo vycházet jak v průběhu hodnotícího období, tak v pravidelném plošném hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Jako další slabá stránka byla uváděna příliš obecná formulace kritérií v hodnotícím formuláři bez ohledu na různorodost činností v rámci finanční správy. Vedoucí oddělení se v otázce slabých stránek hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců shodovali v názoru ohledně přílišné administrativní zátěže pro hodnotitele, ačkoliv připustili, že se jedná o vyplnění formulářové podoby hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, ale zátěž shledávali v neúčinnosti a zbytečnosti hodnocení. Hodnocení shledávají neúčinným již v okamžiku výběrových řízení, kdy jsou nuceni představení přijímat jakékoliv zaměstnance, kteří se do výběrového řízení přihlásí a odpovídají kritériím systemizovaného místa. Hrozba zrušení neobsazeného systemizovaného místa nutí k obsazení kterýmkoliv uchazečem, který následně práci nezvládá dostatečně a je předem téměř

jisté, že s takovým zaměstnancem nastane problém při prvním hodnocení pracovního výkonu. Následně dochází k demotivaci takových zaměstnanců a k větší fluktuaci a k nedostatečnému výkonu organizace. V nedostatku časového prostoru se vedoucí oddělení naprosto ztotožňují s řediteli odborů. Rovněž vedoucí oddělení vidí slabou stránku ve formulaci kritérií v hodnotícím formuláři a v přílišné svázanosti tímto formulářem. Nedostatek finančních prostředků a tím nemožnost motivovat tímto způsobem zaměstnance vidí oslovení vedoucí oddělení rovněž jako slabou stránku hodnotícího procesu, protože pracovníci si tuto situaci velice dobře uvědomují.

10. Jak přistupujete, jako hodnotitel, ke stanovení individuálních cílů?

Skupina respondentů-ředitelů odborů ve shodě přiznali formální přístup ke stanovování individuálních cílů a cíle pro své podřízené koncipují dle zpravidla se opakujícího harmonogramu prací a dle konkrétního úseku, který vedou. Ředitel sekce kritizoval nedostatek vzdělávacích akcí a tudíž nemožnost zadat jako cíl jakékoliv dozdělávání a zvyšování znalostí. Komplikací při určování individuálních cílů je rovněž dlouhý dvouletý cyklus hodnotících období, kdy není v posledních letech možné patřičně plánovat činnosti a tedy ani konkrétní cíle vzhledem ke stále se měnící se legislativě a novým činnostem zapříčiněným pandemickou situací. Je tedy komplikované nejen nastavit cíle tak, aby byly pro jejich splnění. Vedoucí oddělení se s výjimkou jediného respondenta shodli v názorech na stanovení individuálních cílů s řediteli odborů, kdy cíle jsou stanovovány v souladu s harmonogramem prací pro konkrétní úsek, který vedou. Výjimku tvoří vedoucí oddělení kontrolního, kde je možné stanovovat cíle skutečně individuálně, protože činnosti na kontrolním oddělení jsou velmi specifické a individuální a o cílech se zaměstnancem může konkrétně diskutovat. Vedoucí oddělení zpravidla na rozdíl od ředitelů odborů často mohou do individuálních pracovních cílů zakomponovat i například složení úřednické zkoušky, která se týká častěji řadových zaměstnanců, protože do pozic představených bývají zpravidla jmenováni zkušenější pracovníci s praxí v organizaci, kteří úřednickou zkoušku již složili.

Všichni respondenti se jednomyslně shodli na snaze stanovit takové cíle, aby byly pro zaměstnance jasně specifikované, měřitelné, dosažitelné termínované.

11. Uvítal byste, jako hodnotitel, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců volnou formou pomocí posudku?

Ředitelé odborů se k hodnocení otázky zaměstnanců volnou formou pomocí posudků postavili spíše negativně. Svůj postoj odůvodňovali přílišnou pracností, ale zvláště hrozbou subjektivního pohledu na zaměstnance a komplikacemi se srovnáváním výkonu všech zaměstnanců. Polemizovali však nad možností hlouběji vyjádřit hodnocení v jednotlivých oblastech hodnocení ve formulářích, které umožňují slovní hodnocení. Tyto části formulářů využívají hodnotitelé ke slovnímu vyjádření bodového hodnocení jednotlivých oblastí, ale z dosud byly tyto části formuláře spíše vyplňovány obecným textem z nutnosti. Skupina respondentů-vedoucích oddělení v 5 případech ze 7 s určitostí hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců volnou formou pomocí posudku odmítla pro přílišnou pracnost a subjektivitu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, ale dva respondenti naopak tuto variantu preferují. Vysvětlením může opět být jejich oblast činnosti. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců volnou formou pomocí posudku by uvítali vedoucí oddělení kontrolního a vymáhacího, jejichž rozsah činností je na rozdíl od ostatních oddělení velmi specifický a individuální.

12. Souhlasíte s využívanou škálou hodnocení?

Ředitelé odborů se vyjádřili k otázce využívané škály bodového hodnocení poměrně různorodě. Využívaná bodovací škála od 0 do 4 bodů s tím, že po sečtení se v jednotlivých oblastech dává tomuto součtu různá váha. 3 z 6 těchto respondentů považují využívanou škálu za adekvátní, ale ostatní již tento názor nesdílí a jeden z těchto respondentů by uvítal namísto těchto bodů hodnocení známkami (1-5), další respondent navrhuje širší bodovací škálu, aby měl širší pole působnosti v hodnocení svých podřízených zaměstnanců. Zajímavým návrhem jednoho z respondentů bylo, aby namísto dosavadního systému bodování bylo umožněno hodnotitelům v rámci svého řízeného úseku přiřazovat váhu jednotlivým oblastem dle svého uvážení, protože si je nejvíce právě ředitel odboru vědom, na kterou oblast je třeba v jeho odboru klást největší důraz. Vedoucí oddělení v odpovědích na tuto otázku reagovali rovněž různorodě. Pouze jeden z dotazovaných vedoucích oddělení tohoto územního pracoviště Finančního úřadu pro hlavní město Prahu uvedl, že mu využívaná škála hodnocení jím řízených zaměstnanců vyhovuje. Tři respondenti z řad vedoucích oddělení by preferovali namísto dosavadního bodovacího systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců raději používání známkování, případně využívání jiných symbolů, jako například hvězdiček, jak je obvyklé v hodnocení oblíbenosti. Zbývající dva respondenti, kteří se neztotožňují s principy a podmínkami hodnocení v této organizaci vůbec a preferovali by raději volnou formu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců pomocí posudků ani nemohou s touto využívanou škálou souhlasit a stojí si za názorem hodnocení volnou formou bez jakéhokoliv bodování.

13. Souhlasil/a byste s využíváním sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako součást celkového hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?

Většina respondentů-ředitelů odborů v otázce zakomponováním sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců do periodického hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců souhlasili a uvítali by tento prvek jakou nedílnou součástí hodnotícího procesu, který bude vhodným nástrojem pro následný hodnotící rozhovor hodnotitele s hodnoceným zaměstnancem. Pomocí tohoto prvku v hodnotícím procesu by mohl hodnotitel zjistit zaměstnancův pohled na sebe sama a mohl by ho konfrontovat případně s jiným úhlem pohledu. Pouze jeden respondent nesouhlasil se sebehodnocením zaměstnance pro velkou pracnost a nedostatek času pro jeho využití. Vedoucí oddělení stejně jako ředitelé odborů by uvítali sebehodnocení ze srovnatelných důvodů. Jeden ze sedmi respondentů s tímto prvkem hodnotícího procesu nesouhlasil a to z důvodu přílišné pracnosti. Zajímavým postřehem byla poznámka jednoho z respondentů, který sice souhlasil s využíváním sebehodnocení zaměstnanců, ale s výjimkou dlouholetých zaměstnanců, kteří absolvovali hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců již mnohokrát a jsou zkušenými zaměstnanci, u nichž by nemuselo být tento prvek dostatečně vypovídající.

14. Považujete pohovor hodnotícího s hodnoceným za přínosný?

Ředitelé odborů, kteří byli dotázáni na přínos hodnotícího rozhovoru v procesu hodnocení zaměstnance se všichni shodli, že hodnotící rozhovor je velmi důležitý a přínosný, ačkoliv nemají představení dostatečný časový prostor na rozsáhlejší rozhovory se všemi zaměstnanci, a proto se hodnotící rozhovor stává spíše nutnou formalitou. Shodli se ale na názoru, že k rozhovorům mezi představeným a řadovým zaměstnancem dochází většinou průběžně a neměl by být pouze předmětem periodického hodnocení zaměstnance, které u této organizace probíhá jednou za dva roky. Průběžnou spoluprací a komunikací mezi představeným a řadovým zaměstnancem je navázána spolupráce a důvěra, která vede k větší výkonnosti celé organizace. Ředitelé odborů ve svých rozhovorech tedy deklarovali spíše průběžné neformální rozhovory, nežli déletrvající rozhovory v rámci dvouletého hodnotícího cyklu. I vedoucí oddělení přisuzují

velký přínos hodnotícím rozhovorům a jejich odpovědi v tomto smyslu kopírují názory ředitelů odborů.

15. Má, dle Vašeho názoru, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vliv na rozvoj a motivaci zaměstnanců ve Vaší organizaci?

V otázce vlivu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců na motivaci a rozvoj zaměstnanců se ředitelé odborů vyjádřili shodně v negativním slova smyslu. Všichni uznali, že by hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců mělo mít na pozdější rozvoj a na motivaci zaměstnanců vliv, ale u této organizace tomu tam spíše není a to nejenom z důvodu formalistického přístupu k tomuto procesu hodnocení, ale i z důvodu nedostatku finančních prostředků pro možné zvyšování osobních příplatků v souvislosti s hodnocením dobrých pracovních výsledků. Důležitým aspektem pro rozvoj zaměstnanců by mělo být umožnění zaměstnancům zvýšení kvalifikace, znalostí a dovedností za pomoci školení, ale i v tomto ohledu je obtížné většinu kvalitních školení zajistit a není na tato školení ani dostatek času z důvodu přetíženosti zaměstnanců.

I v této otázce vlivu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců na jejich motivaci a další rozvoj byli vedoucí oddělení ve shodě s řediteli odborů. Nedostatek finančních prostředků a nedostatek vzdělávacích možností snižuje a mnohdy i znemožňuje motivovat zaměstnance prostřednictvím procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Přímí představení jsou nuceni vynaložit úsilí získáním důvěry a navozením dobré spolupráce, aby mohli zaměstnanci motivovat omezenými možnostmi. Rozvoj zaměstnanců zabezpečí hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, dle názoru respondentů-vedoucích oddělení úplně minimálně.

16. Pokud byste na systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve Vaší organizaci mohl/a něco změnit, o co by se jednalo?

Návrhy na změny v hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců korespondovaly s reakcemi na všechny předcházejícími otázkami všech respondentů.

Ředitelé odborů nejčastěji navrhovali zavedení sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, které by uvítalo 5 z 6 respondentů z řad ředitelů odborů. Další návrh, na němž se většina respondentů shodla, bylo zkrácení dvouleté lhůty pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců na jeden rok. Nelze opomenout návrh na využití automatizovaného úložiště dat o výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, z něhož by se dalo vycházet nejen pro periodické hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, ale i v celém průběhu hodnotícího období. Zajímavý byl i návrh jednoho respondenta na zavedení psychotestů při výběrovém řízení představených zaměstnanců, aby byli schopni vést tým a správně komunikovat s podřízenými zaměstnanci a dále představené zdokonalovat a trénovat ve vůdčích dovednostech. Vedoucí pracovníci navrhují pro zlepšení procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců rovněž zavedení sebehodnocení zaměstnanců, zkrácení dvouleté lhůty pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců na jeden rok a dále snížení administrativy spojené s touto agendou hodnocení a v neposlední řadě by uvítali vedoucí oddělení změnu v bodového hodnocení v hodnocení pomocí symbolů nebo známek.

Výzkumná otázka: „Jak hodnotitelé vybrané organizační jednotky Finanční správy České republiky posuzují systém hodnocení výkonu zaměstnanců?“

Z rozhovorů je patrné, že hodnotitelé vybrané organizační jednotky Finanční správy České republiky chápou významnost hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a přisuzují tomuto procesu význam v posouzení výkonnosti zaměstnanců, v definování silných a slabých stránek zaměstnanců, v poskytování zpětné vazby a spokojenosti a rozvoje zaměstnanců a v neposlední řadě i možnost motivovat zaměstnance k vyšším výkonům. Systém hodnocení zaměstnanců v organizaci, kde hodnotitelé vykonávají svou činnost, považují tyto hodnotitelé za jednoduchý

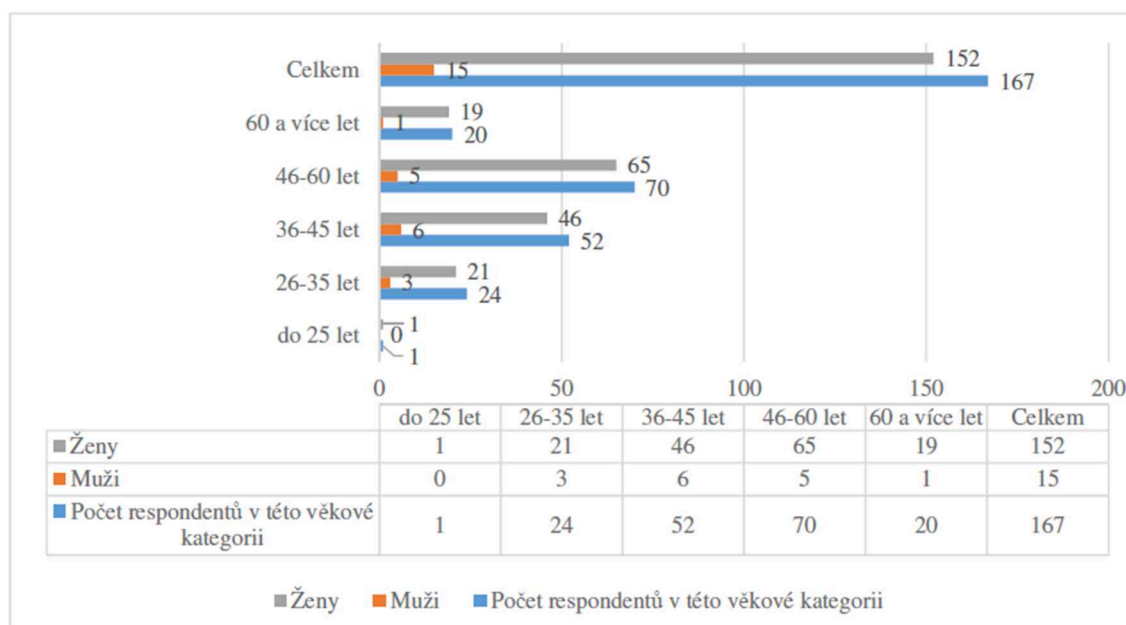
ve svém provedení pomocí formulářové podoby. Ačkoliv je samotný proces vyplňování hodnotícího výstupu jednoduše zpracovatelný, lze dle rozhovorů s hodnotiteli konstatovat, že není hodnotící proces využíván zcela a dochází k zanedbávání některých důležitých součástí tohoto procesu, jako například vedení hodnotících rozhovorů se zaměstnanci, případně nevyužívání sebehodnotících testů. Rozhovory považují hodnotitelé sice za přínosné a vhodné i v průběhu hodnotícího období, ale velká přetíženost a mnohdy demotivace jak hodnotitelů, tak hodnocených pracovníků způsobuje bagatelizování tohoto procesu. Hodnotitelé by se rádi zabývali činnostmi, které souvisejí s hodnocením pracovního výkonu mnohem více, ale jsou jim kladeny překážky, které je obtížné překonávat. Jednou z velkých překážek je kromě přetěžování zaměstnanců například nedostatek finančních prostředků, které by mohly být použity na zvyšování osobních příplatků po doporučení hodnotitele při kladných výsledcích hodnocení pracovního výkonu nebo i více adekvátních vzdělávacích možností pro zaměstnance, které by sloužily ke zvýšení znalostí i dovedností, které jsou předmětem hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

3.3.3 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření - průzkum

Dotazníkové šetření probíhalo od 01. 09. 2021 do 31. 12. 2021 prostřednictvím internetové aplikace Survio. Za pomoci e-mailové komunikace byli kontaktováni pracovníci nejmenovaného územního pracoviště Finančního úřadu pro hlavní město Prahu s prosbou o anonymní vyplnění dotazníku, který bude sloužit k výzkumnému šetření pro tuto diplomovou práci. Dotazníkové šetření bylo povoleno představenými oslovených zaměstnanců. Z celkového počtu 277 zaměstnanců tohoto pracoviště dotazník vyplnilo 167 respondentů, což tvoří podíl 60,3 %. Důvody proč se 39,7 % respondentů nezúčastnilo výzkumu, mohou být různé, jako například vysoká fluktuace zaměstnanců, dlouhodobá nepřítomnost zaměstnanců na pracovišti, nebo chybné vyplnění dotazníku, čímž nedošlo k uložení a zpracování dotazníku v aplikaci, případně rozhodnutí nevyplnit dotazník. Vzor dotazníku je přílohou této diplomové práce.

První čtyři otázky v dotazníku jsou věnovány pohlaví, věku, dosaženému vzdělání a délky praxe respondentů u organizace.

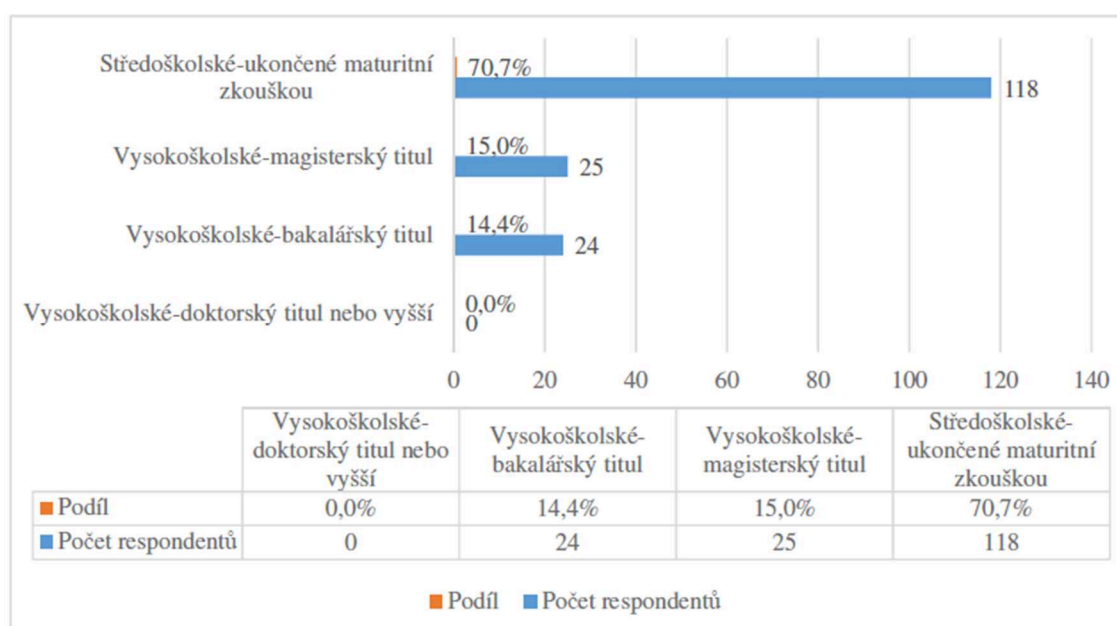
Graf 3 Struktura respondentů dle věku a pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Struktura respondentů ve výše uvedeného Grafu 3 vypovídá o tom, že z převážné většiny jsou na tomto územním pracovišti zaměstnány ženy, které tvořily 91 % z celkového počtu respondentů. Výzkumného dotazníkového šetření se zúčastnilo pouze 15 mužů převážně ve věku 36 až 59 let. Věková struktura žen je tvořena z 38,9 % pracovníci ve věku 46 až 59 let a z 27,5 % pracovníci ve věku 36 až 45 let. Nejmenší skupinu tvoří jak u mužů, tak i u žen pracovníci ve věku do 25 let. V této věkové kategorii se zúčastnila výzkumného dotazníkového šetření pouze 1 žena. Zbývající dvě věkové kategorie u žen jsou téměř na srovnatelné úrovni okolo 12 %. Struktura pohlaví a věku respondentů koresponduje se strukturou celé finanční správy. Na územních pracovištích finančních úřadů z velké většiny pracují na pozicích řadových zaměstnanců ženy, jelikož se jedná předně o administrativní typ pracovní činnosti, kterou vykonávají obecně ženy. Zaměstnanci z řad mužů vykonávají zpravidla na územních pracovištích pozice s vyšší platovou třídou, případně pozice v oboru exekucím, kontrolním nebo v oboru informačních technologií v rámci finančních úřadů.

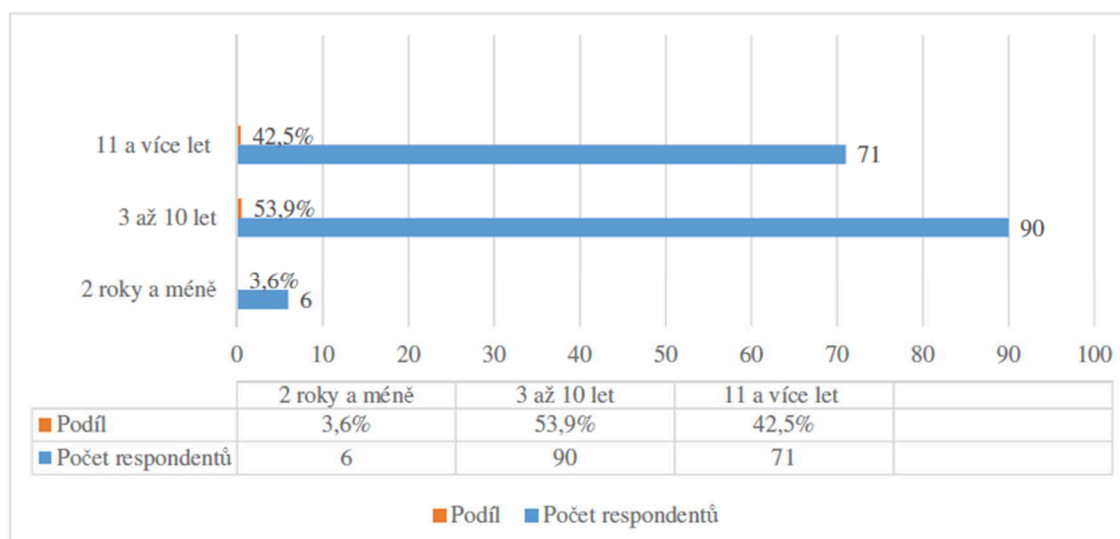
Graf 4 Poslední dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Graf 4 ukazuje rozložení dosaženého vzdělání mezi respondenty tohoto výzkumného šetření. Jak již bylo popsáno v předcházející kapitole, nejvíce je u finanční správy zaměstnáno zaměstnanců v deváté platové třídě, kteří musí splňovat pro výkon služby v této platové třídě minimálně úplné středoškolské vzdělání, které je ukončeno maturitní zkouškou. Toto tvrzení koresponduje s výsledky dotazníkového šetření, z něhož dle výše uvedeného grafu vyplývá, že 70,7 % respondentů má poslední dosažené vzdělání středoškolské s maturitní zkouškou. Pouze 15 % respondentů uvedlo vysokoškolské vzdělání s magisterským titulem a 14,4 % respondentů uvedlo, že dosáhl bakalářského titulu. Žádný respondent neuvedl titul doktorský nebo vyšší. Pracovníci s vysokoškolským vzděláním zpravidla zastávají pozice představených a jejich zástupců. Ve výjimečných případech zastávají pozice řadových zaměstnanců zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním s magisterským titulem.

Graf 5 Délka praxe respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Struktura zaměstnanců vybraného územního pracoviště podle délky praxe je zaznamenána v Grafu 5, kde je patrné, že nejvíce respondentů uvedlo v dotazníku, že jsou u této organizace zaměstnání 3 až 10 let. Tato skupina tvoří 53,9 % z celkového počtu respondentů. O něco méně respondentů (42,5 %) u organizace pracuje 11 a více let. Nejméně respondentů bylo ve skupině, která vykonává u zvolené organizace svou činnost 2 roky a méně. Tato skupina zaměstnanců tvoří pouhých 3,6 % z celkového počtu respondentů.

Délka praxe závisí na mnoha faktorech, které mohou být srovnatelné s různými typy organizací. Podle počtu respondentů, kteří označili v dotazníku délku praxe 2 roky a méně (6 respondentů z celkového počtu 167) lze usuzovat na fluktuaci způsobenou ukončením pracovního poměru ve zkušební lhůtě a v prvních 2 letech služebního poměru. Důvodem může být i fakt, že zaměstnanec, který je přijat do služebního poměru, musí zpravidla do jednoho roku od přijetí do služebního poměru složit úřednické zkoušky. Tato lhůta je dána zákonem o státní službě. Tato zkouška může být problémem pro některé zaměstnance a důvodem odchodu ze služebního poměru. Z těchto důvodů byl počet respondentů s tak malou praxí tak nízký. Oproti tomu tak vysoký podíl zaměstnanců, kteří mají praxi delší, než 11 let může jednak znamenat širokou zkušenost zaměstnanců tohoto územního pracoviště, ale i větší počet zaměstnanců vyššího věku.

5. Probíhá ve Vaší organizaci pravidelné hodnocení zaměstnanců?

Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti jednoznačně, že u této organizace pravidelně dochází k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Respondenti správně zaznamenávají povinnost, která plyne ze zákona o státní službě.

6. Považujete systém hodnocení za spravedlivý?

Ze 167 respondentů 129 prohlásilo, že systém hodnocení spíše je spravedlivý, což tvoří 77,2 % respondentů. 17 respondentů (10,2 %) si bylo jisto zcela úplně spravedlivostí systému hodnocení, 19 respondentů (11,4 %) si myslí, že systém hodnocení spíše spravedlivý není a pouze dva z respondentů (1,2 %) si myslí, že systém hodnocení vůbec není spravedlivý.

Spravedlnost systému hodnocení plyne z interpretace tohoto procesu přímým představeným. Pokud hodnocený zaměstnanec uznává autoritu svého představeného, neměl by mít důvod nepovažovat hodnocení za nespravedlivé, ale problém mohou vnímat pracovníci ve formálnosti systému hodnocení, který je zasazen do formuláře a specifikovaných jednotných ukazatelů,

kteří se následně bodují a hodnotí dle určené váhy. Z dotazníkového šetření spíše plyne, že většina respondentů považuje hodnocení za spravedlivé.

7. Považujete svého hodnotitele za objektivního?

Úplnou jistotu s objektivitou hodnotitele projevilo 26,9 % respondentů. Téměř si bylo jisto objektivitou svého hodnotitele 68,3 % respondentů, tedy většina respondentů. Minimum respondentů (4,8%) se vyjádřilo, že si spíše není jisto objektivitou hodnotitele. Za absolutně neobjektivního nepovažoval žádný z respondentů svého hodnotitele.

Z odpovědí respondentů na tuto otázku plyne obdobné vysvětlení jako u předchozí otázky, protože i na tuto otázku odpovídali respondenti v obdobném poměru. Respondenti jsou ztotožnění s objektivitou a autoritou svého představeného.

8. Jak posuzujete hodnocení Vaším nadřízeným?

Jako efektivní pro výkonnost posuzovalo v dotazníkovém šetření 43,7 % respondentů. Obdobně velká skupina respondentů (51,5 %) pokládá hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců za formální administrativu. Pro 4,8 % respondentů je hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců nadbytečné.

Přesto, že respondenti v předchozích otázkách z většiny považují hodnocení za spravedlivé a svého hodnotitele za objektivního, vnímá velká skupina respondentů systém hodnocení jako formální administrativu, což je velmi alarmující.

9. Považujete pohovor hodnotitele s hodnocením za přínosný?

Za přínosný považuje hodnotící pohovor s rozhodnou jistotou 13,8 % respondentů. Za úplně nepřínosný považuje hodnotící pohovor pouze 2,4 % respondentů. Ostatní respondenti z většiny 52,1 % považuje hodnotící pohovor za spíše přínosný a 31,7 % respondentů si myslí, že hodnotící pohovor spíše přínosný není.

Analýza odpovědí na tuto otázku opět koresponduje s předchozími výsledky a poukazuje na formalismus, který provází systém hodnocení. Může znamenat rovněž nevěnování dostatečné pozornosti této části hodnotícího procesu, což vede následně k neefektivitě v řízení výkonnosti.

10. Vznášíte při pohovoru připomínky k probíranému tématu?

Pouhých 9 % respondentů rozhodně vznáší své připomínky při hodnotícím pohovoru a tím se aktivně účastní tohoto procesu. Částečně se podílí na hodnotícím pohovoru 22,2 % respondentů. Většina respondentů, v podílu 61,7 %, spíše nevznáší při hodnotícím pohovoru vlastní připomínky. Žádné připomínky nevznáší 7,2 % respondentů.

Nadpoloviční většina spíše respondentů nevznáší připomínky k probíranému tématu při hodnocení zaměstnance v pohovoru, což odráží výše uvedené výsledky dotazníkového šetření. Pokud je přístupováno k hodnotícímu pohovoru příliš formálně, nebo je pohovor veden nesprávně, případně veden vůbec není, pozbývá celý hodnotící proces svou váhu a tím i účinnost na rozvoj zaměstnance a na výkonnost celé organizace.

11. Diskutujete s hodnotitelem o Vašich individuálních pracovních cílech?

Minimální počet respondentů (4,8 %) uvedlo v dotazníku, že rozhodně diskutují se svým hodnotitelem o svých individuálních cílech. O několik více respondentů (8,4 %) naopak vůbec se svým hodnotitelem o svých individuálních cílech nediskutuje. 32,3 % respondentů připustilo, že spíše diskutují o svých individuálních cílech s hodnotitelem, ale největší podíl respondentů (54,5 %) spíše nediskutují o svých individuálních cílech s hodnotitelem.

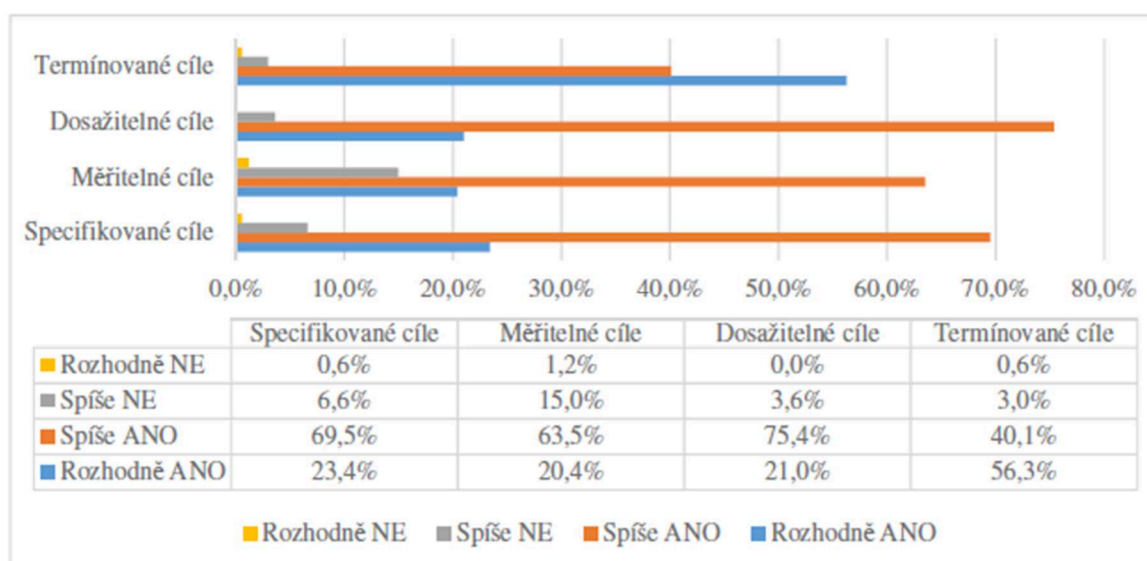
Individuální pracovní cíle jsou jednou ze základních a velmi důležitých součástí hodnotícího procesu a je třeba, aby na jejich stanovení spolupracovali hodnotitel i hodnocený. U organizací

typu veřejnoprávní instituce mohou být cíle dány pevně stanovenými úkoly a harmonogramy prací, potom je možné, že diskuse nad těmito cíli je omezená, ale přes to je třeba, aby si byli pracovníci jisti po všech stránkách, co je jejich úkolem a jak se s úkoly vypořádat, případně, jak je možné svou práci zlepšit a zdokonalit své vědomosti a kompetence.

12.–15. Jsou Vaše individuální pracovní cíle specifikované, měřitelné, dosažitelné a termínované?

Jak bylo popsáno v předchozí kapitole, jedním z nejdůležitějších aspektů hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je řádné stanovení individuálních pracovních cílů, které musí být jasně specifikované, měřitelné, dosažitelné a termínované.

Graf 6 Individuální pracovní cíle respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Z výše uvedeného grafického znázornění v Grafu 6 je patrné, že hodnotitelé přistupují ke stanovení individuálních pracovních cílů zodpovědně, protože ve všech dimenzích respondenti odpovídali většinou pozitivně. Za jasně specifikované považují respondenti své individuální pracovní cíle s absolutní jistotou ve 23,4 % a téměř jistí si jsou respondenti z 69,5 %. Za rozhodně nespecifikované považují své individuální pracovní cíle pouze 0,6 % respondentů a spíše nejisto svými individuálními pracovními cíli si je 6,6 % respondentů. Rozhodně měřitelné jsou individuální pracovní cíle pro 20,4 % respondentů a pro 63,5 % respondentů jsou tyto cíle spíše měřitelné. Rozhodně neměřitelné individuální pracovní cíle má dle dotazníku pouze 1,2 % respondentů. Spíše neměřitelné individuální pracovní cíle označilo 15 % respondentů. S jistotou považuje své individuální pracovní cíle 21 % respondentů za dosažitelné a 75,4 % respondentů považuje své individuální pracovní cíle spíše za dosažitelné. Pouze pro 3,6 % respondentů si myslí, že jejich individuální pracovní cíle spíše nejsou dosažitelné a žádný z respondentů neoznačil své individuální pracovní cíle za rozhodně nedosažitelné. Stejně tak i termínovanost individuálních pracovních cílů v dotazníkovém šetření ukázala na pozitivní výsledky. Pro 56,3 % respondentů jsou jejich individuální pracovní cíle rozhodně řádně termínovány a pro 40,1 % respondentů jsou tyto cíle spíše termínované. Minimální počet respondentů označil své individuální pracovní cíle za rozhodně netermínované (0,6 %) a pouze 3 % respondentů si myslí, že tyto cíle jsou spíše netermínované.

V otázkách stanovení individuálních pracovních cílů z dotazníkového šetření vyplývá, že představení této organizační jednotky dbají důsledně, aby byly cíle jasně specifikované,

dosažitelné, měřitelné a termínované, což je přínosem pro následné hodnocení splnění těchto stanovených cílů v hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

16. Diskutujete s hodnotitelem o Vámi požadovaných vzdělávacích akcích?

O vzdělávacích akcích respondenti z řad zaměstnanců územního pracoviště Finančního úřadu pro hlavní město Prahu rozhodně diskutuje z celku 167 respondentů pouhých 19,2 %. „Spíše ANO“ odpovědělo 40,1 % respondentů. Vůbec nediskutuje s hodnotitelem o požadovaných vzdělávacích akcích 9,6 % respondentů a „Spíše NE“ odpovědělo 31,1 % respondentů na tuto otázku.

Otázka vzdělávání zaměstnanců zaměstnance vybrané organizační složky finanční správy podle dotazníkového šetření z většiny zajímá a diskutují o ní, což znamená hlavně zájem o vlastní rozvoj a zvýšení kompetencí. Nezanedbatelná je ale skupina respondentů, kteří se z celkem 40,7 % buď vůbec, nebo z části o své další vzdělávání aktivně nezajímají, protože v rámci hodnotícího rozhovoru nediskutují o dalším vzdělávání.

17. Uvítal byste sebehodnotící test jako součást hodnocení?

O sebehodnocení z řad respondentů dle odpovědí v dotazníku příliš velký zájem nebyl, ale přesto 20,4 % respondentů by spíše sebehodnotící test uvítal a rozhodně by uvítalo sebehodnotící test 11,4 % respondentů. Naopak vůbec si nepřeje sebehodnotící test 23,4 % respondentů a spíše by ho nechťelo 44,9 % respondentů. Z dotazníkového šetření vyplývá potenciální zájem o sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a vzhledem k výsledkům rozboru výše uvedených otázek ohledně hodnotícího rozhovoru by mohl být právě sebehodnotící test nápomocný v mnohem lepší přípravě hodnotitelů na tuto část procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

18. Motivují Vás výsledky hodnocení k vyššímu pracovnímu výkonu?

Co se týče motivačního efektu hodnocení k vyššímu pracovnímu výkonu dotazníkové šetření, poukázalo na to, že s určitostí motivuje hodnocení k vyššímu pracovnímu výkonu 10,8 % respondentů a spíše motivující charakter má hodnocení pro vyšší pracovní výkon u 45,5 % respondentů. Vůbec nedochází v tomto ohledu k motivaci u 3 % respondentů a spíše nemotivuje hodnocení k vyššímu pracovnímu výkonu 40,7 % respondentů. Otázka motivace zaměstnanců v souvislosti s jejich hodnocením je dle dotazníkového šetření spíše vypovídá o tom, že lehce nadpoloviční většina respondentů vnímá motivaci pomocí hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců pozitivně, ale 43,7 % respondentů, kteří nevnímají pozitivně motivaci prostřednictvím hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je více než alarmující a je třeba prohloubit pozitivní vnímání hodnocení u zaměstnanců této organizace.

19. Co Vás nejvíce motivuje?

Jednoznačným motivem pro vyšší pracovní výkon je pro respondenty finanční odměna, kterou označilo v dotazníku 68,3 % respondentů, 19,8 % respondentů pak nejvíce motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu pochvala a uznání, 11,4 % respondentů motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu povýšení a nejméně respondentů (10,6 %) motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu nepeněžní odměna.

Finanční odměna, jako nejvíce preferovaná motivace k vyšším pracovním výkonům je dle dotazníkového šetření jednoznačná a ve své podstatě i motivace povýšením souvisí s finanční stránkou, protože povýšením získá zaměstnanec automaticky vyšší platovou třídu a více finančních prostředků. Motivace označená jako pochvala a uznání se zpravidla může objevovat u zaměstnanců, kteří jsou se svou pozicí spokojeni, nebo již není reálné se v této organizaci posunout na vyšší pracovní stupeň, čímž finanční ohodnocení již není dostatečně motivující a motivací je jednoznačně uznání dosavadní činnosti a pochvala za excelentně provedenou

práci. Nepeněžitá odměna byla označena nejméně respondenty z důvodu velmi malých možností využívání tohoto druhu motivace organizací, protože služební telefon je využíván automaticky, ale je spojen pouze s určitou pracovní pozicí a prováděnou činností, ostatní pracovníci tuto možnost vůbec nemají, podobně je tomu i s používáním notebooku.

20. Má hodnocení vliv na Váš profesní rozvoj

Nadpoloviční většina respondentů (52,1 %) se shodla na tom, že hodnocení spíše nemá vliv na jejich profesní rozvoj, ale 31,1 % respondentů považují hodnocení spíše za mající vliv na jejich profesní rozvoj. 4,8 % respondentů věří, že má hodnocení rozhodně vliv na jejich profesní rozvoj a 12 % respondentů si naopak myslí, že hodnocení nemá vůbec vliv na profesní rozvoj.

Otázka profesního rozvoje může být respondenty chápána různým způsobem. Někdo považuje za svůj profesní rozvoj zdokonalování ve své profesi a získávání znalostí a dovedností nehledě na další vývoj jeho pozice v organizaci a jiní respondenti mohou naopak vnímat svůj rozvoj pouze možností posunu v žebříčku pracovních pozic. Právě proto je výsledek dotazníkového šetření v této otázce spíše ukazující na to, že pracovníci této organizační složky finanční správy nepovažují za reálné, že by jejich pracovní hodnocení mělo vliv na jejich profesní rozvoj. Každopádně ukazují názory respondentů na nedůvěru v systém hodnocení pro jejich další profesní rozvoj.

21. Odpovídá Vaše hodnocení Vašemu výkonu?

Většina respondentů (80,8 %) si myslí, že hodnocení spíše odpovídá jejich výkonu, 8,4 % respondentů si je jista, že rozhodně odpovídá pracovní hodnocení jejich pracovnímu výkonu a pouze 1,2 % respondentů si je jistá, že hodnocení zaměstnance neodpovídá vůbec jejich pracovnímu výkonu. 9,6 % respondentů označilo v dotazníku, že jejich pracovnímu výkonu spíše neodpovídá jejich hodnocení.

V této otázce je opět vidět vliv důvěry hodnoceného zaměstnance v jeho hodnotitele a jeho schopnost v hodnotícím formuláři zachytit co nejpřesněji a nejvěrněji výkon a chování zaměstnance za hodnotící období a stanovit mu jeho individuální cíl co nejvíce v souladu s jeho schopnostmi a požadavky organizace. Pokud funguje vzájemná spolupráce zaměstnance a jeho představeného, je možné se ve většině případů vyvarovat negativním hodnocením a dále je povinností každého představeného průběžně monitorovat výkon každého zaměstnance a průběžně řešit nedostatky. Důležitá je rovněž sebereflexe zaměstnance. Pokud si uvědomuje své silné a slabé stránky, může se lépe zdokonalovat a pracovat na svém výkonu a vývoji za přispění a vedení představeného a v neposlední řadě i postoje celé organizace, v níž pracuje.

22. Jaký druh hodnocení vy Vám nejvíce vyhovoval?

Dle názoru respondentů vyhovuje většině respondentů stávající druh hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, což označilo v dotazníku 62,9 % respondentů. Nejméně respondentů by vyhovoval způsob hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců za pomoci metody 360° zpětné vazby. Tuto variantu by přivítalo 5,4 % respondentů. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců formou rozhovoru a následného posudku hodnotitele by ocenilo 31,7 % respondentů.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že stávající systém mnoha zaměstnancům vyhovuje, ale stojí za zamyšlení poměrně vysoký počet názorů respondentů (31,7 %), kteří by uvítali hodnocení formou rozhovoru s hodnotitelem a následně posudek hodnotitele. Pokud by využívalo více hodnotitelů ve větší míře hodnotící pohovor se zaměstnancem, je velmi pravděpodobné, že by výsledky dotazníkového šetření v této otázce byly odlišné. Forma hodnocení metodou 360° zpětné vazby by vyžadovala velký zásah do celého systému hodnocení, ale rovněž není nereálné alespoň využít tuto metodu částečně pro podklady pracovního hodnocení stávajícího systému.

23. Pokud byste na stávajícím hodnotícím systému mohl/a něco změnit, o co by se jednalo?

Poslední otázka v dotazníkovém šetření byla otevřená a respondenti se mohli vyjádřit ohledně požadovaných změn v hodnotícím systému organizace, u níž jsou zaměstnáni. V této části výzkumného šetření respondentů v návaznosti na své předchozí odpovědi v dotazníku reagovali ve shodě. Velmi často uváděli, že si nepřejí nic na stávajícím hodnotícím systému měnit, případně, že nemají žádné připomínky k tomuto systému hodnocení. Několik respondentů by uvítalo sebehodnotící testy a ke kladnému hodnocení zaměstnance úměrně zvyšovat osobní příplatek. Část respondentů by požadovala doplnit stávající hodnotící systém o posudek hodnotitele, který by tak lépe korespondoval s osobností zaměstnance. Velmi často respondenti požadovali návaznost kladného hodnocení na finanční ohodnocení. Respondenti rovněž v několika případech požadují hodnotící rozhovory, v nichž dojde ke vzájemné výměně názorů ohledně slabých a silných stránek zaměstnance a bude hodnocení více konkrétní. Ojediněle respondenti požadovali častější hodnotící proces, případně hodnotící proces zrušit jako nadbytečný. V jednom případě respondent navrhuje hodnocení nadřízeného zaměstnance podřízeným zaměstnancem.

Většina podnětů respondentů je opodstatněná a je možné je zakomponovat alespoň v rámci hodnotícího procesu v průběhu hodnoceného období a bylo by možné některé nápady zužitkovat při hodnotícím pohovoru.

3.3.4 Vyhodnocení hypotéz

Pro dosažení správného cíle výzkumu, který se shoduje s cílem této diplomové práce, byly zvoleny následující hypotézy, které se vztahují ke zpracovaným otázkám z dotazníkového šetření:

1. Proces "Hodnocení pracovního výkonu" je respondenty vnímán čistě jako formálně administrativní akt.
2. Většina respondentů považuje výstupy z osobního hodnocení pracovního výkonu za spravedlivé.
3. Nadpoloviční většina respondentů je motivována finanční odměnou.

Pro vyhodnocení těchto hypotéz byly využity kontingenční tabulky a grafické znázornění, které posloužily pro vizualizaci statistických vztahů. Tyto tabulky a grafy jsou součástí přílohy této diplomové práce.

Hypotéza č. 1

Dle výsledků dotazníkového šetření se potvrdila tato hypotéza, protože podle názoru 51,5 % respondentů je hodnocení pracovního výkonu pouhou formální administrativou. Za zmínku stojí zjištění, že pro 72 % zaměstnanců, kteří mají vysokoškolské vzdělání s magisterským titulem je hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců efektivní pro výkonnost a rovněž jako efektivní pro výkonnost považuje hodnocení pracovního výkonu 79,17 % zaměstnanců ve věku 26 až 35 let a 57,78 % zaměstnanců, kteří jsou u organizace zaměstnáni od 3 do 10 let, považuje hodnocení pracovního výkonu za efektivní pro výkonnost také. Z výše uvedeného vyplývá, že hypotéza byla sice potvrzena, ale i přes to, je patrné nezanedbatelné množství zaměstnanců, kteří považují proces hodnocení pracovního výkonu za efektivní a tedy i smysluplný. Jedná se zpravidla o pracovníky nižšího věku, zaměstnance s vyšším vzděláním a zaměstnance, kteří nepracují v organizaci příliš dlouho. Je tedy třeba, aby se organizace zaměřila více na motivaci pracovníků staršího věku, s dlouholetou praxí, aby zamezili demotivaci a případnému vyhoření a fluktuaci zkušených zaměstnanců.

Hypotéza č. 2

Druhá hypotéza se rovněž potvrdila, protože celkem 87,43 % respondentů považuje výstupy z osobního hodnocení pracovního výkonu za spravedlivé, ačkoliv rozhodně si bylo jisto pouze 10,18 % respondentů a zbývajících 77,25 % respondentů zvolilo odpověď „spíše ANO“. Všechny demografické kategorie respondentů se v tomto ohledu vyjadřovaly obdobně, tedy nezávisle na pohlaví, věku, vzdělání i délky praxe u organizace. To, že zaměstnanci považují výstupy z osobního hodnocení pracovního výkonu za spravedlivé je úzce spjata s důvěrou v hodnotitele a se vzájemnou spoluprací hodnoceného pracovníka a hodnotitele v průběhu celého hodnotícího období.

Hypotéza č. 3

Třetí hypotéza se také potvrdila, protože celkem 68,26 % respondentů je motivována dle dotazníkového šetření finanční odměnou. Je ovšem důležité poznamenat, že v případě mužů, kterých je zastoupeno v celém dotazníkovém šetření pouze 15 z celkového počtu 167 respondentů, 46,67 % je motivováno povýšením a pouze 33,33 % je motivováno finanční odměnou. Rovněž vzdělání má v tomto ohledu vliv na způsob motivace u zaměstnanců této zkoumané organizace, protože motivaci finanční odměnou volilo 78,81 % respondentů z řad středoškolsky vzdělaných zaměstnanců, ale pouze 37,5 % respondentů s vysokoškolským bakalářským titulem a 48 % respondentů s magisterským titulem. Věk a délka praxe v této problematice významnou roli dle výsledků dotazníkového šetření neměla.

Hypotéza spojená se způsobem motivace zaměstnanců, ač se jeví, že nemá přímou souvislost s procesem hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, je s tímto procesem významně propojená, protože je velmi podstatné, aby hodnotitel a tedy i zaměstnávající organizace měli u svých zaměstnanců přehled o tom, co je nejvíce motivuje k vyšším výkonům a k rozvoji jejich potenciálu. Je potom na přímých představených, aby monitorovali u svých podřízených pracovníků jejich motivace a aby působili na jejich potenciál správným směrem, a k tomu jim právě může dopomoci systém hodnocení pracovního výkonu a celý jeho proces.

3.3.5 Vyhodnocení a srovnání výsledků výzkumu a průzkumu

Cílem této diplomové práce bylo posoudit funkčnost systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy. Vzhledem k tomu, že se tento proces zásadně opírá o zákon o státní službě, jedná se ve své podstatě o služební hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, ale pro zjednodušení byl využíván obecně známý název hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Za účelem zjištění funkčnosti systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců organizační jednotky finanční správy byla provedena právě dvě výzkumná šetření. Jedno výzkumné šetření zjišťovalo informace o funkčnosti tak zvané „shora“ od hodnotitelů a druhé výzkumné šetření zjišťovalo informace tak zvané „zdola“, od hodnocených zaměstnanců. Posouzením výsledků výzkumu, který byl proveden s respondenty z řad hodnotitelů a z řad hodnocených zaměstnanců lze vyvodit, že i organizace takových rozměrů, jako je Finanční správa České republiky může vykazovat určité problémy v oblasti hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Na vzorku respondentů, kteří byli osloveni a kteří jsou zaměstnanci nejnižší organizační složky finanční správy lze promítnout, jak funguje systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v celé této organizaci. Obě skupiny respondentů, jak hodnotitelé, tak hodnocení pracovníci odráží obdobné základní demografické údaje, které jsou i shodné v celé organizaci. Větší podíl zaměstnanců ve finanční správě tvoří ženy a většina zaměstnanců je ve věku nad 40 let a nejvíce zaměstnanců má středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Vysokoškolské vzdělání se váže na platovou třídu danou pro danou pozici, zpravidla na pozici představených zaměstnanců nebo zaměstnanců, kteří vykonávají svou činnost ve vyšší organizační složce finanční správy.

Skupina respondentů-hodnotitelů

Pokud nahlížíme na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců z pohledu hodnotitelů, tak dle výsledků rozhovorů byli tito respondenti velmi kritičtí k systému hodnocení v organizaci, ve které jsou zaměstnáni. Ale je nutno zdůraznit, že se respondenti v některých ohledech vyjadřovali i v pozitivním slova smyslu. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v organizaci s tisíci zaměstnanci je velmi složitý proces a nutno podotknout, že se musí důsledně řídit nejen zákonnými podmínkami, ale musí být i plošně zpracovatelné a porovnatelné. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v této organizaci je prováděno, jak bylo výše popsáno, formulářovou formou, která je pro mnohé hodnotitele z řad respondentů sice kritizována pro svou přílišnou obecnost a formálnost, ale právě takováto forma hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců některým respondentům, kteří jsou příliš přetíženi ostatními nepersonálními činnostmi, vyhovuje a kladou mnohem větší důraz na průběžné sledování výkonnosti a průběžné pohovory se zaměstnanci během celého hodnotícího období a pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, které u této organizace probíhá jednou za dva roky, považují za shrnutí průběžných hodnocení. S dosavadním způsobem hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců pomocí hodnotících formulářů spíše souhlasili dle rozhovorů vedoucí oddělení, kteří zpravidla hodnotí více zaměstnanců, a jedná se o zaměstnance řadové, kdežto ředitelé odborů měli mnohem více výhrad k této formulářové metodě. S formulářovou formou hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců souvisí i hodnotící škála, která je v hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců využívána. S touto škálou hodnotitelé až na některé výjimky nesouhlas nevyjádřili. Pro některé z nich by bylo hodnocení snazší při používání symbolů, případně používáním známkování. Zajímavým podnětem ale bylo umožnění hodnotiteli zvolit váhu hodnoceným oblastem dle typu vykonávané činnosti, příkladně umožnit zvýšit váhu v oblasti chování zaměstnance.

Dvouletá perioda, v níž se provádí pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy, bylo respondenty ve většině případů kritizováno a na malé výjimky považují za adekvátní spíše provádění hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jednou za rok, aby mělo větší vypovídací hodnotu. Důvodem nesouhlasu s dvouletým hodnotícím obdobím byl respondenty uváděn problém se stanovením individuálních pracovních cílů. Aby mohly být stanoveny řádně cíle, tedy, aby byly jasně specifikované, měřitelné, dosažitelné a termínované, musí být pro ně vytvořeny organizační podmínky. Pokud se zásadně mění podmínky výkonu práce ve finanční správě i v průběhu ročního období, dvouleté období tento problém násobí. Stanovování individuálních pracovních cílů se v této organizační složce finanční správy provádí důsledně podle harmonogramu prací v souladu s pracovní náplní zaměstnance a je na tento prvek hodnotícího procesu kladen velký důraz. Ve většině případů se jedná o formální administrativní úkon a pouze v omezeném množství případů, které vyplývají z typu vykonávané činnosti, bývají stanovovány individuálně a v úzké spolupráci s řadovými zaměstnanci. K individuálnějšímu stanovení těchto pracovních cílů a při úzké kooperaci s hodnoceným zaměstnancem rovněž dochází u představených zaměstnanců, jejichž pracovní činnost je více různorodá, než u zaměstnanců řadových.

Z rozhovorů s respondenty jednoznačně vyplynulo, že postrádají v hodnotícím procesu sebehodnocení hodnocených zaměstnanců. Tento prvek by byl velmi nápomocen při vedení hodnotících rozhovorů a rovněž by byl i přínosem pro přímé představené k tomu, aby mohli lépe motivovat jimi řízené zaměstnance. Hodnotící rozhovory jsou nejdůležitějším prvkem v procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a shodli se na tom všichni dotázaní respondenti. Ať už se jedná o rozhovory vedené se zaměstnanci v průběhu hodnotícího období nebo při pravidelném plošném hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Za mnohem důležitější pro výkonnost zaměstnanců je dle respondentů považováno právě průběžné vedení rozhovorů se zaměstnancem, protože je možné operativně reagovat na eventuální vznikající

problémy a zamezí se tím vzniku nežádoucích škod a větších komplikací. Hodnotící rozhovor, který se uskutečňuje při plošném hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je považován spíše za formální administrativu nebo shrnutí hodnotícího procesu s hodnoceným zaměstnancem. Právě k vedení hodnotících rozhovorů by někteří z respondentů uvítali důkladnější proškolení. Správné vedení komunikace s podřízeným zaměstnancem je základní předpoklad efektivního vedení pracovního týmu. Respondenti navrhovali praktická školení orientovaná na proces hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jehož náplní by bylo nejen správné a účelné hodnocení výkonu podřízených zaměstnanců a správné zařazení do kritérií tak, aby mohli být následně všichni pracovníci porovnáváni v rámci celé organizace, ale i vhodná komunikace vedoucí k efektivitě a k motivaci zaměstnanců. Za efektivní považuje jeden z respondentů využívání psychologických testů již při výběrových řízeních na pozice představených zaměstnanců. Prostřednictvím těchto testů by bylo možné vybrat lépe vhodného uchazeče, který je schopen vedení týmů a který by byl schopen správně komunikovat s podřízenými zaměstnanci, protože pokud vedoucí zaměstnanec není schopen správně podřízenému zaměstnanci sdělit nejen pochvalu, ale i kritiku a správně ho poté nasměrovat k lepším výsledkům, není jeho činnost představeného pro organizaci přínosem.

Dosavadní způsob hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců dle respondentů ve většině případů nemotivuje k vyššímu výkonu a rozhodně nemotivuje k profesnímu růstu. Jako důvod byla uváděna v rozhovorech nedostatečná zpětná vazba od vedení organizace. Z výsledků jednotlivých hodnocení vyplývají obvykle doporučení na zvýšení kvalifikace prostřednictvím různých školení deklarovaných zaměstnavatelem a v neposlední řadě i doporučení hodnotitele ke zvýšení osobního příplatku, ale zaměstnavatel z různých důvodů nemůže těmto požadavkům vyhovět. Vzhledem k tomu, že tato situace přetrvává již dlouhou dobu, zaměstnanci si uvědomují tuto situaci a tím, klesá motivační význam procesu hodnocení pracovního výkonu. Jako jeden z návrhů na změnu systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců dva z respondentů navrhli, aby probíhalo hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců volnou formou, pomocí určitého posudku, aby bylo toto hodnocení dostatečně individuální, ale u většiny respondentů by představovalo riziko neobjektivitu a velké pracovní náročnosti pro vyšší počet zaměstnanců.

Za silnou stránku hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců lze dle výsledků šetření označit vzájemnou interakci mezi hodnotitelem a hodnoceným zaměstnancem, která má pozitivní vliv na celkovou efektivitu a výkonnost organizace, i když je velmi obtížné v rámci hodnotícího procesu dostatečně zaměstnance motivovat z důvodu nedostatku finančních prostředků a nedostatku možností pro další vzdělávání zaměstnanců, což je považováno za slabou stránku procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Za silnou stránku systému hodnocení lze považovat i formulářovou formu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, i když pro některé respondenty by mohla být individuálnější, ale je praktická a pro organizaci jsou výsledky hodnocení díky tomu porovnatelné.

Skupina respondentů-hodnocených zaměstnanců

Z pohledu hodnocených zaměstnanců, kteří byli osloveni v rámci dotazníkového šetření, lze usuzovat, že systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vnímají jako nedílnou součást výkonu své služby a ve většině případů tento proces posuzují jako spravedlivý a i svého hodnotitele považují za spravedlivého. Svědčí to o vzájemné důvěře mezi hodnotitelem a hodnoceným zaměstnancem, kde musí neustále probíhat vzájemná interakce a pravidelné plošné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců potom není pro hodnoceného nijak překvapující a zpravidla s tímto hodnocením i souhlasí a je i ztotožněn s výsledkem hodnocení a se svou výkonností. Z dotazníkového šetření jednoznačně vyplynulo, že většina hodnocených

zaměstnanců považuje systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců za formální administrativní akt.

Hodnotící pohovor hodnotitele s hodnoceným zaměstnancem, je přínosem pro většinu respondentů, ale minimálně se aktivně účastní tohoto procesu, nevznášejí žádné připomínky ani nediskutují o svých individuálních pracovních cílech. Tyto individuální pracovní cíle jsou podle jejich názoru jasně specifikované, měřitelné, dosažitelné a každopádně jsou termínované.

Otázka vzdělávání a dalšího profesního rozvoje hodnocené zaměstnance rozhodně zajímá a v rámci hodnotícího rozhovoru o tomto tématu s hodnotitelem diskutují. Z odpovědí na tuto otázku lze usuzovat, že pracovníci mají zájem o další vzdělávání a proces hodnocení by jim mohl v tomto směru být nápomocen v naplánování budoucích školení.

Na otázku, zda by uvítali sebehodnotící test, se respondenti vyjádřili spíše negativně, což by mohlo naznačovat obavu z vlastního nadhodnocení nebo podhodnocení, případně i neinformovanosti, jak by toto testování probíhalo, ale pozitivních reakcí bylo zaznamenáno nezanedbatelné množství, takže při správném vysvětlení tohoto procesu sebehodnocení, by pracovníci mohli tuto činnost uvítat jako přínosnou.

Jako největší motivaci uvedla převážná část respondentů finanční odměnu, což přímo souvisí i s odpověďmi na otázky týkajícími se motivační schopnosti výsledků hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, kde respondenti z většiny odpověděli, že je hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců k vyšším výkonům většinou nemotivuje. Důvod tkví v nedostatku finančních prostředků organizace na ocenění zaměstnanců zvýšením osobního příplatku na základě kladného hodnocení a doporučení hodnotitele. Tuto skutečnost pracovníci po léta praxe vnímají, a proto na každé další plošné hodnocení nahlíží s despektem a s nedůvěrou. Vzhledem k tomu, že organizace jen ojediněle může splnit požadavky zaměstnanců na jejich školení, nemá ve většině případů hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vliv na další profesní rozvoj zaměstnanců, což respondenti jasně vyjádřili ve své volbě odpovědi v dotazníku.

I přes mnoho negativních odpovědí v předloženém dotazníku respondenti vyhodnotili jako nejvíce vyhovující druh hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jim známý stávající typ hodnocení, který v organizaci probíhá již několik let. V závěrečném prostoru pro vyjádření návrhů na změny ve stávajícím procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců se vyjádřili respondenti ve smyslu zavedení sebehodnocení, většímu individuálnímu přístupu hodnotitelů k hodnoceným zaměstnancům, dále by respondenti kladli větší důraz na hodnotící rozhovory, které dle jejich názoru jsou opomíjeny, nebo je k nim přistupováno příliš formálně a v neposlední řadě kritizovali neuplatňování finančního ohodnocení, které z hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vyplývá.

3.3.6 Diskuse nad výsledky

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je dle Šikýře (2016, s. 121) nástrojem pro vedení a řízení zaměstnanců během konkrétně stanoveného období a je zpětnou vazbou zaměřenou na zaměstnancovi výsledky, schopnosti a motivaci. Kromě této funkce Pauknerová (2012, s. 220) uvádí i další funkci hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců pro organizaci, a to lepší a objektivnější poznání svých zaměstnanců ve smyslu jejich pracovních výsledků a předpokladů pro jejich budoucí rozvoj. Z provedeného výzkumu vyplývá, že zaměstnavatelem koncipovaný formulář pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců obsahuje náležitá kritéria, jejichž vyplněním získá zaměstnavatel důležité informace zaměřené na znalosti, schopnosti i výkon zaměstnance. Součástí hodnocení zaměstnance je stanovení individuálních cílů pro další osobní rozvoj, z něhož je možné, aby zaměstnavatel odvodil

a zařadil do plánu vzdělávání požadavky hodnotitelů, tedy představených zaměstnanců, na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců organizace. Výzkum přinesl důležité zjištění, že předpokladem pro získání adekvátních informací je postoj zúčastněných stran k procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Je bezpodmínečně nutné, aby na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců byli dostatečně připraveni jak hodnotitelé, tak hodnocení pracovníci a to ve shodě se strukturou hodnotícího procesu, který poskytuje zaměstnavatel. Z výzkumného šetření vyplývá, že není kladen dostatečný důraz ze strany zaměstnavatele na vyškolení hodnotitelů a není ani kladen dostatečný důraz na osvětu systému hodnocení pracovního výkonu Zaměstnanců a jeho význam u hodnocených zaměstnanců. Důsledkem je potom přístup k hodnotícímu procesu jako k nutné formální administrativě. Tyto zjištěné problémy korespondují s podstatou problémů při hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců dle Armstronga (2015, s. 403), která tkví v neangažovanosti ředitelů a liniových manažerů, nechápajících zaměstnanců, autoritářských personalistů a byrokracii. Dle Čopíkové (2015, s. 85) má každý aktér hodnocení pracovního výkonu svou důležitou roli, kterou si musí uvědomovat, ať se jedná o řadové zaměstnance, liniové manažery nebo personalisty. Finanční správa, tedy i vybraná organizační jednotka finanční správy, která byla předmětem výzkumného šetření, využívá pro hodnocení svých zaměstnanců kombinaci několika metod pro hodnocení svých zaměstnanců. Jedná se o kombinaci metody hodnotící stupnice, která dle Koubka (2015, s. 221) využívá numerickou stupnici v kombinaci se slovním hodnocením. V případě finanční správy se jedná o stupnici od 0 do 4. U každé hodnocené oblasti hodnotitel ještě slovně popisuje výkon, schopnosti nebo znalosti daného hodnoceného zaměstnance konkrétně. V hodnotícím formuláři zaměstnanců finanční správy je stanoven individuální pracovní cíl a cíl pro další osobní rozvoj, přičemž představení pracovníci jsou hodnoceni ještě z hlediska manažerských dovedností a schopností. Lze tedy konstatovat, že princip hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců se náležitě opírá o teoretické zásady. Z rozhovorů s respondenty bylo zjištěno, že dvouleté hodnotící období představuje pro hodnotitele příliš dlouhou dobu a jako přínosnější by uvítali hodnotitelé období kratší, nejlépe jeden rok dlouhé, což se shoduje s názorem Koubka (2015, s. 208), který tvrdí, že hodnocení musí probíhat jak ve formě formální, které se opakuje v pravidelných intervalech, alespoň jednou za rok, tak neformální, které se koná kdykoliv v průběhu sledovaného období ve formě pracovních porad a diskusí, čímž je efektivně poskytována zpětná vazba. Respondenti se shodli na průběžném neformálním sledování hodnocených zaměstnanců během hodnotícího období, což je rovněž ve shodě s teoretickými základy Kubka (2015, s. 208). Organizace od roku 2018 provádí pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vždy po dvou letech, dříve bylo hodnotící období jeden rok dlouhé. Výzkum poukázal na vhodnost zavedení sebehodnocení do procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy. O jeho zavedení projevil zájem jak většina hodnotitelů, tak nezanedbatelná část hodnocených zaměstnanců. Dle Plíškové a kol. (2021, s. 136) je předpokladem úspěšného zavedení této metody jistá vyspělost jak zaměstnanců, tak manažerů. Autorka upozorňuje na riziko sebezpodcenění nebo naopak přecenění zaměstnancem, ale právě tento aspekt sebehodnocení by měl být schopen zkušený představený zaměstnanec odhalit a využít ho při hodnotícím rozhovoru k motivování zaměstnance. Vzhledem k tomu, že z výzkumného šetření vyplývá značná převaha žen v řadách zaměstnanců této organizace, koresponduje to s tím, že Marchington a kol. (2021, s. 274) uvádí, že mnohem více k sebezpodceňování inklinují ženy, než muži, potom je na liniovém manažerovi, aby dokázal vhodným způsobem motivovat zaměstnance k větší důvěře ve své výkony a profesní růst. Z výsledků výzkumu dále vyplývá, že individuální pracovní cíle, které jsou stanovovány v procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců zkoumané organizace, jsou vždy jasně specifikované, měřitelné, dosažitelné a termínované, což odpovídá specifikaci dle Koubka (2015, s. 2019). Zaměstnanci jsou se svými stanovenými cíli seznamováni a musí jich aktivně

dosahovat, aby tím přispěl k plnění cílů svého úřadu, jak uvádí Pavlík a kol. (2014, s. 51). Z výzkumu ovšem vyplývá malá kooperace v rámci hodnotícího procesu mezi hodnotitelem a hodnoceným zaměstnancem. Zaměstnanci málokdy aktivně diskutují o stanovování svých individuálních cílů. Vlivem pandemie covid-19 docházelo a nadále tato situace přetrvává, k mnoha změnám v legislativě a ve struktuře činností finanční správy a je proto velmi obtížné jasně specifikovat individuální pracovní a rozvojové cíle hodnoceným zaměstnancům, protože vlivem mnoha změn je následně komplikované při dalších hodnoceních vyhodnocovat splnění těchto cílů. Dle Homfray a kol. (2020, s. 67) je povinností představeného nejenom se věnovat svým podřízeným, ale i zajistit jim podmínky pro náležitý výkon státní služby, což je poté povinen pravidelně vyhodnocovat. V případě územního pracoviště, které bylo vybráno pro výzkumné šetření, je ve složité epidemické situaci stejně složité plnění cílů hodnocenými zaměstnanci, jako je i obtížné zabezpečení podmínek pro zaměstnance pro plnění jejich individuálních cílů ať z důvodu nemožnosti konání hromadných školicích akcí, tak i z důvodů neustálého zabezpečování metodických provozních postupů, týkajících se různých změn vyvolaných zmíněnou pandemickou situací.

Hodnotící rozhovor je dle Čopíkové (2015, s. 84) velmi důležitou součástí hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, ale je jednou nejnáročnějších činností vedoucích zaměstnanců, v níž by se měl hodnocený zaměstnanec aktivně zapojit a měl by dostat alespoň 70% celkového času pro svá vyjádření. Dle výzkumu je hodnotící rozhovor podceňován a při pravidelném hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců není tento proces dostatečně využíván. Hodnocení pracovníci se vyjadřovali negativně v otázkách diskuse s hodnotitelem v rámci hodnotícího rozhovoru. Respondenti v rozhovorech uváděli nedostatečné proškolení v oblasti hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a důsledkem tohoto nedostatku dochází k nedostatečné připravenosti k vedení rozhovorů. Respondenti z řad představených v rozhovorech uváděli, že diskutují se svými podřízenými v průběhu hodnotícího období, aby mohli průběžně mapovat nejen výkon zaměstnance, ale i momentální problémy, které by mohly mít vliv na pracovní proces v organizaci. Plošné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, které se provádí jednou za dva roky, považují spíše za formální administrativu a nepřikládají ani hodnotícím rozhovorům přílišnou důležitost. Dvořáková (2012, s. 261) však tvrdí, že vlastní hodnotící rozhovor je stěžejní etapou systému hodnocení a vede k formulaci konkrétních závěrů hodnocení zaměstnance, a proto je i tento vlastní hodnotící rozhovor velmi důležitý je třeba klást důraz na jeho pečlivé provedení a k tomu by velmi prospělo důkladné proškolení hodnotitelů zkoumané organizace.

Mnoho autorů, kteří se zabývají řízením lidských zdrojů, se shoduje s názorem Koubka (2015, s. 207), který považuje hodnocení zaměstnance za jeden z nástrojů motivace zaměstnanců. Výzkumným šetřením ale bylo zjištěno, že hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve vybraného územního pracoviště Finančního úřadu pro hlavní město Prahu vliv na motivaci zaměstnanců příliš nemá. Jednak je hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v mnoha případech považováno za formalitu a tím pozbývá veškerých pozitivních efektů na zaměstnance, ale i kdyby byli pracovníci nakloněni pozitivnímu významu procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, organizace nezajistí dostatečné podmínky pro rozvoj zaměstnanců a ani pro finanční ohodnocení za pracovní výkony. Tím nastává situace, že jsou pracovníci demotivováni a pracovní výkon není dostatečný a tato situace má vliv i na větší fluktuaci zaměstnanců. Ve výzkumu bylo zjišťováno, co by respondenti změnili na systému hodnocení v organizaci, v níž jsou zaměstnáni. Často se opakoval názor ve zkrácení dvouletého hodnotícího období na kratší roční hodnotící období, dále zavedení sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a změnu bodování v hodnotícím formuláři za symboly, případně za známky. Jakékoliv zavádění procesu hodnocení nebo jeho změny, je v rozsáhlých veřejnoprávních institucích dle Jedináka (2012, s. 61) složitý proces, který musí být v souladu s firemní kulturou a musí být plně akceptován všemi zaměstnanci, musí být administrativně

přijatelný, podporován vrcholným managementem a při jeho zavedení je nutné pilotní ověření. Takže jakákoliv takto rozsáhlá změna v systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je velmi komplikovaný a náročný proces. Zavedení sebehodnocení je ale možné i na lokálních úrovních, a nemusí se jednat o plošnou změnu velkého rozsahu, protože slouží hlavně k efektivnímu vedení hodnotícího rozhovoru hodnotitelem a nemusí se s tímto doplňkem hodnocení měnit celý systém hodnocení celé organizace. Zásah do formulářů a lhůt by ovšem měl velký vliv na jednotnost hodnocení a není možné k takovéto změně přistoupit pouze lokálně.

3.4 Návrh doporučení pro zvolenou organizaci

Výsledky výzkumu poukazují na skutečnost, že systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jedné z organizačních složek finanční správy, která byla předmětem tohoto výzkumu, je na dobré úrovni a umožňuje vedení celé organizace přehled o výkonu, znalostech a dovednostech zaměstnanců této organizace. V organizaci probíhá několik typů hodnocení. Tato diplomová práce se přednostně ve svém výzkumu soustředila na pravidelné plošné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, které má největší vliv i na plnění cílů organizace, na plánování vzdělávání zaměstnanců organizace a na případné ovlivňování motivace svých zaměstnanců. V této kapitole jsou zpracována doporučení pro vybranou zkoumanou organizaci. Tato doporučení se týkají především negativně hodnocených oblastí a faktorů a tato doporučení by mohla vést ku prospěchu systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců této organizace.

1. Délka hodnotícího období

Dle služebního předpisu č. 10/2019 státního tajemníka, které bylo vydáno dne 27. 06. 2019 je stanovena dvouleté hodnotící období pro pravidelné služební hodnocení. Toto dvouleté období bylo změněno z dosavadního ročního období na základě návrhu úprav systému hodnocení a odměňování, které je zakotveno ve Strategii Finanční správy České republiky. Důvodem pro prodloužení tohoto hodnotícího období byly okolnosti ve věci snížení rozpočtu na platy, které svědčí rozšíření hodnoceného období min. na 2 roky (Finanční správa, 2019). Výsledky výzkumného šetření svědčí o tom, že tato dvouletá lhůta neodpovídá efektivnosti systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, pro něž je příliš dlouhá. Pokud tedy není možné toto období změnit plošně, je třeba, aby se k systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců postavili efektivněji přímo aktéři tohoto procesu, tedy přímo pracovníci finanční správy. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců musí vycházet vždy od přímých účastníků hodnotícího procesu. Pokud k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců přistupují zodpovědně jak hodnocený zaměstnanec, tak hodnotitel, mohou proces hodnocení zaměstnance provádět průběžně s tím, že do plošného hodnocení použijí informace z hodnotících procesů, které probíhaly v celém dvouletém období. Tak si zachovají aktuálnost a individuální přístup. Nejdůležitější je kooperativní vztah mezi přímým představeným a hodnoceným zaměstnancem, který vede nejen k lepším výkonům zaměstnance, ale i k pracovnímu růstu zaměstnance a tím i k plnění cílů celé organizace.

Návrh doporučení

Respondenty negativně hodnocené dvouleté hodnotící období není možné z důvodu snížení rozpočtu na platy měnit na roční období, ale je možné dostatečně motivovat představené zaměstnance k důkladnému průběžnému internímu hodnocení v rámci konkrétních pracovišť. Mělo by být prioritou každého územního pracoviště, aby jeho výkony byly co nejvyšší a podávané v co nejvyšší kvalitě a dle rozhovorů s respondenty bylo zjištěno, že představení pracovníci průběžně u svých zaměstnanců sledují výkonnost i ostatní aspekty hodnotícího procesu, proto je třeba sjednotit toto průběžné sledování výkonnosti, znalostí a dovedností

zaměstnanců, aby bylo možné využít závěry z tohoto sledování do plošného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Návrhem je vytvoření sdíleného formuláře pro měsíční hodnocení podřízených zaměstnanců, kam by mohli představení vkládat své zjištěné informace. Je možné vycházet z formuláře, který je dostupný na intranetu finanční správy pro plošné hodnocení a přepracovat ho pro účely průběžného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, což by nemuselo znamenat příliš rozsáhlý zásah. Každý ředitel odboru podá k rukám ředitele sekce návrh na požadované doplnění formuláře o potřebné informace pro svůj odbor. Ředitel sekce spolu s řediteli odborů vyberou nejrelevantnější návrh, který bude vložen správcem počítačového systému ke sdíleným dokumentům, k nimž mají přístup představení územního pracoviště. Formulář bude archivován a po ukončení ročního období proběhne v rámci územního pracoviště interní hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, z něhož bude možné vycházet do dalšího období a následně do plošného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy. Výkonnost pracoviště bude průběžně mapována, budou mapovány i aktuální požadavky pro vzdělávání a budou aktualizovány individuální pracovní cíle. Zaměstnanec i hodnotitel získá včas zpětnou vazbu, bude možné operativněji řešit případné problémy a hodnotitel bude moci například pomocí pochvaly motivovat zaměstnance k dalšímu úsilí.

Toto doporučení bude navrženo řediteli sekce, který může návrh projednat na poradě ředitelů územního pracoviště, případně může tento návrh doporučit na poradě ředitelů sekcí a přímo personálnímu oddělení Generálního finančního ředitelství, které by mohlo případně tuto iniciativu podpořit bez větších nákladů. Náklady na tento návrh jsou pouze v dobrovolné iniciativě a v přístupu představených zaměstnanců, z jejichž podnětů vyšla i námitka proti délce hodnotícího období.

2. Příprava hodnotitelů a hodnocených zaměstnanců na proces hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Funkčnost systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jakékoliv organizace mimo jiné závisí na dostatečné připravenosti všech aktérů tohoto procesu. Nestačí pouze předložit hodnotitelům hodnotící formuláře a zveřejnit prostřednictvím interních aktů řízení příslušnou metodiku pro zadávání výsledků hodnocení do těchto formulářů. Je třeba důkladná příprava jak hodnotitelů, tak hodnocených zaměstnanců, protože se nejedná o pouhé formální vyplňování formulářů, ale jedná se o složitý dlouhodobý proces, který je podstatnou součástí celého systému řízení lidských zdrojů celé organizace. Z výsledků výzkumného šetření vyplývá nedostatečná příprava na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Zásadní problém již vzniká přijetím představeného zaměstnance na systemizované místo představeného, aniž by byl prověřen v dovednosti vedení týmů, komunikace s podřízenými zaměstnanci a tedy i v dovednosti vedení hodnotících rozhovorů. Výběrová řízení jsou realizována na pracovištích finanční správy v nižších organizačních složkách spíše formálním způsobem, tedy splněním formálních požadavků na systemizované místo a mnohdy postoupením zaměstnance na místo představeného z nižší pozice u stejné organizace. Není dostatečně prokázána dovednost, která je velmi důležitá pro pozici představeného a tím vzniká riziko s budoucími komunikačními problémy s podřízenými zaměstnanci.

Návrh doporučení

Možností, jak zabezpečit pro organizaci tak velkého rozsahu, jako je finanční správa, je využít externí společnosti, která nabízí služby pro zadavatele, který potřebuje posoudit stávající zaměstnance i potencionální uchazeče o vedoucí pozice této organizace, prostřednictvím služeb této externí společnosti by byl vybrán nejlepší možný uchazeč na vedoucí pozici, případně by prostřednictvím této společnosti mohlo docházet k pravidelnému proškolení stávajících zaměstnanců, kteří díky nejmodernějším metodám mohou získat důležité dovednosti ve vedení týmů. Možnými řešeními jsou níže uvedené návrhy.

1. Pronajmutí/užívání systému který se zaměřuje na potenciál lidí ve společnosti, optimalizují fluktuaci a vybírají klíčové pozice. Je tvořen nejen poskytnutím software, ale i zaškolením, technickou podporou a dalšími službami v oboru řízení lidských zdrojů. Hodnota měsíčního pronájmu pro velké společnosti činí dle průzkumu internetových nabídek přibližně 45 000 Kč.
2. Pořízení online psychodiagnostiky, která je připravená na míru pro uchazeče o pozici u dané organizace, nebo pro stávající zaměstnance. Hodnota je vyjádřena za jednotlivé testy různých druhů, které dokáží zefektivnit výběr zaměstnanců i schopnosti stávajících zaměstnanců, se pohybuje podle průzkumu internetových nabídek od 200 Kč do 400 Kč za jednotlivé testy.
3. Assessment centrum je velmi spolehlivá metoda výběru zaměstnanců na klíčové pozice a provádí velmi komplexní metody a jejich kombinace. Hodnota komplexní realizace se pohybuje podle průzkumu internetových nabídek okolo 40 000 Kč za skupinu 6-8 uchazečů.

Finanční správa je povinna veškeré zakázky řešit v souladu se zásadami zadávání veřejných zakázek dle Směrnice č. 6/2020 generálního ředitele o zadávání veřejných zakázek a tudíž i v případě použití tohoto návrhu zadavatel finanční správa naplánuje veřejnou zakázku, stanoví předpokládanou hodnotu této zakázky a zadá veřejnou zakázku. Průběh celého procesu sleduje určená komise, která i odpovídá za výběr nejlepšího dodavatele, s nímž je uzavřena smlouva. Vedení finanční správy na návrh příslušného ředitele finančního úřadu posoudí vhodnost a efektivitu tohoto doporučení, aby mohla být případně zadána nejvhodnější možnost veřejné zakázky pro organizaci.

Stávající vedoucí pracovníci a personální rezervy, které jsou určeny, případně doporučeny pro budoucí zařazení na vedoucí pozice mají již v současnosti několik možností, jak se zdokonalit v dovednostech vedení pracovních týmů a v komunikačních dovednostech. Zaměstnavatel nabízí pro své zaměstnance vzdělávací akce, které pořádá ve svých vzdělávacích zařízeních a umožňuje plánovat tyto typy kurzy:

- Řízení pracovních kolektivů (školení napomáhající zlepšení manažerských schopností).
- Manažerské dovednosti-emoční management a vitalizace osobnosti (seminář přispívající ke zlepšení schopností zvládat jak emoce vlastní, tak emoce druhých lidí a účinně s nimi pracovat).
- Manažerské dovednosti - motivace k vyšším výkonům v období změn (kurz ke zdokonalení a rozvinutí schopností a dovedností, které jsou nezbytné pro vedení lidí k vyšší výkonnosti a využití potenciálu jednotlivých zaměstnanců).

Vzdělávání pro zaměstnance finanční správy se zpravidla konají ve vzdělávacích zařízeních, což je vzhledem ke komplikované situaci, způsobené zhoršenou epidemickou situací v posledních letech poměrně problematické, z důvodu uzavření těchto zařízení. Řešením je přesunutí těchto školení na online výuku, kde by bylo možné proškolit i větší množství zájemců o toto vzdělávání. Podmínkou je důsledné a včasné přihlášení zájemce o kurz do aplikace plánování vzdělávání, která je umístěna na intranetu organizace. Toto přihlašování je v kompetenci přímého představeného, který je plně zodpovědný za tuto činnost. Prostřednictvím hodnotícího rozhovoru je nutné případné vzdělávací požadavky prodiskutovat a následně požadavky přihlásit do systému. V rámci systému hodnocení je nutné řádně všechny zaměstnance seznámit s hodnotícím systémem organizace a s kritérii hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. V rámci zkoumané organizace probíhá toto seznámení prostřednictvím interních aktů řízení a podpisu záznamu o seznámení zaměstnance s hodnotícími kritérii.

Následně je třeba, aby své podřízené s principem hodnocení blíže seznámili přímí představení a poučili je o závažnosti tohoto procesu a o přínosech pro zaměstnance, aby nepřistupovali k systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako k procesu trestání, ale jako k prostředku zpětné vazby a dalšího rozvoje. Proto je velmi důležité, aby liniový manažeři byli na velmi dobré úrovni v komunikačních dovednostech a dovednostech vedení týmů.

3. Proces hodnocení a přístup zaměstnanců k tomuto procesu

Respondenti v rámci výzkumného šetření kritizovali systém hodnocení s ohledem na nedostatečnou individuálnost jednotlivých hodnocení a navrhovali hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců pomocí hodnotících posudků, kde by byla věnována patřičná pozornost každému zaměstnanci a jeho výkonům, dovednostem a znalostem. Kritéria, která jsou uvedena v hodnotících formulářích, respondentům připadala příliš obecná a mnohdy, podle názoru respondentů není možné do těchto podmínek implementovat všechny zaměstnance. Další námitkou respondentů, která se týká procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, je chybějící databáze výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Za pomoci této databáze by bylo možné průběžně sledovat výkonnost a operativně zajistit případnou intervenci, ale i průběžnou stimulaci pochvalou v případě vyšší výkonnosti.

Návrh doporučení

Řešení k této námitce respondentů není možné změnou formulářové podoby hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců za posudky hodnotitelů, protože na základě hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců dochází k porovnávání všech zaměstnanců celé organizace a to by nebylo možné v případě, že by byl systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců koncipován způsobem slovních posudků. Otázkou je rovněž velké riziko subjektivního postoje hodnotitelů k hodnoceným zaměstnancům.

Hodnotící formuláře jsou vybaveny prostorem pro slovní hodnocení jednotlivých hodnotících okruhů, kde je možné slovně posoudit hodnoceného zaměstnance, aniž by byl hodnotitel svazován predepsanými možnostmi ve formulářích, které je povinen před tímto slovním hodnocením označit. Toto slovní ohodnocení zaměstnance je nedílnou součástí hodnocení zaměstnance a slouží rovněž k možné diskusi se zaměstnancem při hodnotícím rozhovoru. Řádným vyplněním celého formuláře je možné plnohodnotně zaměstnance ohodnotit a organizace tím získá veškeré podklady pro zjištění celkové výkonnosti a porovnání jednotlivých úseků. Plné nevyužití hodnotícího formuláře je způsobeno nedostatečnou přípravou zaměstnanců na tento proces. Pouhé návody, které jsou umístěny v interních aktech řízení, nepostačují k řádnému využití celého formuláře ve všech jeho aspektech. Je třeba pořádat aktualizací a průběžná školení k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, kde je vysvětlen proces hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců do všech jeho detailů, aby hodnotitelé pochopili veškeré důvody plného využití procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

V rámci Finančního úřadu pro hlavní město Prahu je sledována databáze nezpracovaných a nedokončených činností jednotlivých zaměstnanců. Prostřednictvím interní komunikace jsou informováni pracovníci o povinnosti odstranit závady a o povinnosti jednotlivé úkony dokončit. V rámci výzkumného šetření bylo zjištěno, že tato evidence je pro zaměstnance demotivující a pro představené nemůže řádně posloužit ani jako informace o množství odvedené práce. Pracovníci finančního úřadu na řídicí úrovni mají ale stejnou možnost z celkové databáze, kterou mají k dispozici, zjistit informace o odvedené práci tím, že zadají opačná kritéria výběru dat. Tato statistika dostatečně poslouží k porovnání výkonnosti jednotlivých zaměstnanců a v kombinaci se stávající statistikou, kterou na územní pracoviště pravidelně tito pracovníci finančního úřadu na řídicí úrovni zasílají, se stane kvalitním podkladem výkonnosti hodnocených zaměstnanců a to bez dalších finančních nákladů.

Zkvalitnění procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců by bylo rovněž možné prostřednictvím využití zpětné vazby od klientů finanční správy, jinak řečeno od daňových subjektů, kteří hlavně v poslední době hojně využívají, z důvodu epidemické situace online přístup ke svému správci daně. Tak, jako soukromé společnosti využívají na svých webových stránkách možnost pro své klienty, aby se mohli vyjádřit k nabízeným službám, i finanční správa by tak jednoduchým zásahem do svých webových stránek mohla umožnit daňovým subjektům zpětnou vazbu a vyjádřit spokojenost nebo nespokojenost s konkrétním pracovištěm, případně správcem daně. Možností by bylo rovněž využití komentářů na sociálních sítích, kde finanční správa je již evidována, ale třídění těchto informací je pro účely hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců dost složité.

Zpětná vazba by byla možná i směrem od řadových zaměstnanců k jejich představeným v rámci pravidelných dotazníkových akcí, které by byly realizovány prostřednictvím hromadných upozornění zaslaných e-mailem, z nichž zaměstnanec vstoupí přímo na intranet do dotazníku. Takovéto hromadné dotazníkové akce již v rámci finanční správy probíhají v rámci šetření spokojenosti zaměstnanců a zaměstnanci s nimi mají zkušenosti. Vyhotovením jednoduchých dotazníků bude umožněno zaměstnancům vyjádřit zpětnou vazbu s přímým představeným a vytvoří se tak společně s informacemi od daňových poplatníků a z informací z plošných hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců 360° zpětná vazba, což je velmi komplexní způsob hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Možným úskalím tohoto doporučení je ovšem poměrně rozsáhlá pracnost při zpracování výsledů v takovém množství zaměstnanců. Jednodušší varianty by byla využívání těchto informací získaných od řadových zaměstnanců a z hodnocení spokojenosti daňových subjektů na internetových stránkách finanční správy jednotlivými hodnotiteli jako podpůrné zdroje pro plošné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Pak by se toto doporučení mohlo jevit jako velmi účinné pro jednotlivá územní pracoviště.

4. Stanovení individuálních cílů

Výzkumné šetření poukázalo na problémy s částí procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců týkající se stanovení individuálních cílů pro další osobní rozvoj státního zaměstnance. Respondenti z řad hodnotitelů poukázali na problémy spočívající v komplikacích, které pravidelně řeší při stanovení cílů pro zaměstnance tak, aby tyto cíle byly specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, termínované a stanovené s ohledem na cíle organizace i pracovní náplň zaměstnance, protože hlavně v poslední době se finanční správa a především její nejnižší organizační složky potýkají s neustálými změnami legislativy a se změnami náplně práce z důvodu pandemie covid-19, která s sebou nese různé úlevy pro daňové subjekty a výplaty kompenzačních bonusů, které zabezpečují právě územní pracoviště finančních úřadů. Tyto nově vzniklé činnosti mají prioritu, ale není nikdy předem jasné, na jak dlouhou dobu zaměstnance zaměstnají. Standardní pracovní náplň, která je pro zaměstnance závazná, je tak odsunuta, ale i přes to je zaměstnanec povinen svým povinností dostát. Pro představeného je tedy velmi obtížné stanovit individuální cíle s ohledem na příliš dlouhou dobu, která je dána dvouletým hodnotícím obdobím. Tato část procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců se stává příliš obecnou a formální, což vysvětluje i postoj respondentů z řad hodnocených zaměstnanců, kteří nepociťují nutnost se v hodnotících rozhovorech vyjadřovat k tomuto bodu hodnocení.

Otázka plánování osobního růstu a dalšího zaměstnancova rozvoje je rovněž negativně, dle respondentů, dotčena problémy poslední doby, které jsou spojeny s epidemickou situací. Hodnocení pracovníci ve svých dotaznících sice uváděli, že v otázkách dalšího vzdělávání se svým hodnotitelem diskutují a zajímají se o možnosti školení a kurzů, ale hodnotitelé byli v těchto otázkách skeptičtí. Pandemická situace omezila možnosti vzdělávání v rámci finanční

správy na minimum a i v případě, že představený řádně přihlásí zaměstnance na požadovaný kurz, není jeho požadavku vyhověno. I v době před epidemií byla poptávka po školeních pro zaměstnance mnohem vyšší, než bylo možno nabídkou uspokojit, ale v posledních dvou letech se prakticky nekonalo školení až na ojedinělé výjimky žádné. Trend posledních let na finanční správě, dle respondentů byl takový, že požadované školení bylo nabídnuto zaměstnanci s takovým zpožděním, že bylo již téměř zbytečné, protože se zaměstnanec v požadované dovednosti zaškolil na pracovišti sám za pomoci zkušenějších kolegů a teoretických podkladů obstaraných svým představeným z vlastních zásob.

Návrh doporučení

Stanovení individuálních pracovních cílů a rozvoje zaměstnance tak, aby tyto cíle byly jasně specifikované, splnitelné, měřitelné a termínované je ve zkoumané organizaci možné pouze tehdy, pokud budou v souladu s náplní práce a v souladu s povinnostmi, které může zaměstnavatel podpořit vhodnými podmínkami. I když je tento způsob stanovení individuálních pracovních cílů pro hodnotitele příliš formální, v organizaci, jako je finanční správa, není příliš prostoru u většiny systemizovaných míst na územních pracovištích, kde by bylo možné tyto cíle stanovovat individuálněji.

Varianta 1 - Řešením této situace je soustředit pozornost na plánování osobního růstu a vzdělávání pro zaměstnance, za předpokladu, že zaměstnavatel přesune mnohem větší pozornost na online vzdělávání. Tento způsob pořádání školení a kurzů je již plně rozvinut v oblasti školství a v podmínkách finanční správy, kde každý ze zaměstnanců má přístup k přiměřeně vhodné počítačové technice, je tedy pouze otázkou převedené školení na online výuku. Po vzoru všech škol v České republice, kde byli ředitelé škol schopni téměř ze dne na den tento způsob výuky zrealizovat, by neměl být větší problém toto uskutečnit i v rámci finanční správy, kde již jsou tímto způsobem minimálně rok realizovány veškeré porady a mítinky. Tímto způsobem by bylo možné vyškolit mnohem více zaměstnanců a využít i širokou škálu nabízených kurzů.

Varianta 2 - Zkušenosti v posledních letech ukázaly, že každé pracoviště je schopno své zaměstnance zdárně vést k růstu vlastními silami. Pomocí metod jako například instruktáž při výkonu práce, asistování a mentorování a s pomocí zkušených kolegů na pracovišti, kteří jsou zpravidla pověřeni v rámci adaptačního procesu vedením zaměstnance, je možné předat velké množství vědomostí a zkušeností. O teoretickou stránku školení se musí vždy postarat přímý představený, který průběžně zajišťuje a eviduje nové informace, které je povinen předávat svým podřízeným zaměstnancům. Je možné využívat sdílená úložiště na počítačové síti, kde jsou průběžně přehledně ukládány veškeré studijní podklady a metodické pokyny a návody, které si mohou pracovníci kdykoliv přečíst a použít. Pracovníci musí být vedeni k samostudiu a na pravidelných poradách, případně videokonferencích si nové znalosti mohou dále ověřovat a konzultovat.

Plánovat hodnotitelé mohou v rámci momentálních možností osobní růst zaměstnanců, ale vždy je třeba zaměstnanci vysvětlit a řádně s ním prokonzultovat jakým směrem je možné jeho růst obrátit tak, aby byl v souladu s jeho potřebami i s potřebami organizace

5. Sebehodnocení

Výzkumné šetření jak v řadách hodnotitelů, tak v řadách hodnocených zaměstnanců zaznamenalo zájem o sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, kterého se ve zkoumané organizaci nevyužívá. Důvodem nevyužívání této velmi spolehlivé metody pro úspěšné a efektivní hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců může být zakotven v tom, že na jednotlivých územních pracovištích finančních úřadů z důvodu přetíženosti většiny zaměstnanců sami nezjišťovali možnosti využití této metody, ačkoliv se o ní zmiňují školící

pracovníci jak Ministerstva vnitra České republiky, tak Generálního finančního ředitelství ve svých prezentacích (Hejná, 2021, s. 13).

Návrh doporučení

Metoda sebehodnocení musí vycházet z iniciativy zaměstnance, ale ten nemůže projevit zájem o sebehodnocení, aniž by nebyl k němu podnícen svým představeným zaměstnancem nebo vedením organizace. Představený musí zaměstnanci vysvětlit výhody a účinnost sebehodnocení pro proces hodnocení a je třeba, aby zaměstnanec seznámil s otázkami tohoto procesu. Za vhodné lze považovat sestavení jednotného sebehodnotícího testu pro pracoviště nebo úsek pracoviště, aby byl přístup jednotný. Tento sebehodnotící test by měl vycházet z podmínek organizace a měl by být jednotný s hodnocenými oblastmi v plošném služebním hodnocení pracovního výkonu pracovních zaměstnanců finanční správy. Aby mohli být představení pracovníci blíže seznámeni jednoduchou formou mimo jiné se sebehodnocením a mohli tyto informace náležitě přenášet na své podřízené zaměstnanci, byl jakou součástí této diplomové práce vypracován návrh na „Příručku pro hodnotitele“, v níž se hodnotitelé ve zjednodušené podobě mohou seznámit se základními informacemi, které jsou na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců nejzásadnější, a to s přípravou na hodnotící rozhovor, jehož součástí je i sebehodnocení a dále s jednoduchým postupem a principy hodnotícího rozhovoru a jeho úskalími, kterým je vhodné se vyhnout. Součástí této příručky je i návrh na otázky k sebehodnotícímu testu, který představený předá svým podřízeným v dostatečném časovém předstihu k vypracování před hodnotícím rozhovorem. Tato příručka bude předložena na poradě vedení územního pracoviště k případnému využití pro toto pracoviště a případně ředitel sekce po zralé úvaze může tuto příručku předat personálnímu oddělení k dispozici. Příručka může být přidána představeným územního pracoviště do sdílených dokumentů, aby byla kdykoliv k dispozici. Náklady na tuto inovaci nejsou žádné, protože jsou vypracovány z vlastních zdrojů a za využití vědomostí a informací získaných studiem v osobní režii a informací vydaných organizací k prostudování pro zaměstnance finanční správy. Zveřejnění by proběhlo stejným způsobem, jako zveřejnění jakéhokoliv jiného interního vzoru dokumentů. Návrh na „Příručku pro hodnotitele“ je v příloze této diplomové práce v plném znění.

6. Hodnotící rozhovor

Rozhovory s hodnotiteli i výsledky dotazníkového šetření přinesly zjištění, že v rámci zkoumané organizace jsou využívány hodnotící rozhovory jen velmi zřídka a nejsou ani vedeny způsobem, který koresponduje s teoreticky podloženými zásadami podle mnoha autorů, kteří se zabývají problematikou řízení lidských zdrojů. Ať už je důvodem tohoto nedostatku přetíženost představených, neochota hodnocených zaměstnanců ke spolupráci nebo nedostatečná osvěta o důležitosti tohoto nejdůležitějšího bodu procesu hodnocení, je velmi důležité motivovat všechny zaměstnance k větší aktivitě v tomto ohledu. Hodnotící rozhovory probíhají většinou dle výzkumného šetření na tomto územním pracovišti spíše formálně a hlavně za účelem podpisu a převzetí hodnotícího formuláře s vyplněným hodnocením. V ojedinělých případech představený prodiskutuje s hodnoceným zaměstnancem důvody výsledku hodnocení nebo případné požadavky zaměstnance na školení. Respondenti z řad hodnotitelů v rozhovorech uváděli, že diskutují se zaměstnanci průběžně během celého hodnotícího období a předání hodnocení zaměstnance považují spíše za formální shrnuté plošného hodnocení. Většina autorů, kteří se věnují oboru řízení lidských zdrojů, jak bylo uvedeno v teoretické části této diplomové práce, se shodují na tom, že je právě hodnotící rozhovor jednou ze stěžejních opěrných bodů celého procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Velmi důležité je i propojení sebehodnocení zaměstnanců s hodnotícím rozhovorem, což slouží k hlubšímu pochopení hodnocení zaměstnance a k mnohem větší interakci mezi hodnotitelem a hodnoceným, což vede následně k mnohem větší efektivitě

a významu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců pro zaměstnance samotného i pro celou organizaci.

Návrh doporučení

Zásadní je pro vedení hodnotících rozhovorů důkladná příprava hodnotitele, který provede hodnoceného zaměstnance tímto procesem tak, aby výsledky hodnocení zaměstnance mělo pozitivní vliv na samotného zaměstnance a ve finále i na plnění cílů organizace. Jak bylo uvedeno výše, finanční správa nabízí pro své zaměstnance školení a kurzy, které jsou vhodné právě pro zdokonalení v oblasti komunikace s podřízenými zaměstnanci, vedení týmů, řešení krizových situací a motivování zaměstnanců k vyšší výkonnosti. Tyto kurzy probíhají ve školících zařízeních a jejich dostupnost je velmi obtížná i za běžných podmínek, natož v situaci, kdy již dva roky se nejen Česká republika potýká s pandemickou situací. Řešením je přesunutí výuky ze školících zařízení na online výuku, která je v poslední době již velmi rozšířená v celém školství. Tímto krokem by bylo možné proškolit mnohem více zaměstnanců a s využitím mnohem menších nákladů, protože by školení probíhala přímo na pracovištích, s využitím dostupné techniky, kterou má každý zaměstnanec k dispozici na svém běžném pracovišti, bez nákladů na ubytování a na prostory školících zařízení, s tím, že nebude výuka omezena na malý počet posluchačů. Podmínkou pro zaměstnavatele by mělo být povinné a hlavně pravidelné proškolení všech představených na pracovišti tak, aby bylo možné využít aktuálních informací a inovativních trendů v oblasti vedení pracovních týmů a s tím souvisejícího hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Absolvováním tohoto vzdělávání budou schopni představení implementovat tyto znalosti do praxe a tím být nápomocni ve zvýšení efektivity pracovního výkonu pro celou organizaci. Ani tento návrh doporučení pro zkoumanou organizaci nepředstavuje výrazné náklady navíc, protože se jedná o kurzy a školení, které jsou organizací nabízeny pro zaměstnance a mohly by být provozovány v online formě.

Jako podpůrný aspekt ke vzdělávání představených zaměstnanců může sloužit i již zmíněná „Příručka pro hodnotitele“, která byla vytvořena jako součást této diplomové práce, o níž se představený zaměstnanec-hodnotitel může opřít při přípravě na služební hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy. V obecné rovině se v ní dozví základní informace o služebním hodnocení, o jeho významu, o základním principu služebního hodnocení, je možné dle této příručky vypracovat sebehodnotící test pro své podřízené zaměstnance, protože jsou zde uvedeny možné otázky pro sebehodnotící test a v neposlední řadě zde nalezne důležité informace, potřebné pro přípravu na hodnotící rozhovor, důležité informace o průběhu hodnotícího rozhovoru a také možná úskalí, která mohou nastat při tomto rozhovoru a jimž je třeba se vyhnout. Jak už bylo výše uvedeno, tato příručka by mohla být umístěna ve sdílených dokumentech na počítačové síti územního pracoviště tak, aby byla kdykoliv k dispozici pro případné nahlédnutí. Toto doporučení rovněž nepředstavuje pro organizaci žádné další náklady, protože by bylo provedeno přímo zaměstnancem finanční správy jako součást jeho pracovní činnosti a za pomoci již využívané techniky.

7. Vliv hodnocení na motivaci a rozvoj zaměstnanců zkoumaného územního pracoviště Finančního úřadu pro hlavní město Prahu

Jak dotazníkové šetření, tak rozhovory s respondenty poukázaly na fakt, že hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců nemá vliv na motivaci zaměstnanců ve zkoumané organizaci. Obě skupiny poukázaly na nedostatek finančních prostředků na finanční ohodnocení v rámci hodnotícího procesu. Ve Služebním předpisu č. 10/2019 státního tajemníka je uvedeno, že v případě, že dosáhne zaměstnanec ve svém služebním hodnocení vynikajícího, velmi dobrého, dobrého nebo dostačujícího výsledku, může být tomuto zaměstnanci přiznán, případně zvýšen osobní příplatek. Osobní příplatek je ovšem nenárokovou složkou platu zaměstnance, a proto nepřisluší zaměstnanci automaticky po sdělení výsledků hodnocení, ačkoliv hodnotitel toto

zvýšení doporučil. Vždy je zvýšení tohoto příplatku závislé na aktuálních rozpočtových možnostech zaměstnavatele. Vzhledem k tomu, že momentální finanční situace v celé veřejné správě je již delší dobu, jak je všeobecně známo velmi nepříznivá, nelze spoléhat na tento finanční motivační faktor, což si všichni pracovníci velmi dobře uvědomují, a proto takto reagovali i v rámci výzkumného šetření.

Rozvoj a pracovní růst zaměstnanců zkoumané organizace rovněž vykazuje negativní aspekty. Zvláště v poslední době, kdy celá finanční správa podléhá politizaci a mezi obyvateli celé republiky se netěší příliš dobré pověsti, která je právě způsobena sliby v politických kampaních o snižování stavů státních zaměstnanců, kteří jsou považováni za přítěž státního rozpočtu. Mnohdy se kritika odráží na řadové zaměstnance územních pracovišť, kteří přicházejí nejvíce do styku s veřejností, ačkoliv převážně v posledních letech se finanční správa zabývá ve velké míře vyplácením finančních prostředků na podporu daňových subjektů z důvodu pandemie. Pracovníci mnohdy nemají motivaci k profesnímu růstu a i jejich výkon zůstává stagnující bez vůle ke zlepšení. Tak, jak bylo uvedeno výše, rovněž nedostatek vzdělávacích akcí, zvláště v poslední době způsobuje bezmoc a nechť zaměstnanců se pokoušet o uplatnění požadavků na školení a kurzy, které zaměstnavatel deklaruje pro své zaměstnance.

Návrh doporučení

Je třeba zaměstnance v rámci hodnotícího procesu motivovat jiným způsobem, než finanční odměnou. Aby mohl představený hodnotit pracovní výkon a pracovní znalosti a dovednosti, musí zaměstnancům poskytnout podmínky pro jejich plnění. To začíná již tím, že je třeba, aby zaměstnanec souhlasil s firemní kulturou a stal se tak její součástí. Zaměstnavatel by měl přikládat mnohem větší důraz na podporu svých zaměstnanců a na získání jejich důvěry a následně jejich podpory pro plnění společných cílů a tím bude hrát velkou úlohu následně i hodnocení pracovního výkonu zaměstnancům celé organizace. Zaměstnanci se stanou součástí organizace.

Možným řešením je uspořádání každoroční soutěže o nejlepšího zaměstnance na jednotlivých územních pracovištích a jejich pracovních úsecích. Finanční správa České republiky vyhlašuje každým rokem hlasovací soutěž v kategorii „Daňová osobnost roku“, „Daňová naděje“, „Nejlepší lektor/lektorka v daních“, „Daňář roku v oblasti daně z přidané hodnoty“ a „Daňář roku v oblasti daně z příjmu“ (Finanční správa, 2022).

Po vzoru této soutěže je možným způsobem, jak motivovat zaměstnance v rámci hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců prostřednictvím vyhlášení soutěže pro zaměstnance konkrétního pracoviště v různých kategoriích, které jsou vhodné pro pracovníky územních pracovišť s tím, že budou výsledky této soutěže použity pro plošné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Zároveň vznikne na pracovišti zdravý soutěživý duch, který by mohl přispět k celkovému zvýšení výkonnosti i ke sblížení zaměstnanců. Ředitel sekce vyhlásí tuto soutěž a na jednotlivé útvary na pracovištích budou pravidelně zveřejňovány výsledky v jednotlivých kategoriích. Jako kritéria je možné využít databáze o výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, která byla uvedena jako návrh doporučení v kapitole 3.4.3. Pro zjištění dovedností a znalostí může posloužit zpětná vazba od daňových subjektů, kterou je možné zjistit pomocí zřízení tabule ve vestibulu územního pracoviště, kam mohou návštěvníci tohoto pracoviště vyjadřovat své zkušenosti se zaměstnanci. Každý měsíc potom představení zajistí průběžné výsledky na svém úseku a mohou své podřízené provázat jejich snažením. Výsledky těchto úseků poslouží řediteli sekce jako další informace v hodnocení představených zaměstnanců. Je důležité sledovat i zpětnou vazbu od daňových subjektů a ostatních návštěvníků územního pracoviště, protože má velký vliv na motivaci zaměstnanců. Jakákoliv odezva je vodítkem k přímé pochvalě zaměstnance nebo k případnému operativnímu řešení vzniklého problému. Výsledky by mohly být za zvolené období (kvartál, půl roku, rok)

zveřejňovány prostřednictvím hromadných e-mailů zaměstnancům územního pracoviště, aby měli všichni pracovníci zpětnou vazbu svého úsilí. Náklady na tento návrh doporučení nebudou vysoké, protože založení databáze lze vyřešit prostřednictvím zaměstnanců finančního úřadu na řídicí úrovni, kteří pouze pozmění kritéria výběru pro data statistik již využívaných. Náklady na tabuli do vestibulu pracoviště a psací potřeby lze pokrýt z hotovostních provozních finančních prostředků, které nijak neohrozí provoz pracoviště.

Zabezpečení rozvoje zaměstnanců a jejich pracovní růst je v momentálních podmínkách ve finanční správě velmi obtížné a pracovníci jsou nuceni se uchýlovat k doplňování vzdělávání na vlastní náklady většinou studiem na vysokých školách ve vlastním volnu. Mnohem obtížnější je v současné době i úplné pokrytí času na studium z dovolených a času na zotavenou, protože dosavadní studijní volno, které bylo zaměstnavatelem poskytováno na studium jiné, než je příprava na úřednické zkoušky, bylo zrušeno. Doplňování vzdělání zaměstnanců, které je mnohdy nutné pro účast na výběrových řízeních na vyšší pozice v organizaci, je tím pro zaměstnance této organizace ztížena. Představení pracovníci v rámci zabezpečení rozvoje zaměstnanců musí dbát o jejich vzdělávání v rámci možností, které organizace nabízí, proto je návrhem doporučení i v tomto případě převedení výuky kurzů a školení do online způsobu výuky, čímž bude možné mnohem více zaměstnanců proškolovat a zdokonalovat v jejich profesi a školení a kurzy se tak stanou mnohem dostupnějšími. Dalším řešením by mohla být úprava vnitřních předpisů, které ukládají povinnosti potřebného vzdělání na konkrétní platové třídy. V případě zaměstnanců s víceletou praxí a s potřebným vzděláním v rámci organizace, které je doložitelné v osobní personální složce každého zaměstnance by mělo být uznáno dle několika opakujících se pozitivních výsledků plošného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vzdělání tak zvané fikcí, aby se mohl účastnit tento zaměstnanec výběrových řízení na systemizovaná místa s vyšší platovou třídou.

8. Přetíženosť zaměstnanců

Z výzkumu vyplynulo, že některé odbory a jejich oddělení mají více časového prostoru na personální činnosti a tam se mohou věnovat agendě hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců důkladněji než v odborech jiných. Jedná se o oddělení kontrolního odboru a oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení, jejichž pracovní náplň je odlišná od pracovní náplně ostatních zaměstnanců územního pracoviště. V těchto odborech je velmi individuální náplň práce a probíhá velmi úzká spolupráce mezi zaměstnancem a jeho představeným. Ostatní odbory mají své konkrétní harmonogramy práce, dle nichž je nutné přesně určené činnosti do daného termínu vykonat. Tyto činnosti jsou opakující se. V posledních letech je problémem celé veřejné správy politizace. Z důvodů neustálých změn ve vedení státní správy dochází k neustálému snižování pracovních a služebních pozic, a to z řad řadových zaměstnanců. Oproti tomu dochází k navyšování pracovních míst v řadách nadřízených orgánů finanční správy. Tím dochází k přetěžování nejnižších organizačních složek, protože musí tito řadoví pracovníci pokrýt svou činností kontrolní náplň práce nadřízených orgánů. Tato situace již přetrvává několik let a je velmi demotivující pro řadové zaměstnance. Posílením stavu zaměstnanců nejnižších složek organizační struktury finanční správy by byla zajištěna mnohem vyšší výkonnost i celková efektivita práce, řadovým zaměstnancům by jejich činnost dávala uspokojení a pocit důležitosti jejich práce pro vedení organizace. Je velmi nepravděpodobné ovlivnit jakkoliv trend snižování stavů řadových zaměstnanců, ale je možné neustálou osvětou v informovanosti o důležitosti aspektu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců působit na zaměstnance, aby plošné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců nebylo pouhou formální administrativou. S využitím návrhu, který byl uveden výše, by bylo vhodné využít všech dostupných školení a kurzů pro vedoucí zaměstnance na téma vedení týmů v krizových situacích a komunikační dovednosti a motivovat zaměstnance k týmovému přístupu k práci a kolektivní spolupráci, aby byly splněny veškeré požadované cíle organizace.

4 Závěr

Diplomová práce se zabývá tématem hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy a funkčností tohoto systému. Tak jako u každé jiné organizace, tak i ve státní správě je hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců velmi důležitou součástí řízení lidských zdrojů a je k ní přistupováno s patričnou pečlivostí. Finanční správa České republiky je organizační složka státní správy a u veškerých jejích činností je kladen velký důraz na legislativní opodstatnění. Účelem hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je nejen zjištění a porovnání výkonnosti zaměstnanců organizace, ale i motivování zaměstnanců vyšším výkonům a povinnost organizace pomáhat svým zaměstnancům k jejich pracovnímu rozvoji a odbornému růstu zabezpečením dalšího vzdělávání. Na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců by mělo navazovat i spravedlivé odměňování zaměstnanců. Pracovníci Finanční správy České republiky jsou zaměstnanci státu, kteří zajišťují pro stát prostředky k jeho hospodaření, a proto právě tito zaměstnanci by měli být kvalifikovanými odborníky, kteří svou výkonností, svými dovednostmi a znalostmi mohou ovlivnit příjem státního rozpočtu. Systém hodnocení těchto zaměstnanců by tedy měl být na špičkové úrovni. Vzhledem k tomu, že se systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v první řadě opírá o zákon o státní službě, hovoříme o služebním hodnocení.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjištění funkčnosti systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v jedné z nejnižších organizačních složek Finanční správy České republiky a dílčím cílem bylo navrhnout zlepšení tohoto procesu na základě provedeného výzkumu za pomoci informací získaných od aktérů, kteří se hodnocením zaměstnanců v organizaci zabývají a dále od hodnocených zaměstnanců na různých pozicích v této organizaci. Výzkumný úkol byl nasměrován na jedno z územních pracovišť Finančního úřadu pro hlavní město Prahu a vzhledem k tomu, že personální systémy, jako i hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jsou pro celou finanční správu shodné, výsledek výzkumu této diplomové práce je obrazem funkčnosti systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců celé finanční správy.

V rámci výzkumné otázky bylo zjištěno, že hodnotitelé posuzují systém hodnocení výkonu zaměstnance jako velmi důležitý pro efektivitu výkonu organizace a je důležitý pro správné plánování rozvoje zaměstnanců a mapování jejich silných a slabých stránek a v neposlední řadě je důležitý pro zpětnou vazbu zaměstnanců. Díky formulářové podobě hodnotitelských výstupů, které poskytuje zaměstnavatel je rovněž jednoduše zpracovatelný. Úskalí vidí hodnotitelé v přetěžování zaměstnanců, v nedostatku poskytovaných kurzů a školení a v neposlední řadě vidí hodnotitelé velmi podstatný problém v nedostatku finančních prostředků pro finanční odměny, které jsou navrhovány v rámci výstupů hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Analýza interních předpisů poukázala na fakt, že po legislativní stránce je systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců této organizační jednotky v souladu s teoretickými základy, ale v praktické rovině využívání tohoto procesu jsou jisté nedostatky a úskalí, které je třeba řešit například dostatečnou přípravou hodnotitelů na tento velmi důležitý proces.

Na základě dotazníkového šetření byly ověřeny hypotézy:

1. Proces "Hodnocení pracovního výkonu" je respondenty vnímán čistě jako formálně administrativní akt.
2. Většina respondentů považuje výstupy z osobního hodnocení pracovního výkonu za spravedlivé.
3. Nadpoloviční většina respondentů je motivována finanční odměnou.

Díky dotazníkovému šetření jsou známy výsledky těchto hypotéz.

První hypotéza byla potvrzena, protože dle odpovědí v dotazníku 51,5 % respondentů pokládá hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců za formální administrativu. I když počet respondentů převyšuje polovinu jen nepatrně, jedná se o výsledek přinejmenším alarmující. O tomto potvrzení svědčí rovněž odpovědi respondentů, z nichž vyplývala malá aktivita při hodnotících rozhovorech.

Druhá hypotéza se rovněž potvrdila, protože 77,2 % respondentů potvrdilo, že považují systém hodnocení výkonu zaměstnanců spíše za spravedlivý a 10,2 % respondentů si bylo jisto zcela úplně spravedlivostí systému hodnocení. Tím, že 26,9 % respondentů projevilo úplnou jistotu s objektivitou svého hodnotitele a téměř si bylo jisto objektivitou hodnotitele 68,3 % respondentů, se dá předpokládat, že se dá považovat hodnocení pracovního výkonu za spravedlivé.

Třetí hypotéza byla také potvrzena, protože jednoznačným motivem pro vyšší pracovní výkon je pro respondenty finanční odměna, kterou označilo v dotazníku 68,3 % respondentů.

Výsledky stanovených hypotéz poukazují na skutečnost, že zaměstnanci finanční správy sice považují hodnocení pracovního výkonu za spravedlivé, což může být dle odpovědí respondentů způsobeno důvěrou v přímé představené o jejich objektivitě a účinné kooperaci mezi zaměstnanci a jejich představenými, ale poukazuje to rovněž na nedůvěru v nastavený systém hodnocení pracovního výkonu, protože tento systém považují zaměstnanci za formální administrativu. Zjištění, že většinu zaměstnanců v organizaci motivuje nejvíce finanční odměna, vede k zamyšlení, že je třeba, aby organizace zaměřila pozornost více na své zaměstnance a pokud se snižuje finanční rozpočet na mzdové prostředky, je třeba motivovat zaměstnance tak, aby vlivem nevyužívání finanční odměny za výkonnost zaměstnance, nedocházelo k vyšší fluktuaci, čímž zákonitě vzniká riziko nesplnění cílů celé organizace.

Dle mnoha autorů, kteří publikují své poznatky s tematikou řízení lidských zdrojů, by měl být systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců velmi propracovaný a propojený napříč celou organizací. Na procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců se musí podílet jak vedení organizace, tak personalisté a hlavně přímí představení jednotlivých úseků na pracovištích a v neposlední řadě musí být tomuto procesu nápomocni i hodnotící pracovníci.

Ze závěrů výzkumného šetření, které bylo součástí této diplomové práce lze tedy odvodit, že systému služebního hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je věnována ve zkoumané organizaci velká pozornost a to nejen ze strany zaměstnavatele, personálního oddělení, ale i ze strany zaměstnanců. Je vnímána jako nedílná součást pracovního procesu všemi zaměstnanci. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je ve finanční správě závazné a povinné a je prováděno z důvodu zjištění výkonu zaměstnanců, jejich chování a jejich znalostí a dovedností.

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy je prováděno prostřednictvím jednotného formulářového systému, který je pro organizaci tak velkých rozměrů lépe porovnatelný. Ve formuláři je ovšem zakomponován i slovní popis jednotlivých hodnocených oblastí a je tedy možné, aby hodnotitelé mohli individuálněji přistupovat k jednotlivým zaměstnancům. Hlavní otázka této diplomové práce ohledně funkčnosti systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy tedy byla z hlediska základní podstaty zodpovězena. Systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy je funkční a plní základní podmínky a úkoly tohoto procesu, ale výzkumným šetřením byly zjištěny jisté nedostatky a některé by bylo možné odstranit nebo alespoň eliminovat.

Dle vnitřních předpisů je prováděno plošné služební hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve dvouletých hodnotících obdobích, což dle výzkumného šetření mnoha respondentům nevyhovuje a preferovali by raději kratší hodnotící období. Vzhledem k tomu,

že důvodem pro prodloužení hodnotícího období bylo snížení finančního rozpočtu organizace, není reálné, že by mohlo opětovně dojít ke změně hodnotícího období. Je tedy třeba obrátit pozornost na průběžné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a poznatky z tohoto hodnocení následně využít do hodnocení plošného.

Systém služebního hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je zaměstnanci z pohledu hodnotících představených i hodnocených zaměstnanců považována za spíše formální záležitost, což může být odůvodněno nedostatečnou osvětou o důležitosti procesu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců pro všechny zaměstnance. Je třeba, aby vnímali pozitivní stránky hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jak hodnotitelé, tak hodnocení zaměstnanci a nebrali tento proces jako perzekuci a nutnou administrativu. Dalším úskalím je nedostatečné proškolení hodnotitelů, na něž není kladen dostatečný důraz a ani na průběžné zajišťování aktualizacích školení, případně zajištění nácviků hodnotících rozhovorů, které jsou jedním z nejdůležitějších bodů celého hodnotícího procesu. Hodnotitelé jsou ponecháni samostudiu a z důvodu přetížení se nemohou dostatečně věnovat těmto důležitým personálním činnostem ani v průběhu hodnotícího období.

Je třeba doporučit, aby bylo přiblíženo vzdělávání a kurzy blíže k zaměstnancům, například pomocí online výuky by mohlo být dosaženo velkého úspěchu v zdokonalování dovedností a znalostí představených zaměstnanců a ti by mohli aplikovat nabyté vědomosti dále na své podřízené zaměstnance, čímž by bylo dosaženo mnohem lepších výsledků i výkonnosti pro celou organizaci. Pokud budou zaměstnanci pociťovat vůli zaměstnavatele ke zlepšení podmínek pro větší výkonnost a pro růst a rozvoj zaměstnanců, splyne i činnost jednotlivých zaměstnanců s cíli organizace budou projevovat větší iniciativu a výkonnost.

Pro lepší přehled a okamžitou informaci může posloužit i krátká příručka pro hodnotitele, která byla navržena v rámci této diplomové práce, v níž naleznou hodnotitelé během celého hodnotícího období základní informace o služebním hodnocení, mohou využít základní otázky pro sebehodnotící test pro zaměstnance, pomocí kterého budou mít mnohem lepší možnost vést hodnotící rozhovor a dále se v příručce dozví základní informace o tomto hodnotícím rozhovoru a o jeho případných úskalích, kterým je třeba se vyhnout.

Ačkoliv v poslední době nemá celá veřejná správa dostatek finančních prostředků, které by mohla využít pro finanční ohodnocení svých hodnocených zaměstnanců, je třeba se zaměřit na jiné druhy motivování zaměstnanců k vyšší výkonnosti. Je třeba posílit týmového ducha a vybudovat již na jednotlivých zaměstnanců prostředí příznivé ke zlepšování dovedností a výkonnosti, a to alespoň vlastními silami. Vypisování soutěže o nejlepšího zaměstnance nebo například zřízení tabule pro ohodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jednotlivých pracovišť daňovými subjekty a ostatními návštěvníky je možné získat i v kratším období zpětnou vazbu, která jednak poslouží jako podklad pro plošné hodnocení, ale i jako podnět pro okamžitou pochvalu, případně pro operativní řešení vzniklých problémů.

Cílem veškerých doporučení, která byla navržena v této diplomové práci bylo přispět ke zlepšení funkčnosti systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vybrané organizační složky Finanční správy České republiky a tím i k lepší výkonnosti zaměstnanců, jejich rozvoje a pracovního růstu.

Za přínos této diplomové práce pro zkoumanou organizační jednotku finanční správy lze označit snahu o přiblížení správného pohledu na systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, vyzdvižení jeho důležitosti pro výkonnost i pro zlepšení vzájemné spolupráce mezi hodnotiteli a hodnocenými pracovníky. Doporučení, která byla v rámci této práce navržena, mohou bez větších nákladů být přínosem pro představené pracovníky této organizace, ale i pro řadové zaměstnance.

Literatura

ARMSTRONG, M. *How to Manage People: Fast, Effective Management Skills that Really Get Results. Fourth edition.* New York: Kogan Page, 2019, 287 s. ISBN 978 0 7494 8482 8.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.

BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J. HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů.* Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015, 254 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

DESSLER, G. *Human resource management.* 16. New York: Pearson, 2020, 724 s. ISBN 978-0-13-517278-0.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, 2020, 416 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání.* Praha: Portál, 2016. 437 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

HOMFRAY, Š., KLEVETOVÁ, D., STANĚK, M., *Praktický průvodce státní službou.* Praha: Grada Publishing, 2020, 144 s. ISBN 978-80-271-1756-7.

JEDINÁK, P. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti.* Zlín: Verbum, 2012. 108 s. ISBN 978-80-87500-26-2.

KERLINOVÁ, A., TOMÁŠKOVÁ, E., *Management veřejné správy.* Brno: Masarykova univerzita, 2014, 130 s. ISBN 978-80-210-6918-3.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRPÁLEK, P., MUŽÍK, J. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

LOCHMANNOVÁ, A. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Aktualizované 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 2020, 116 s. ISBN 978-80-7402-417-7.

LUSSIER, R. N., HENDON J. R. *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. Third edition. London: SAGE PUBLISHING, 2019, 1919 s. ISBN 9781506360348.

NOVOTNÁ, H., ŠPAČEK O., ŠŤOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, M. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, 2019, 482 s. ISBN 978-80-7571-052-9.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021, 237 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 264 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PAVLÍK, M. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada, 2014, 160 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5256-0.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 200 s. Manažer. ISBN 978-80-247-9365-8.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 208 s. Manažer. ISBN 978-80-271-9527-5.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika v nepodnikatelské sféře*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje Praha, 2014, 80 s. ISBN 978-80-87174-36-4.

ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2013, 157 s. ISBN 978-80-87174-24-1.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 160 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 688 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

WALKER, I. *Výzkumné metody a statistika. Z pohledu psychologie*. Praha: Grada, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-3920-5.

ZHÁNĚL, J., HELLEBRANDT, V., SEBERA, M. *Metodologie výzkumné práce*. Brno: Masarykova univerzita, 2014, 61 s. ISBN 978-80-210-6696-0.

Internetové zdroje

AUTONOMUS: *Performance Management Trends that will Shape Your Team in 2021*. [online]. California: 2021 Autonomous, All Rights Reserved, Accessibility, Palance, N., [cit. 2021-09.30.]. Dostupné z: <https://www.autonomous.ai/>

DARWINBOX: *The Evolution of Performance Management System*. [online]. Copyright © 2021. Darwinbox Digital Solutions Pvt. Ltd., Chatterjee, S., [cit. 2021-10.23.]. Dostupné z: <https://blog.darwinbox.com/evolution-of-performance-management-system>

FINANČNÍ SPRÁVA: *Finanční správa ČR*. [online]. Praha: Copyright © 2013 - 2021, Finanční správa. 2021, [cit. 2021-09.13.]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/>

FINANČNÍ SPRÁVA: *Finanční správa ČR*. [online]. Praha: Copyright © 2013 - 2021, Finanční správa. 2021, [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/OR_FS_UZ_D11.pdf

FINANČNÍ SPRÁVA: *Informace o činnosti Finanční správy ČR za rok 2020*. [online]. Praha: Copyright © 2013 - 2021, Finanční správa. 2021, [cit. 2021-11.20.]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/vyrocní-zpravy-a-informace-o-cinnosti/2020>

FINANČNÍ SPRÁVA: *Finanční správa ČR*. [online]. Praha: Copyright © 2013 - 2021, Finanční správa. 2021, [cit. 2021-12-14]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/vyhledavani?q=%C5%A1et%C5%99en%C3%AD+spokojenosti>

MANAGEMENT NEWS: *Znáte MBO? 3 tipy, k čemu „management by objectives” využít v praxi v.* [online]. Praha: Copyright © 2021 IVITERA a.s., Jemelka, J., [cit. 2021-10.28.]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/znate-mbo-3-tipy-k-cemu-management-by-objectives-vyuzit-v-pr-id-3596126>

MANAGEMENT.CZ: *Cíle ještě chytřejší (SMARTER).* [online]. Praha: © 2015 Management.cz, created by ARTAX, a.s., Henych, M. [cit. 2022-02.10.]. Dostupné z: <http://www.management.cz/cile-jeste-chytrejsi-smarter/>

MINISTERSTVO FINANCÍ: *Státní rozpočet v kostce – 2021.* [online]. Praha:2021, [cit. 2021-09.30.]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/o-ministerstvu/vzdelavani/rozpocet-v-kostce/statni-rozpocet-v-kostce-2021-41404>

MINISTERSTVO FINANCÍ: *Informace o činnosti Finanční správy České republiky za rok 2020* [online]. Praha: 2021, [cit. 2021-11.21.]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/dane/danove-a-celni-statistiky/zpravy-o-cinnosti-financni-a-celni-sprav/2020/zprava-o-cinnosti-financni-spravy-cr-a-c-42271>

PAVESTEP: *History of Performance Management.* [online]. New York: Pavestep, Inc. 2021. All Rights Reserved, Toselli, Ch., [cit. 2021-09.27.]. Dostupné z: <https://www.pavestep.com/post/history-of-performance-management>

PEOPLE: *A Brief History of Performance Management.* [online]. London: People Apps. All Rights Reserved. 2013 – 2020, Crowley, J., [cit. 2021-09.27.]. Dostupné z: <https://www.peoplehr.com/blog/2015/03/25/a-brief-history-of-performance-management/>

PRÁCE A MZDA: *Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání.* [online]. Praha: © 2021 Wolters Kluwer ČR, Urban, J., 2017 [cit. 2021-09-28]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/hodnoceni-zamestnancu-jeho-druhy-nastroje-predavani>

PRÁCE A MZDA: *Několik poznámek ke služebnímu hodnocení státních zaměstnanců.* [online]. Praha: © 2021 Wolters Kluwer ČR, Kratochvílová, E., 2016 [cit. 2021-09-16]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nekolik-poznamek-ke-sluzebnimu-hodnoceni-statnich-zamestnancu>

REGIONÁLNÍ INFORMAČNÍ SERVIS: *Veřejná správa.* [online]. Praha: Copyright © 2019 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, [cit. 2021-09.27.]. Dostupné z: <https://www.risy.cz/cs/krajske-ris/pardubicky-kraj/verejna-sprava>

REPOZITÁŘ: *Význam personální činnosti hodnocení zaměstnanců – metody hodnocení – s přihlédnutím k některým soukromoprávním aspektům české právní úpravy.* [online]. Praha: 2021 Právo-Bezpečnost-Informace, ZPĚVÁK, A., KOHOUT, M., VÍŠEK, J., 2016 [cit. 2021-10-23]. Dostupné z: <https://repozitar.cz/publication/23575/cs/Vyznam-personalni-cinnosti-hodnoceni-zamestnancu-metody-hodnoceni-s-prihlednutim-k-nekterym-soukromopravnim-aspektum-ceske-pravni-upravy/ZPEVAK-Kohout-Visek?l>

ZÁKONY PRO LIDI: *Nářízení vlády č. 36/2019 Sb.* [online]. Praha: © AION CS, 2021, [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-36/zneni-20190301>.

ZÁKONY PRO LIDI: *Zákoník práce: Zákon č. 262/2006 Sb.* [online]. Praha: © AION CS, 2021, 01. 01. 2021 [cit. 2021-09-13]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast5>

ZÁKONY PRO LIDI: *Zákon o státní službě: Zákon č. 234/2014 Sb.* [online]. Praha: © AION CS, 2021, 01. 01. 2021 [cit. 2021-09-13]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>

Prameny (právní a jiné dokumenty)

HEJNÁ, Věra. *Služební hodnocení státních zaměstnanců.* 2017. Praha, 2017, 38 s. Prezentace ke školení hodnocení pracovníků Finančních úřadů pro hlavní město Prahu.

Služební předpis č. 1/2019 náměstka ministra vnitra pro státní službu ze dne 27. 2. 2019, Č. j. MV-13508-19/OSK-2019 kterým se stanoví postup při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců, Ministerstvo vnitra České republiky.

Služební předpis č. 3/2019 generálního ředitele, č. j.: 51016/19/7400-40185 ze dne 24. května 2019, kterým jsou stanovena pravidla realizace hodnocení pracovníků Finanční správy České republiky.

Služební předpis č. 10/2019 státního tajemníka ze dne 27. června 2019, Č. j.: MF-12838/2019/3005-4 kterým se stanoví postup při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců, Ministerstvo financí České republiky.

Směrnice generálního ředitele č. 6/2020 o zadávání veřejných zakázek č.j.: 65582/20/7300-60175, ze dne 20.10.2020, stav ke dni 02.02.2021, Generální finanční ředitelství.

Nařízení vlády č. 36/2019 Sb. O podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců.

Vyhodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců Finanční správy České republiky (realizace říjen - listopad 2020), na základě Rozhodnutí č. 6/2019 generálního ředitele – Realizace šetření spokojenosti zaměstnanců Finanční správy České republiky, v platném znění, Generální finanční ředitelství, 2021.

Seznam příloh

Příloha 1 Vývoj problematiky řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců	I
Příloha 2 Znárodnění procesu pracovního výkonu a přínosů hodnocení pracovního výkonu .IV	
Příloha 3 Rozdělení hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu, model 360° zpětné vazby	V
Příloha 4 Standardizovaný popis slovní a bodové klasifikace plnění jednotlivých hodnotících kritérií a hodnocených oblastí	VI
Příloha 5 Formulář služebního hodnocení představeného a řadového zaměstnance	XIII
Příloha 6 Informace k hodnocení výkonu zaměstnanců za FÚ pro hlavní město Prahu...	XXVII
Příloha 7 Struktura respondentů dle věku a dosaženého vzdělání	XXIX
Příloha 8 Odpovědi respondenta č. 1	XXX
Příloha 9 Odpovědi respondenta č. 2	XXXII
Příloha 10 Odpovědi respondenta č. 3	XXXIV
Příloha 11 Odpovědi respondenta č. 4	XXXVI
Příloha 12 Odpovědi respondenta č. 5	XXXVIII
Příloha 13 Odpovědi respondenta č. 6	XL
Příloha 14 Odpovědi respondenta č. 7	XLII
Příloha 15 Odpovědi respondenta č. 8	XLIV
Příloha 16 Odpovědi respondenta č. 9	XLVI
Příloha 17 Odpovědi respondenta č. 10	XLVIII
Příloha 18 Odpovědi respondenta č. 11	L
Příloha 19 Odpovědi respondenta č. 12	LII
Příloha 20 Odpovědi respondenta č. 13	LIV
Příloha 21 Otázky k dotazníkovému šetření	LVI
Příloha 22 Vyhodnocení hypotézy č. 1	LX
Příloha 23 Grafické vyhodnocení hypotézy č. 1	LXI
Příloha 24 Vyhodnocení hypotézy č. 2	LXII
Příloha 25 Grafické vyhodnocení hypotézy č. 2	LXIII
Příloha 26 Vyhodnocení hypotézy č. 3	LXIV
Příloha 27 Grafické vyhodnocení hypotézy č. 3	LXV
Příloha 28 Příručka pro hodnotitele	LXVI
Příloha 29 Přehled doporučení	LXXVIII

Přílohy

Příloha 1 Vývoj problematiky řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Vývoj problematiky řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců

Armstrong (2015, s. 390) uvádí, že na počátku 20. století se prosadilo řízení pracovního výkonu, které bylo rozvinuto z hodnocení a klasifikování zásluh a bylo ovlivněno vědeckým řízením a následovalo hodnocení pracovního výkonu a řízení dle cílů. Hodnocení podle autora spíše specifikuje posouzení pracovní činnosti a výkonu z formálního hlediska dle nastavené stupnice klasifikace, a proto někteří autoři již ani pojem „hodnocení“ nepoužívají, protože evokují negativní aspekty řízení shora dolů a připomínají spíše kontrolu a příkazy. Z těchto důvodů se v mnoha zdrojích spíše nyní dle tohoto autora setkáváme s pojmem „přezkoumání pracovního výkonu“, což je pojetí, které je založeno na vzájemném rozhovoru a dohodě zaměstnance s manažerem.

Za klíčové problémy, které provází měření pracovního výkonu od samotných počátků lze podle Bláhy (2013, s. 38) označit problém určení oblasti měření, jako kupříkladu schopnosti, dovednosti, chování nebo výsledky a dále způsob, jakým tento výkon měřit. Vývoj v této oblasti probíhal dle tohoto autora způsobem pokus-omyl. Podle Armstronga (2015, s. 390) se nejvzdálenější historické kořeny hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců váží k čínské dynastii Wej v roce 221-265 našeho letopočtu, kdy se využívalo tak zvané hodnocení zásluh, při němž císařští hodnotitelé hodnotili výkon úředníků, a následně byl koncept hodnocení pracovního výkonu v jistém smyslu nahrazen pojetím řízení pracovního výkonu, které vyjadřuje celý proces, který je prováděn manažery a zaměstnanci. Bláha (2013, s. 38) považuje za počátek hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců formální způsob na principu „vědeckého řízení“, který byl vyvinut ve 20. letech minulého století a byl definován standardy pro měření výkonu. Autor dále uvádí, že v průběhu první světové války ve Spojených státech amerických a později ve Velké Británii přistoupili k hodnocení schopností dle rozsáhlých stupnic nejprve k hodnocení důstojníků a později i ve vládě a v průmyslu. Stupnice se třemi intenzitami (nesplňuje očekávání, splňuje očekávání a převyšuje očekávání) byla dle autora v různém grafickém zobrazení, například zaškrtávací čtverečky, využívána k hodnocení vlastností, které souvisely s pracovní náplní mistrů nebo manažerů, ale úrovně nebyly správně definovány a později se od tohoto způsobu postupně upouštělo. Koubek (2015, s. 202) považuje za kořeny řízení pracovního výkonu v zásadách vědeckého řízení dle Taylora z přelomu 19. a 20. století, která se opírá o hierarchii a o direktivní přístup k zaměstnancům. V polovině 20. století byla pozornost zaměřena dle Bláhy (2013, s. 38) na hodnotící kritéria jak subjektivní, tak objektivní, týkající se výkonu, který je možné pozorovat. Dále uvádí, že v tomto období použil poprvé americký ekonom a filosof managementu Peter Drucker termín „Management by Objectives“, tedy řízení podle cílů, čímž zdůrazňoval, že aby mohlo být řízení efektivní, musí být obrácená pozornost na úsilí celého managementu ke společnému cíli. Tento způsob se stal populárním, ale byl časově náročný a komplikovaný, proto docházelo k upouštění od této metody hodnocení. Doplňuje, že v šedesátých letech minulého století se zaměřila pozornost na pozorování chování prostřednictvím metody „Behaviorally Anchored Rating Scales“, jinak řečeno metoda pro klasifikaci hodnocení pracovního chování a v osmdesátých letech minulého století byla doporučována metoda hodnocení schopností chování. Dvořáková (2012, s. 252) jako období, kdy došlo k zahájení formování konceptu řízení

pracovního výkonu, označila konec 80. let, kdy došlo k novému vývoji v této oblasti po řadě neúspěšných pokusů implementaci různých systémů o hodnocení a odměňování zaměstnanců, které vycházely z výkonu zaměstnance. V devadesátých letech minulého století je možné se poprvé setkat dle Bláhy (2013. s. 38) s pojmem řízení pracovního výkonu jakou v souvislosti s řízením lidských zdrojů a to nejdříve ve Velké Británii a ve Spojených státech amerických. Od dosavadního přístupu se tento nový přístup dle tohoto autora lišil hlavně tím, že se jedná o proces nepřetržitý, jedná se o nezbytnou funkci managementu a jedná se o záležitost liniových manažerů. Bláha (2013. s. 38) tvrdí, že faktory způsobujícími vývoj řízení pracovního výkonu se staly lidské zdroje jako strategický a integrovaný přístup k řízení a rozvoji zaměstnanců, talent management, rozčlenění zaměstnanců dle výkonu a vyhledání vynikajících zaměstnanců a pojetí odměňování – hmotná odměna a nehmotná odměna. Dle autora objevením vícezdrojové zpětné vazby, nazývané též třistašedesátistupňová zpětná vazba bylo možné hodnotit shora, laterálně a zdola, což se stalo velmi oblíbenou metodou hodnocení, ale nejnovějším směrem v oblasti řízení výkonu je zaměření na výsledky a na efektivní chování tedy kompetence zaměstnanců.

Corwley (2015) uvedl ve svém článku o historii řízení výkonnosti, že co se týče řízení výkonnosti, nejedná se o nový koncept, ale za posledních 100 let, kdy podniky provádějí hodnocení svých zaměstnanců, dostal tento obor výrazných proměn, což lze vystihnout stručným přehledem:

- Neformální začátky hodnocení výkonnosti – Počátek 20. let 20. století, přičemž jsou první zmínky zaznamenány již v první světové válce. Nejstarší záznamy se váží k W. D. Scottovi, který jako první zdokumentoval použití hodnocení výkonnosti.
- Vývoj formálního systému hodnocení – V 50. letech 20. století podniky využívaly pro měření výkonnosti systémy založené na osobnosti, ovšem z důvodu chybějícího sebehodnocení zaměstnanců začalo docházet k neklidu a management podniků zjistil, že tento systém není dostatečně vyhovující.
- Měření cílů – v 60. letech 20. století se systém hodnocení mnohem více zaměřoval na sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a hodnocení bylo zaměřeno na jednotlivce a na to, čeho by byl zaměstnanec schopen dosáhnout na rozdíl od toho, jak kompetentní se osobnost hodnoceného jevila v době hodnocení.
- Hledání nedostatků – v 70. letech 20. století bylo obdobím kritiky hodnocení a soudních řízení z důvodu subjektivního přístupu k hodnocení zaměstnanců.
- Holistická opatření – v období od 80. let 20. století začalo docházet k nárůstu podniků, které se zaměřují na motivování a angažování zaměstnanců. Společnosti nově využívají v systému hodnocení sebeuvědomění, komunikaci, týmovou spolupráci, snižování konfliktů a schopnosti vedoucí ke zvládnutí emocí.
- Moderní přístup k řízení výkonnosti – i v současnosti se stále tento obor činnosti nadále vyvíjí a mnoho podniků neuplatňuje tradiční hierarchii, ale přešlo na rovnoprávnější pracovní prostředí, což vede ke zlepšení systému řízení pracovního výkonu a je využíváno stále více zdrojů zpětné vazby, jako na příklad 360stupňová zpětná vazba.

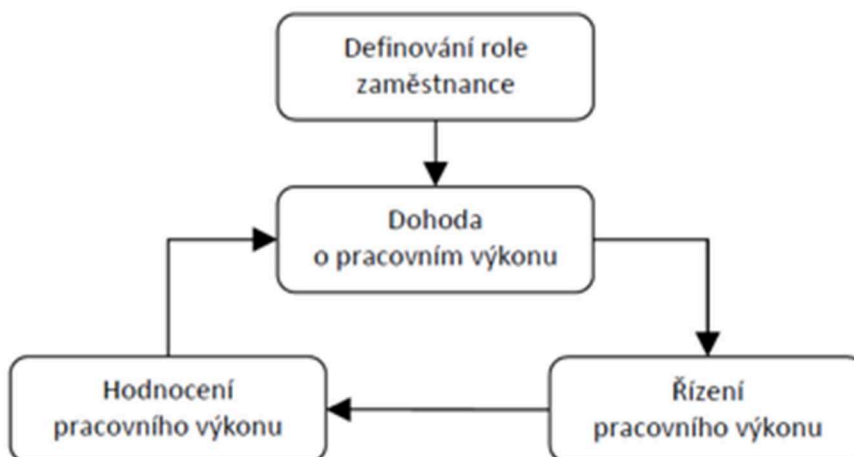
V článku o vývoji systému řízení výkonnosti Chatterjee (2020) uvádí, že budoucnost řízení výkonnosti spočívá především v posilování postavení zaměstnanců a personalisté budou muset řešit problémy spojené s poskytováním lepších zkušeností zaměstnanců umožněním příležitosti k učení a rozvoji a zapojení se do průběžného řízení výkonu pomocí rozhovorů, protože pokud jsou zaměstnanci spokojeni a mají pocity přínosu pro organizaci, musí se projevit zákonitě lepší

pracovní výsledky. Vzhledem k tomu, že více společností uznává hodnotu skvělé a produktivní firemní kultury, definice toho, jaký je dobrý výkon, se bude i nadále měnit a lidé, kteří řídí organizaci, budou mít i nadále ještě větší přínos v hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Umělá inteligence pravděpodobně přetransformuje všechny personální operace do roku 2030. Další predikcí pro řízení výkonu je, že se zaměření přesune od počtu kontrol zpětné vazby ke kvalitě dané zpětné vazby, což znamená, že se důraz přesune z kvantity na kvalitu. V budoucnu se tedy předpokládá, že procesy řízení výkonnosti budou méně komplikované, budou flexibilnější, objektivnější a transparentnější (Chatterjee, 2020). Corwley (2015) dodává, že v současné době mobilních technologií podniky mají mnohem větší flexibilitu a s pomocí uznávání hodnot firemní kultury dochází ke změnám ve vedení organizací, v přínosu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a k lepším pracovním výkonům. Toselli (2019) ve svém článku o vývoji současných systémů řízení výkonnosti uvádí, že existuje stále mnoho podniků, které používají zastaralých metod pro hodnocení pracovního výkonu, ale řízení výkonnosti prochází neustálým dlouhotrvajícím vývojem. Uvádí, že v současné době tvoří 35% zaměstnanců tak zvaných mileniálů, kteří dosáhli dospělosti počátkem 21. století a do roku 2025 by měli tvořit až 75% pracovní síly. Těmto zaměstnancům již nepostačuje pouze zpětná vazba, ale požadují mnohem více. Chtějí nápravnou zpětnou vazbu o tom, co je třeba zlepšit, chtějí transparentnost kariérních trs a uznání za odvedenou práci. Autorka podotýká, že pracovníci v současnosti vykonávají svou činnost v několika různých týmech s několika manažery. Dále uvádí, že chybná zpětná vazba je horší než žádná zpětná vazba, protože je nutné, aby tato zpětná vazba byla vždy konstruktivní, k čemuž by napomáhala různá školení a nástroje, kterých je v podnicích zatím nedostatek a napomohly by pochopit zaměstnancům, jak přijímat tvůrčí zpětnou vazbu.

Palance (2020) uvádí, že tradiční proces hodnocení výkonnosti prochází velkými revizemi a mnoho organizací nově používá termín "řízení výkonu", kterým je postupně nahrazováno tradiční hodnocení výkonnosti a tento inovovaný systém zlepšuje v organizacích funkčnost v managementu výkonu, a to i pro týmy řízené na dálku, což se stává nejnovějším trendem dnešní doby, která je poznamenána mezinárodní krizovou situací způsobenou pandemií, z důvodu nákazy virem COVID-19. Dle téhož autora jsou zaváděny nové techniky k zajištění efektivnosti a již jen nahrazení pouhého slova „hodnocení“ za „koučování“ s sebou nese přenesení pozornosti ze starostí o recenze na způsob, jak vylepšit efektivitu. Tento autor dále tvrdí, že účinným systémům průběžné zpětné vazby podnikům úspěšně slouží online komunikační systémy, které poskytují přehled o výkonnosti ve velmi krátkých časových intervalech, přičemž do firem vstupuje umělá inteligence a automatizace dostává přednost v mnoha manažerských úkolech a zároveň je na pracovišti nejdůležitější komunikace pro produktivitu, pro udržitelnost a úspěch pracovního týmu a v poslední době se osvědčila metoda komunikace například v podobě videokonferencí, tedy zpětná vazba v reálném čase a podpořila výkonnost (Palance, 2020).

Zdroj: Vlastní zpracování dle vybraných zdrojů (2021)

Proces řízení pracovního výkonu



Zdroj: Šikýř (2013, s. 88)

Přínosy hodnocení pracovního výkonu zaměstnance



Zdroj: Váchal (2013, s. 315)

Zdroj: Šikýř (2013, s. 88), Váchal (2013, s. 315)

Příloha 3 Rozdělení hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu, model 360° zpětné vazby

Rozdíly mezi zastaralým hodnocením pracovního výkonu a progresivním řízením pracovního výkonu

HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU
Hodnocení shora dolů	Proces založený na dialogu
Hodnotící rozhovor 1x ročně	Soustavné zkoumání pracovního výkonu s více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně časté
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu méně obvyklá
Je záležitostí personálního útvaru	Záležitostí liniových manažerů
Byrokratický systém s rozsáhlou administrativou	Dokumentace na minimální úrovni

Zdroj: Zpracováno dle Dvořáková (2012, s. 256)

Model Metody 360° zpětné vazby



Zdroj: Čopíková (2015, s. 84)

Zdroj: Dvořáková (2012, s. 256), Čopíková (2015, s. 84)

Standardizovaný popis slovní a bodové klasifikace plnění jednotlivých hodnotících kritérií a hodnocených oblastí

I. Hodnocená oblast: Znalosti

Znalost právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby, resp. práce

4	Projevuje komplexní znalosti právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby, resp. práce, které plně využívá v praxi.
3	Projevuje většinou komplexní znalosti právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby, resp. práce, které zpravidla plně využívá i v praxi.
2	Projevuje znalosti právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby, resp. práce, které v kontextu využívá i v praxi.
1	Projevuje ve většině případů znalosti právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby, resp. práce, které v kontextu využívá i v praxi.
0	Projevuje většinou pouze povrchní znalosti právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby, resp. práce. Je schopen jejich aplikace obvykle pouze s asistencí.

II. Hodnocená oblast: Dovednosti

Komunikační dovednosti

4	Vždy se vyjadřuje jasně, přesně a výstižně tak, aby byl jeho projev plně srozumitelný. Používá vhodnou slovní zásobu, stylistiku a gramatiku, jeho výstupy není třeba opravovat. Vždy se aktivně zapojuje do jednání a nastoluje konstruktivní diskusi, jeho vstupy jsou relevantní, a to i ve složitých situacích. Téměř vždy je schopen úspěšně vyjednávat s řadou různých protistran, projevuje takt a diplomacii, instinktivně ví, jak efektivně rozvinout správnou argumentaci, a téměř vždy si nakloní rozmanité protistrany, dokonce i při řešení složitých záležitostí.
3	Téměř vždy se vyjadřuje jasně, přesně a výstižně tak, aby byl jeho projev srozumitelný. Používá vhodnou slovní zásobu, stylistiku a gramatiku, jeho výstupy není téměř nikdy třeba opravovat. Většinou se aktivně zapojuje do jednání a nastoluje konstruktivní diskusi. Je schopen většinou úspěšně vyjednávat s různými protistranami, projevuje takt a diplomacii, obvykle rozvine správnou argumentaci, čímž si nakloní protistrany.
2	Obvykle se vyjadřuje jasně, přesně a výstižně, jeho projev je srozumitelný. Používá vhodnou slovní zásobu, stylistiku a gramatiku, jeho výstupy není obvykle třeba opravovat. Obvykle se aktivně zapojuje do jednání a volí způsob komunikace odpovídající typu publika. Je schopen vyjednávat s různými protistranami, a to efektivním způsobem. Při jednáních se projevují jeho diplomatické schopnosti, snaží se o uchování dobrých vztahů s protistranami.
1	Obvykle se vyjadřuje jasně, přesně a výstižně, jeho projev je obvykle srozumitelný, používá vhodnou slovní zásobu, stylistiku a gramatiku. V jeho výstupech se mohou objevit nedostatky, které po upozornění odstraní. Do jednání se často zapojuje pouze, je-li k tomu vyzván. Je schopen vyjednávat s různými protistranami. Jednání vede většinou obratně, obvykle se snaží o uchování dobrých vztahů s protistranami.

0	Projev je místy nesrozumitelný, často nepoužívá vhodnou slovní zásobu, stylistiku a gramatiku. Jeho výstupy vyžadují korekce. Do jednání se obvykle nezapojuje, ani je-li k tomu vyzván. Zřídka se pokouší vyjednávat s protistranami a jen obtížně s nimi udržuje dobré vztahy, málokdy se projevuje jakýmikoliv diplomatickými schopnostmi.
---	---

Sociální dovednosti

4	Aktivně pracuje na rozvíjení i udržování konstruktivních vztahů s kolegy s cílem podpořit dokončení společných úkolů, aktivně rozvíjí spolupráci s ostatními. Udržuje efektivní vztahy s ostatními útvary a externími subjekty. Aktivně přispívá k dosažení sdílených, společných cílů a pomáhá motivovat tým. Ochotně a dobrovolně pomáhá kolegům i ve složitých situacích, spontánně sdílí své znalosti, dovednosti a nabyté zkušenosti se svými kolegy. I v obtížné situaci konstruktivně reaguje na neúspěch či frustraci. Konflikty nevyvolává, zachovává klid, je tolerantní, ovládá se, vyhýbá se přehnaným reakcím, pro svou přirozenou autoritu často plní smířčí funkci.
3	Často aktivně pracuje na rozvíjení konstruktivních vztahů s kolegy a udržuje je s cílem podpořit dokončení společných úkolů. Většinou udržuje efektivní vztahy s ostatními útvary a externími subjekty. Většinou aktivně přispívá k dosažení sdílených, společných cílů a pomáhá motivovat tým. Většinou ochotně a dobrovolně pomáhá kolegům a podporuje je, sdílí své znalosti, dovednosti a nabyté zkušenosti se svými kolegy a rozvíjí spolupráci s ostatními. Většinou konstruktivně reaguje na neúspěch či frustraci. V případě konfliktu snižuje napětí, snaží se zachovávat klid, zůstat tolerantní, je však zásadový a složitým situacím se nevyhýbá.
2	Udržuje konstruktivní vztahy s kolegy s cílem podpořit dokončení společných úkolů. Snaží se udržovat dobré vztahy s ostatními útvary a externími subjekty. Přispívá k dosažení sdílených, společných cílů, pomáhá kolegům a podporuje je. Na požádání sdílí své znalosti, dovednosti a nabyté zkušenosti se svými kolegy a spolupracuje s ostatními. Zvládá obtížné situace bez nepřiměřeného projevu emocí. Konfliktům se snaží předcházet, nastalé řeší samostatně, přičemž obvykle zůstává tolerantní a přihlíží k důstojnosti protistrany.
1	Většinou udržuje konstruktivní vztahy s kolegy s cílem podpořit dokončení společných úkolů. Někdy však nezohledňuje jejich potřeby a nesnaží se udržovat nezbytné dobré vztahy s ostatními útvary a externími subjekty. Většinou přispívá k dosažení sdílených, společných cílů, pomáhá kolegům a podporuje je. Je-li o to požádán, většinou sdílí své znalosti, dovednosti a nabyté zkušenosti se svými kolegy a obvykle spolupracuje s ostatními. Obvykle zvládá obtížné situace bez nepřiměřeného projevu emocí. Konfliktům se snaží předcházet, nastalé napomáhá řešit, přičemž obvykle usiluje o toleranci a přihlíží k důstojnosti protistrany.
0	Zřídka se pokouší udržovat konstruktivní vztahy s kolegy s cílem podpořit dokončení společných úkolů. Pouze málokdy zohledňuje jejich potřeby a udržuje nezbytné dobré vztahy s ostatními útvary a externími subjekty. Zřídka přispívá k dosažení sdílených, společných cílů, pomáhá kolegům nebo je podporuje, i přesto, že je o to požádán. Pouze zřídka se zapojuje do týmových aktivit, i když je o to požádán. Zřídka sdílí své znalosti, dovednosti a nabyté zkušenosti se svými kolegy, a to i přesto, že je o to požádán. Většinou nespolečně pracuje s ostatními i přes výslovnou žádost. Zřídka zvládá obtížné situace bez výrazných projevů emocí. Může se dostávat do konfliktů, k jejichž řešení obvykle vyžaduje asistenci.

Osobní přístup

4	Ochotně přijímá nové přístupy, myšlenky, plány činnosti nebo rozhodnutí, sám iniciuje použití alternativních postupů. Projevuje flexibilní přístup, změny, dokonce i zásadního charakteru, akceptuje bez obtíží a bez vlivu na jeho výkon. Téměř vždy překračuje požadovaný standard a projevuje předvídatost i nadhled, zvažuje krátkodobé i dlouhodobé důsledky svých rozhodnutí, provádí a je schopen aplikovat složité analytické rozbory a jejich různé kombinace, běžně dosahuje pozitivního řešení přijatelného pro všechny zúčastněné, udržuje si objektivitu. Rozhodnutí činí téměř vždy bez zbytečných průtahů a jasně je formuluje, přičemž je opírá o získané a podložené informace a fakta. Přijímá samostatná efektivní rozhodnutí i ve zcela mimořádných situacích, za něž otevřeně nese odpovědnost.
3	Většinou ochotně přijímá nové přístupy, myšlenky, plány činnosti nebo rozhodnutí, podporuje použití alternativních postupů. Většinou se přizpůsobí změnám bez obtíží a bez vlivu na jeho výkon. Většinou překračuje požadovaný standard a projevuje předvídatost, nadhled, zvažuje krátkodobé i dlouhodobé důsledky svých rozhodnutí. Často provádí analytické rozbory nebo i jejich kombinace, usiluje o pozitivní řešení přijatelné pro všechny zúčastněné, udržuje si objektivitu. Rozhodnutí činí většinou bez zbytečných průtahů a jasně je formuluje, přičemž je opírá o dodané informace a fakta. Přijímá většinou samostatná rozhodnutí, za něž nese odpovědnost.
2	Přijímá nové přístupy, myšlenky, plány činnosti nebo rozhodnutí. Často se přizpůsobí změnám bez obtíží, k dosahování standardního výkonu může vyžadovat krátkodobou adaptaci nebo i asistenci. Pro dosažení stanovených cílů spíše volí obvyklé postupy a metody. Dosahuje požadovaného standardu a jedná s nadhledem, předvídá a zvažuje důsledky svých rozhodnutí, která je běžně schopen činit na základě předchozí analýzy. Snaží se o dosažení pozitivního řešení pro všechny zúčastněné. Je schopen samostatně rozhodovat a nevyhýbá se odpovědnosti za přijatá rozhodnutí.
1	Je-li o to požádán, většinou přijímá nové přístupy, myšlenky, plány činnosti nebo rozhodnutí. Změnám se přizpůsobí, k dosahování standardního výkonu může vyžadovat krátkodobou adaptaci nebo i asistenci. Pro dosažení stanovených cílů běžně volí obvyklé postupy a metody. Většinou dosahuje požadovaného standardu a snaží se jednat s nadhledem, předvídat a zvažovat důsledky svých rozhodnutí, která je většinou schopen činit na základě předchozí analýzy. Snaží se o dosažení pozitivního řešení pro všechny zúčastněné. Obvykle je schopen samostatně rozhodovat a většinou se nevyhýbá odpovědnosti za přijatá rozhodnutí.
0	Zřídka přijímá nové přístupy, myšlenky, plány činnosti nebo rozhodnutí, a to i přesto, že je o to požádán. Zřídka se přizpůsobí změnám, k dosahování standardního výkonu vyžaduje dlouhodobou adaptaci, a to i přes to, že je mu poskytována asistence. Pro dosažení stanovených cílů používá jen obvyklé postupy, jejichž vytýčení běžně vyžaduje. Zřídka projevuje kreativitu, požadovaného standardu dosahuje obtížně, i přesto, že je mu poskytnuta asistence. Zřídka projevuje nadhled či předvídatost. Svá rozhodnutí často činí bez předchozí analýzy jejich důsledků. Pro dosažení pozitivního řešení často vyžaduje asistenci. Nedůvěřuje si při přijímání samostatných rozhodnutí, potřebuje oporu. Často se vyhýbá odpovědnosti za přijatá rozhodnutí.

Manažerské dovednosti – jde-li o představeného, resp. vedoucího zaměstnance

4	Utváří úspěšně pracovní skupiny, podporuje týmovou práci a svou angažovaností k ní ostatní motivuje, čímž získává přirozenou autoritu. Vhodně uplatňuje podíl přímých podřízených na rozhodování. Využívá širokou škálu motivačních prostředků, jimiž podřízeným vytváří systém podpory k plnému využití jejich schopností a dovedností. Podřízeným vždy stanovuje cíle odpovídající metodě SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované). Plnění úkolů útvaru je vždy zabezpečeno i v době nepřítomnosti zaměstnance odpovědného za danou agendu.
3	Je schopen utvářet úspěšně pracovní skupiny, podporuje týmovou práci a svou angažovaností k ní ostatní motivuje. Uplatňuje podíl přímých podřízených na rozhodování. Využívá více motivačních prostředků, jimiž podřízeným vytváří systém podpory k využití jejich schopností a dovedností. Podřízeným většinou stanovuje cíle odpovídající metodě SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované). Plnění úkolů útvaru je většinou zabezpečeno i v době nepřítomnosti zaměstnance odpovědného za danou agendu.
2	Je schopen utvářet funkční pracovní skupiny, jejichž týmovou práci aktivně podporuje. Většinou uplatňuje podíl přímých podřízených na rozhodování. Je schopen využívat hlavní motivační prostředky, jimiž podřízeným vytváří systém podpory k využití jejich schopností a dovedností. Podřízeným stanovuje cíle odpovídající metodě SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované). Plnění úkolů útvaru je zabezpečeno i v době nepřítomnosti zaměstnance odpovědného za danou agendu.
1	Většinou je schopen utvářet funkční pracovní skupiny, jejichž týmovou práci podporuje. Přímým podřízeným obvykle ponechává menší podíl na rozhodování. Je schopen využívat některé motivační prostředky, jimiž podřízeným vytváří systém podpory k využití jejich schopností a dovedností. Podřízeným obvykle nestanovuje cíle odpovídající metodě SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované). Plnění úkolů útvaru v době nepřítomnosti zaměstnance odpovědného za danou agendu obvykle není zabezpečeno.
0	Nedaří se mu utvářet funkční pracovní skupiny. Obtížně přijímá principy týmové práce. Není schopen příliš využívat motivační prostředky, kterými by podřízeným vytvořil systém podpory k využití jejich schopností a dovedností. Podřízeným obvykle nestanovuje cíle odpovídající metodě SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované). Plnění úkolů útvaru v době nepřítomnosti zaměstnance odpovědného za danou agendu není zabezpečeno.

III. Hodnocená oblast: Výkon státní služby, resp. práce z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli

Kvalita výkonu státní služby, resp. práce

4	Svěřené úkoly vždy plní v maximální shodě se zadáním, ve stanovených lhůtách a na požadované odborné úrovni. Jeho výstupy jsou vypracovány s vysokou pečlivostí a s důrazem na jednotlivé detaily, které podtrhují celkový dojem z odvedené práce. Výstupy se nevrací k přepracování. Postupuje plánovaně i v případě naléhavých termínů, má připraveny alternativy pro případ neočekávaných komplikací.
3	Svěřené úkoly plní ve shodě se zadáním, ve stanovených lhůtách a téměř vždy na požadované odborné úrovni. Jeho výstupy jsou vypracovány s vysokou pečlivostí s důrazem na detaily. Téměř nikdy se výstupy nevrací k přepracování. Postupuje plánovaně většinou i v případě naléhavých termínů, je schopen se přizpůsobit neočekávaným komplikacím.
2	Svěřené úkoly plní ve shodě se zadáním, ve stanovených lhůtách a na požadované odborné úrovni. Jeho výstupy jsou vypracovány s pečlivostí s ohledem na detaily. Výstupy se v minimu případů vrací k přepracování. Postupuje plánovaně a bývá schopen se přizpůsobit neočekávaným komplikacím.
1	Svěřené úkoly plní většinou ve shodě se zadáním a ve stanovených lhůtách. Jeho výstupy jsou vypracovány s pečlivostí, většinou s ohledem na detaily, občas může vyžadovat asistenci. Výstupy se občas vrací k přepracování. Většinou postupuje plánovaně, ne vždy je ovšem schopen se přizpůsobit neočekávaným komplikacím.
0	Svěřené úkoly neplní často ve shodě se zadáním, mnohdy s neplněním stanovených lhůt. Jeho výstupy jsou vypracovány nedůsledně, často pouze rámcově bez ohledu na detaily. Často vyžaduje asistenci. Zřídkakdy postupuje plánovaně, obtížně se přizpůsobuje neočekávaným komplikacím.

Množství plněných služebních, resp. pracovních úkolů a služební, resp. pracovní tempo

4	I v obtížných situacích má rozvrženy jednotlivé úkoly a při jejich provádění postupuje systematicky. I ve velmi složitých případech má přehled o tom, jak v práci pokročil, o dosaženém pokroku informuje vedení, je-li to žádoucí. Je schopen nezávisle úspěšně řídit nebo provádět více projektů či úkolů zároveň, a to i v komplikovaných situacích a ve velmi naléhavých termínech. Vykonává státní službu, resp. práci systematicky, spolehlivě a řádně, vysoko nad rámec standardů kvality uplatňovaných v daném úřadu, a to i při zpracovávání obtížných a komplexních úkolů.
3	I v obtížných situacích má rozvrženy jednotlivé úkoly a při jejich provádění postupuje systematicky. Má přehled o tom, jak v práci pokročil; je-li to žádoucí, o dosaženém pokroku informuje vedení. Je schopen nezávisle úspěšně řídit nebo provádět více než jeden projekt či úkol zároveň. Vykonává státní službu, resp. práci spolehlivě a řádně, nad rámec standardů kvality uplatňovaných v daném úřadu, a to většinou i při zpracování obtížných a komplexních úkolů.
2	Má rozvrženy jednotlivé úkoly a při jejich provádění postupuje systematicky, má přehled o tom, jak v práci pokročil; o dosaženém pokroku informuje vedení, je-li to žádoucí. Většinou je schopen úspěšně řídit nebo provádět více než jeden projekt či úkol zároveň, a to bez další asistence. Vykonává státní službu, resp. práci spolehlivě a řádně v souladu se standardy kvality uplatňovanými v daném úřadu.
1	Má rozvrženy jednotlivé úkoly a při jejich provádění postupuje většinou systematicky, má přehled o tom, jak v práci pokročil; o dosaženém pokroku informuje vedení, je-li

	to žádoucí. Většinou je schopen řídit nebo provádět více než jeden projekt či úkol zároveň, někdy ovšem vyžaduje asistenci. Většinou vykonává státní službu, resp. práci spolehlivě a řádně v souladu se standardy kvality uplatňovanými v daném úřadu, někdy ovšem vyžaduje asistenci.
0	Obvykle nemá rozvrženy jednotlivé úkoly, při jejich provádění zřídkakdy postupuje systematicky, příliš nesleduje, jak v práci pokročil, o svém pokroku vedení informuje zřídkakdy, i když by to bylo žádoucí. Zřídkakdy je schopen úspěšně řídit nebo provádět více než jeden projekt či úkol, pokud mu není poskytnuta další asistence. Příliš neusiluje o to, aby státní službu, resp. práci vykonával spolehlivě a řádně v souladu se standardy kvality uplatňovanými v daném úřadu. Zřídkakdy je toho schopen, pokud mu není poskytnuta další asistence.

Analýza a řešení problémů

4	Všechny problémy analyzuje správně, správně je vyhodnotí a navrhne reálné řešení, a to i v obtížných situacích. Je schopen identifikovat, navrhnout a srozumitelně prezentovat realizovatelná řešení, včetně jejich výhod a nevýhod, a to i ve složitých a komplexních situacích. Je schopen implementovat řešení a podle potřeby je přizpůsobit změněným podmínkám, a to i ve složitých a komplexních situacích. Pokud je to nezbytné, přijme opatření, která zamezí znovuobjevení problému.
3	Obvykle problémy analyzuje správně, a to obvykle i ty složité. Správně je vyhodnotí a navrhne reálné řešení. I ve složitých a komplexních situacích je většinou schopen identifikovat, navrhnout a srozumitelně prezentovat realizovatelná řešení včetně jejich výhod a nevýhod. I ve složitých a komplexních situacích je většinou schopen implementovat řešení a podle potřeby je přizpůsobit změněným podmínkám.
2	Správně analyzuje problémy a je schopen navrhnout reálná řešení. Je schopen identifikovat, navrhnout a srozumitelně prezentovat realizovatelná řešení. Je schopen implementovat řešení a podle potřeby je přizpůsobit změněným podmínkám.
1	Většinou správně analyzuje daný problém a je schopen navrhnout reálné řešení. Většinou je schopen identifikovat, navrhnout a prezentovat realizovatelná řešení. Většinou je schopen implementovat řešení a podle potřeby je přizpůsobit změněným podmínkám. Občas může vyžadovat asistenci.
0	Zřídkakdy správně analyzuje daný problém a navrhne reálné řešení. Zřídkakdy je schopen identifikovat, navrhnout a prezentovat realizovatelná řešení. Zřídkakdy je schopen implementovat řešení a podle potřeby je přizpůsobit změněným podmínkám. Obvykle je nezbytné poskytnutí asistence.

Organizování, řízení, kontrolování a hodnocení výkonu státní služby podřízených státních zaměstnanců a organizování, řízení, kontrolování a hodnocení výkonu práce podřízených zaměstnanců v pracovním poměru – jde-li o představeného, resp. vedoucího zaměstnance

4	Pracuje koncepčně, úkoly pravidelně rozděljuje, kontrola je nedílnou součástí jeho řídicí činnosti. V případě neplnění úkolu vždy přijímá potřebná opatření k zabezpečení jeho splnění ve stanovené lhůtě a kvalitě. Objektivně a spravedlivě hodnotí podřízené a s výsledky hodnocení je detailně seznamuje.
3	Většinou pracuje koncepčně, úkoly pravidelně rozděljuje a kontroluje jejich plnění. V případě neplnění úkolu většinou přijímá potřebná opatření k zabezpečení jeho splnění ve stanovené lhůtě a kvalitě. Objektivně a spravedlivě hodnotí podřízené a s výsledky hodnocení je seznamuje.

2	Úkoly obvykle rozděljuje a kontroluje jejich plnění. V případě neplnění úkolu přijímá potřebná opatření k zabezpečení jeho splnění ve stanovené lhůtě a kvalitě. Objektivně hodnotí podřízené a s výsledky hodnocení je seznamuje.
1	Občas se mu nedaří rozdělit úkoly a kontrolovat jejich plnění. V případě nesplnění úkolu se snaží přijmout potřebná opatření k zabezpečení jeho splnění ve stanovené lhůtě a kvalitě. Většinou objektivně hodnotí podřízené a s výsledky hodnocení je většinou seznamuje.
0	V organizačních schopnostech vykazuje značné výkyvy, úkoly rozděljuje nekonceptně, často opomíjí kontrolu jejich plnění. V případě neplnění úkolu nepřijímá potřebná opatření k zabezpečení jeho splnění ve stanovené lhůtě a kvalitě. Hodnocení svých podřízených často provádí ledabyly bez důrazu na objektivní skutečnosti.

Zdroj: Služební předpis č. 3/2019 generálního ředitele (2019)

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ STÁTNÍHO ZAMĚSTNANCE - PŘEDSTAVENÉHO
podle § 155 odst. ____ zákona o státní službě

.....		
jméno, popř. jména, příjmení, popř. akademický titul státního zaměstnance	evidenční číslo	
.....		
služební označení	obor popř. obory státní služby	platová třída
.....		
služební úřad a služební místo včetně jeho organizačního zařazení		
.....		
hodnocené období od _____ do _____		

.....

služební označení, jméno, popř. jména, příjmení, popř. akademický titul **hodnotitele**

služební místo včetně jeho organizačního zařazení

A. HODNOCENÉ OBLASTI

I. Znalosti

K hodnocímu kritériu doplňte slovní hodnocení.

Znalost právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby

Celková klasifikace plnění oblasti I.

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

II. Dovednosti

K jednotlivým hodnoticím kritériím doplňte slovní hodnocení a bodovou klasifikaci.

1. Komunikační dovednosti

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

2. Sociální dovednosti

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

3. Osobní přístup

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

4. Manažerské dovednosti

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

Celková klasifikace plnění oblasti II.

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

III. Výkon státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli

K jednotlivým hodnoticím kritériím doplňte slovní hodnocení a bodovou klasifikaci.

1. Kvalita výkonu státní služby

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

2. Množství plněných služebních úkolů a služební tempo

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

3. Analýza a řešení problémů

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

4. Organizování, řízení, kontrolování a hodnocení výkonu státní služby podřízených státních zaměstnanců a organizování, řízení, kontrolování a hodnocení výkonu práce podřízených zaměstnanců

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

Celková klasifikace plnění oblasti III.

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

**B. STANOVENÍ INDIVIDUÁLNÍCH CÍLŮ PRO DALŠÍ OSOBNÍ
ROZVOJ STÁTNÍHO ZAMĚSTNANCE**

C. ZÁVĚR SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ

Státní zaměstnanec dosahoval v hodnoceném období ve státní službě

VYNIKAJÍCÍ VÝSLEDKY	VELMI DOBRÉ VÝSLEDKY	DOBŘE VÝSLEDKY	DOSTAČUJÍCÍ VÝSLEDKY	NEVYHOVUJÍCÍ VÝSLEDKY
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------	--------------------------------	---------------------------------

Výsledek služebního hodnocení vyjádřený bodovou klasifikací

S ohledem na dosažený výsledek služebního hodnocení doporučuji státnímu zaměstnanci osobní příplatek

přiznat – zvýšit – snížit – odejmout – ponechat v nezměněné výši ¹⁾

Stávající osobní příplatek

Navrhovaný osobní příplatek

¹⁾ - S ohledem na níže uvedené důvody navrhuji státního zaměstnance považovat za vynikajícího, všeobecně uznávaného odborníka²⁾.

.....
.....

Podpis hodnotitele

V _____ dne _____

Služební označení, jméno, popř. jména, příjmení, popř. akademický titul osoby, podpis
v jejíž součinnosti nebo po projednání se kterou ¹⁾ je služební hodnocení provedeno

V _____ dne _____

¹⁾ - Státní zaměstnanec **je** vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem²⁾.

Služební označení, jméno, popř. jména, příjmení, popř. akademický titul služebního orgánu podpis

V _____ dne _____

Přílohy ke služebnímu hodnocení

¹⁾ Hodící se vhodně zvýrazněte

²⁾ § 144 zákona č. 234/2014 Sb. ve spojení s § 131 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb. a § 6 odst. 2 nařízení vlády č. 36/2019 Sb.

Poučení:

Podle § 156a zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění zákona č. 35/2019 Sb., může státní zaměstnanec podat proti služebnímu hodnocení námitky do 15 dnů ode dne seznámení se služebním hodnocením. Námitky se podávají písemně služebnímu orgánu, musí z nich být zřejmé, proti jaké části služebního hodnocení směřují, a musí obsahovat odůvodnění nesouhlasu se služebním hodnocením a návrh způsobu úpravy služebního hodnocení. Námitky, z nichž není zřejmé, proti jaké části služebního hodnocení směřují, nebo námitky, u nichž chybí odůvodnění nesouhlasu se služebním hodnocením nebo návrh způsobu úpravy služebního hodnocení, služební orgán zamítne jako nedůvodné. Proti upravenému služebnímu hodnocení nelze podat další námitky. Námitky proti služebnímu hodnocení nemůže podat náměstek pro státní službu, státní tajemník, vedoucí služebního úřadu, který nemá nadřízený služební úřad, vedoucí služebního úřadu, který je bezprostředně podřízen ministerstvu, náměstek pro řízení sekce a personální ředitel sekce pro státní službu.

_____ V _____ dne _____
Podpis hodnoceného státního zaměstnance

Pomůcka pro hodnotitele

Výsledek služebního hodnocení státního zaměstnance se vypočítá podle vzorce:

$$V = 0,2 \times A + 0,2 \times B + 0,6 \times C$$

kde

V je výsledek služebního hodnocení státního zaměstnance

A je počet bodů získaných klasifikací za hodnocenou oblast č. I. znalosti,

B je počet bodů získaných klasifikací za hodnocenou oblast č. II. dovednosti,

C je počet bodů získaných klasifikací za hodnocenou oblast č. III. výkon státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli.

Způsob určení slovního vyjádření výsledku služebního hodnocení

VYNIKAJÍCÍ výsledky	VELMI DOBRÉ výsledky	DOBŘÉ výsledky	DOSTAČUJÍCÍ výsledky	NEVYHOVUJÍCÍ výsledky
alespoň 3,5 bodu	alespoň 2,5 bodu a méně než 3,5 bodu	alespoň 1,5 bodu a méně než 2,5 bodu	alespoň 0,5 bodu a méně než 1,5 bodu	méně než 0,5 bodu

Horní hranice osobního příplatku ve vazbě na výsledek služebního hodnocení

Výsledek služebního hodnocení	Osobní příplatek
-------------------------------	------------------

VYNIKAJÍCÍ	nesmí být vyšší než 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu
VELMI DOBRÉ	nesmí být vyšší než 40 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu
DOBRÉ	nesmí být vyšší než 30 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu
DOSTAČUJÍCÍ	nesmí být vyšší než 10 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu
NEVYHOVUJÍCÍ	nelze přiznat ; takovému státnímu zaměstnanci se přiznaný osobní příplatek odejme

Osobní příplatek až do výše **100 %** platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu, lze přiznat státnímu zaměstnanci, který je **vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem**, vykonává státní službu na služebním místě zařazeném do **10. až 16. platové třídy**, dosahoval ve státní službě **vynikajících výsledků** a **v hodnocené oblasti znalosti byl klasifikován 4 body**.

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ STÁTNÍHO ZAMĚSTNANCE
podle § 155 odst. ____ zákona o státní službě

jméno, popř. jména, příjmení, popř. akademický titul státního zaměstnance evidenční číslo		
služební označení	obor popř. obory státní služby	platová třída
služební úřad a služební místo včetně jeho organizačního zařazení		
hodnocené období od _____ do _____		

služební označení, jméno, popř. jména, příjmení, popř. akademický titul **hodnotitele**

služební místo včetně jeho organizačního zařazení

A. HODNOCENÉ OBLASTI

I. Znalosti

K hodnocímu kritériu doplňte slovní hodnocení.

Znalost právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby

Celková klasifikace plnění oblasti I.

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

II. Dovednosti

K jednotlivým hodnotícím kritériím doplňte slovní hodnocení a bodovou klasifikaci.

1. Komunikační dovednosti

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

2. Sociální dovednosti

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

3. Osobní přístup

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

Celková klasifikace plnění oblasti II.

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

III. Výkon státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli

K jednotlivým hodnoticím kritériím doplňte slovní hodnocení a bodovou klasifikaci.

1. Kvalita výkonu státní služby

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

2. Množství plněných služebních úkolů a služební tempo

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

3. Analýza a řešení problémů

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

Celková klasifikace plnění oblasti III.

Klasifikace 0, 1, 2, 3, 4

**B. STANOVENÍ INDIVIDUÁLNÍCH CÍLŮ PRO DALŠÍ OSOBNÍ
ROZVOJ STÁTNÍHO ZAMĚSTNANCE**

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying most of the page. It is intended for the user to write down their individual goals for personal development.

C. ZÁVĚR SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ

Státní zaměstnanec dosahoval v hodnoceném období ve státní službě

VYNIKAJÍCÍ VÝSLEDKY	VELMI DOBRÉ VÝSLEDKY	DOBŘE VÝSLEDKY	DOSTAČUJÍCÍ VÝSLEDKY	NEVYHOVUJÍCÍ VÝSLEDKY
-------------------------------	--------------------------------	--------------------------	--------------------------------	---------------------------------

Výsledek služebního hodnocení vyjádřený bodovou klasifikací

S ohledem na dosažený výsledek služebního hodnocení doporučuji státnímu zaměstnanci osobní příplatek

přiznat – zvýšit – snížit – odejmout – ponechat v nezměněné výši ¹⁾

Stávající osobní příplatek

Navrhovaný osobní příplatek

¹⁾ - S ohledem na níže uvedené důvody navrhuji státního zaměstnance považovat za vynikajícího, všeobecně uznávaného odborníka²⁾.

.....
.....

Podpis hodnotitele

V _____ dne _____

Služební označení, jméno, popř. jména, příjmení, popř. akademický titul osoby,

podpis

v jejíž součinnosti je služební hodnocení provedeno

V _____ dne _____

¹⁾ - Státní zaměstnanec **je** vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem²⁾.

Služební označení, jméno, popř. jména, příjmení, popř. akademický titul služebního orgánu

podpis

V _____ dne _____

Přílohy ke služebnímu hodnocení

Poučení:

Podle § 156a zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění zákona č. 35/2019 Sb., může státní zaměstnanec podat proti služebnímu hodnocení námitky do 15 dnů ode dne seznámení se služebním hodnocením. Námitky se podávají písemně služebnímu orgánu, musí z nich být zřejmé, proti jaké části služebního hodnocení směřují, a musí obsahovat odůvodnění nesouhlasu se služebním hodnocením a návrh způsobu úpravy služebního hodnocení. Námitky, z nichž není zřejmé, proti jaké části služebního hodnocení směřují, nebo námitky, u nichž chybí odůvodnění nesouhlasu se služebním hodnocením nebo návrh způsobu úpravy služebního hodnocení, služební orgán zamítne jako nedůvodné. Proti upravenému služebnímu hodnocení nelze podat další námitky. Námitky proti služebnímu hodnocení nemůže podat náměstek pro státní službu, státní tajemník, vedoucí služebního úřadu, který nemá nadřízený služební úřad, vedoucí služebního úřadu, který je bezprostředně podřízen ministerstvu, náměstek pro řízení sekce a personální ředitel sekce pro státní službu.

V _____ dne _____

Podpis hodnoceného státního zaměstnance

1) Hodící se vhodně zvýrazněte

2) § 144 zákona č. 234/2014 Sb. ve spojení s § 131 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb. a § 6 odst. 2 nařízení vlády č. 36/2019 Sb..

Pomůcka pro hodnotitele

Výsledek služebního hodnocení státního zaměstnance se vypočítá podle vzorce:

$$V = 0,2 \times A + 0,2 \times B + 0,6 \times C$$

kde

V je výsledek služebního hodnocení státního zaměstnance

A je počet bodů získaných klasifikací za hodnocenou oblast č. I. znalosti,

B je počet bodů získaných klasifikací za hodnocenou oblast č. II. dovednosti,

C je počet bodů získaných klasifikací za hodnocenou oblast č. III. výkon státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli.

Způsob určení slovního vyjádření výsledku služebního hodnocení

VYNIKAJÍCÍ výsledky	VELMI DOBRÉ výsledky	DOBŘÉ výsledky	DOSTAČUJÍCÍ výsledky	NEVYHOVUJÍCÍ výsledky
alespoň 3,5 bodu	alespoň 2,5 bodu a méně než 3,5 bodu	alespoň 1,5 bodu a méně než 2,5 bodu	alespoň 0,5 bodu a méně než 1,5 bodu	méně než 0,5 bodu

Horní hranice osobního příplatku ve vazbě na výsledek služebního hodnocení

Výsledek služebního hodnocení	Osobní příplatek
VYNIKAJÍCÍ	nesmí být vyšší než 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu
VELMI DOBRÉ	nesmí být vyšší než 40 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu
DOBŘÉ	nesmí být vyšší než 30 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu
DOSTAČUJÍCÍ	nesmí být vyšší než 10 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu
NEVYHOVUJÍCÍ	nelze přiznat ; takovému státnímu zaměstnanci se přiznaný osobní příplatek odejme

Osobní příplatek až do výše **100 %** platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu, lze přiznat státnímu zaměstnanci, který je **vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem**, vykonává státní službu na služebním místě zařazeném do **10. až 16. platové třídy**, dosahoval ve státní službě **vynikajícími výsledky** a **v hodnocené oblasti znalosti byl klasifikován 4 body**.

Zdroj: Služební předpis č. 1/2019 státního tajemníka ministerstva vnitra, 2019



GENERÁLNÍ FINANČNÍ ŘEDITELSTVÍ

Lazarská 15/7, 117 22 Praha 1



GFR07849021
ESS

Sekce právní

Č. j.: 77859/21/7700-00131-202098

Vyřizuje: Mgr. Kateřina Bloudková, Oddělení soudních a správních agend

Tel: (+ 420) 296 854 184, (+ 420) 296 852 222

E-mail: Katerina.Bloudkova@fs.mfcr.cz

ID datové schránky: p9iwj4f

Bc. Michaela Kalíková
K Zahrádkám 997/19
155 00 Praha 5

SDĚLENÍ K ŽADOSTI O INFORMACE

Generální finanční ředitelství obdrželo dne 22. 11. 2021 Vaši žádost dle zák. č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů, o poskytnutí následujících informací:

1. celkový počet pracovníků Finančního úřadu pro hl. m. Prahu, vč. jeho jednotlivých územních pracovišť, za roky 2018 a ž 2021 (vždy jednotlivě, k 1. 1. každého roku),
2. počet hodnocených pracovníků z posledních dvou plošných hodnocení (1. 1. 2018 – 31. 12. 2018 a 1. 1. 2019 – 30. 9. 2019),
3. počet hodnocení za roky 2018 až 2020,
4. strukturu hodnocených pracovníků za poslední dvě plošná hodnocení (vykonávaná funkce - řadový pracovník, představený),
5. struktura výsledků hodnocení podle závěrů služebního hodnocení dle požadavku výše (vynikající, velmi dobré, dobré, dostačující, nevyhovující).

V příloze naleznete požadované informace.

Ing. Mgr. Radim Patočka, Ph.D.
ředitel sekce

Příloha
Informace k hodnocení za FÚ pro hlavní město Prahu.xlsx

Elektronicky podepsáno
02.12.2021
Ing. Mgr. Radim Patočka Ph.D.
ředitel sekce

Informace k hodnocení za FÚ pro hlavní město Prahu

Počet zaměstnanců v evidenčním počtu	počet
K 1. 1. 2018	2 258
K 1. 1. 2019	2 288
K 1. 1. 2020	2 251
K 1. 1. 2021	2 270

Počet hodnocených z posledních dvou plošných hodnocení	hodnocení za rok 2018	hodnocení za období od 1.1.2019 do 30.9.2020
zaměstnanci v pracovním poměru	99	95
státní zaměstnanci	2 173	2 211
celkem	2 272	2 306

Počet hodnocení za roky 2018 až 2020	
Počet hodnocení za rok 2018	2 231
z toho plošné hodnocení*	2 229
mimořádné hodnocení	2
Počet hodnocení za rok 2019	2 473
z toho plošné hodnocení**	2 272
první hodnocení	147
na žádost zaměstnance	6
ve vazbě na nevyhovující výsledky	2
podle potřeby	35
přechodové hodnocení	11
hodnocení zaměstnanců v pracovním poměru	0
Počet hodnocení za rok 2020	2 504
z toho plošné hodnocení	2 306
první hodnocení	115
na žádost zaměstnance	1
ve vazbě na nevyhovující výsledky	0
podle potřeby	65
přechodové hodnocení	13
hodnocení zaměstnanců v pracovním poměru	4

* 1. čtvrtletí roku 2018 za rok 2017

** 1. čtvrtletí roku 2019 za rok 2018

Struktura hodnocených za poslední dvě plošná hodnocení	hodnocení za rok 2018	hodnocení za období od 1.1.2019 do 30.9.2020
vedoucí zaměstnanci	0	0
ostatní zaměstnanci v pracovním poměru	99	95
představení	330	336
ostatní státní zaměstnanci	1 843	1 875
celkem	2 272	2 306

Struktura výsledků hodnocení	hodnocení za rok 2018	hodnocení za období od 1.1.2019 do 30.9.2020
vynikající výsledky	929	850
velmi dobré výsledky	nebyly ještě zavedeny	789
dobré výsledky	1279	632
dostačující výsledky	61	31
nevyhovující výsledky	3	4

Zdroj: Generální finanční ředitelství (2021)

Příloha 7 Struktura respondentů dle věku a dosaženého vzdělání

Respondent	Poslední dosažené vzdělání respondenta	Pozice	Věk respondenta
1	Vysokoškolské-magisterské	Ředitel sekce	60 a více
2	Vysokoškolské-magisterské	Ředitel odboru, zástupce ředitele sekce	26-35
3	Středoškolské s maturitou	Ředitel odboru	46-60
4	Vysokoškolské-bakalářské	Ředitel odboru	46-60
5	Vysokoškolské-magisterské	Ředitel odboru	46-60
6	Středoškolské s maturitou	Ředitel odboru	46-60
7	Středoškolské s maturitou	Vedoucí oddělení	46-60
8	Středoškolské s maturitou	Vedoucí oddělení	46-60
9	Vysokoškolské-magisterské	Vedoucí oddělení	26-35
10	Středoškolské s maturitou	Vedoucí oddělení	46-60
11	Středoškolské s maturitou	Vedoucí oddělení	60 a více
12	Vysokoškolské-magisterské	Vedoucí oddělení	36-45
13	Středoškolské s maturitou	Vedoucí oddělení	46-60

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Příloha 8 Odpovědi respondenta č. 1

Otázky		Odpověď respondenta
Otázka č. 1	Na jakém úseku dané organizace vykonáváte svou činnost a jakou konkrétní pozici zastáváte?	Ředitel sekce územního pracoviště finančního úřadu.
Otázka č. 2	Jak dlouho jste zaměstnán/a u této organizace?	38 let.
Otázka č. 3	Jaký je Váš věk (do 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 – 60 let, 60 a více let) a jaké je Vaše poslední dosažené vzdělání?	60 a více let. Vysokoškolské (Ing.).
Otázka č. 4	Byl/a jste, dle Vašeho názoru, jako hodnotitel dostatečně proškolen/a na systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Nebyl, myslím, že by bylo třeba mnohem více připravovat hodnotitele na proces hodnocení a hodnotící rozhovor zvláště. Určitě je třeba školit aktualizace hodnocení pracovníků.
Otázka č. 5	Souhlasíte s nastavenou délkou období pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve Vaší organizaci?	2 roky je příliš dlouhá doba pro hodnocení pracovníků. Měl by být kladen důraz i na hodnocení pracovníků za jednotlivé měsíce.
Otázka č. 6	Souhlasíte s podmínkami hodnocení a s principem hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Nesouhlasím, je sice pohodlné pro tak velkou organizaci, ale není reálné, protože musí existovat interakce po hodnocení. Jedná se tedy o administrativní úkon.
Otázka č. 7	V čem spatřujete význam hodnocení pro hodnotitele a pro hodnoceného?	Pro hodnotitele možnost zamyslet se nad výkony pracovníků ve sledovaném období, eventuálně pochválit pracovníka nebo zamyslet se nad řešením problémů a motivovat pracovníky. Pro hodnocené zpětná vazba, spokojenost v práci a posun.
Otázka č. 8	V čem spatřujete silné stránky hodnocení?	Zvyšuje efektivitu práce a není tolik časově náročné.

Otázka č. 9	V čem spatřujete slabé stránky hodnocení?	Neumožňuje, aby proběhly všechny procesy hodnocení. Není veden dostatečně hodnotící rozhovor.
Otázka č. 10	Jak přistupujete, jako hodnotitel, ke stanovení individuálních cílů?	V této organizaci se jedná hlavně v poslední době o formalismus. V době pandemie se neorganizují téměř žádné vzdělávací akce a v průběhu roku se mění i priority organizace.
Otázka č. 11	Uvítal byste, jako hodnotitel, hodnocení zaměstnanců volnou formou pomocí posudku?	Určitě ne, nebylo by dost možné srovnávat výkony pracovníků a bylo by to poměrně hodně subjektivní.
Otázka č. 12	Souhlasíte s využívanou škálou hodnocení?	Pro naši organizaci ano.
Otázka č. 13	Souhlasil/a byste s využíváním sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako součást celkového hodnocení?	Rozhodně ano. Lépe by se vedl i hodnotící rozhovor.
Otázka č. 14	Považujete pohovor hodnotícího s hodnoceným za přínosný?	Ano, ale v naší organizaci je veden hodně formálně, což je chyba.
Otázka č. 15	Má, dle Vašeho názoru, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vliv na rozvoj a motivaci zaměstnanců ve Vaší organizaci?	V naší organizaci nemá, jedná se spíše o formalitu.
Otázka č. 16	Pokud byste na systému hodnocení ve Vaší organizaci mohl/a něco změnit, o co by se jednalo?	Zavést sebehodnocení a pro vedoucí pracovníky zavést psychotesty již při výběrovém řízení, kde by se zjistilo, zda jsou schopni otevřené komunikace s podřízenými pracovníky. Důraz na proškolení hodnotitelů v procesu hodnotících rozhovorů. Hodnocení pracovníků uskutečňovat častěji.

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 9 Odpovědi respondenta č. 2

Otázky		Odpověď respondenta
Otázka č. 1	Na jakém úseku dané organizace vykonáváte svou činnost a jakou konkrétní pozici zastáváte?	Zástupce ředitele sekce, ředitel odboru vyměřovacího právnických osob.
Otázka č. 2	Jak dlouho jste zaměstnán/a u této organizace?	11 let.
Otázka č. 3	Jaký je Váš věk (do 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 – 60 let, 60 a více let) a jaké je Vaše poslední dosažené vzdělání?	26-35 let. Vysokoškolské (Ing.).
Otázka č. 4	Byl/a jste, dle Vašeho názoru, jako hodnotitel dostatečně proškolen/a na systém hodnocení ve Vaší organizaci?	Nebyl jsem dostatečně proškolen, spíše mě jedno jediné školení před mnoha lety vystrašilo a měl jsem poté z hodnocení pracovníků negativní dojem. Dále byly zasílány pouze metodické texty. Myslím, že by se mělo školit mnohem více a hlavně by měly být průběžně tréninky pro hodnotitele.
Otázka č. 5	Souhlasíte s nastavenou délkou období pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Nesouhlasím, mělo by být jednou za rok a průběžně by se měli pracovníci hodnotit a měla by být prováděna průběžně zpětná vazba.
Otázka č. 6	Souhlasíte s podmínkami hodnocení a s principem hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Nesouhlasím, je velmi formální a neodráží realitu, slovní hodnocení se neodráží ve finálním vyhodnocení, měl by být kladen mnohem větší důraz na chování pracovníků. Chybí automatizace výsledků výkonnosti pracovníků, z níž by se mohlo celé období čerpat.
Otázka č. 7	V čem spatřujete význam hodnocení pro hodnotitele a pro hodnoceného?	Hodnotitelé – uvědomění stavu výkonnosti a silných a slabých stránek pracovníků a jejich řešení a přijímání opatření. Hodnocení – zpětná vazba výkonnosti měla by být i sebereflexe.

Otázka č. 8	V čem spatřujete silné stránky hodnocení?	Zpětná vazba výkonnosti, uvědomění si překážek a návrhy na jejich řešení.
Otázka č. 9	V čem spatřujete slabé stránky hodnocení?	Schází průběžné automatizované informace o výkonnosti směřující k průběžnému sledování a systém není dostatečně diferencován pro různorodé typy činností. Je moc obecný.
Otázka č. 10	Jak přistupujete, jako hodnotitel, ke stanovení individuálních cílů?	Cíle korespondují s náplní práce a s harmonogramem prací jednotlivých úseků. 2 roky jsou příliš dlouhý časový úsek k určení konkrétních cílů při vysoké frekvenci změn. Cíle se opakují.
Otázka č. 11	Uvítal byste, jako hodnotitel, hodnocení zaměstnanců volnou formou pomocí posudku?	Minimálně jako součást stávajícího systému hodnocení.
Otázka č. 12	Souhlasíte s využívanou škálou hodnocení?	Váha bodového hodnocení by měla být na posouzení přímých představených.
Otázka č. 13	Souhlasil/a byste s využíváním sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako součást celkového hodnocení?	Určitě ano.
Otázka č. 14	Považujete pohovor hodnotícího s hodnoceným za přínosný?	Rozhovory by měly probíhat průběžně a při pravidelném hodnocení 1x za 2 roky by mělo dojít ke shrnutí. Mělo by se jednat o spolupráci.
Otázka č. 15	Má, dle Vašeho názoru, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vliv na rozvoj a motivaci zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Nemá významný vliv, nelze motivovat a není dostatek průběžných informací.
Otázka č. 16	Pokud byste na systému hodnocení ve Vaší organizaci mohl/a něco změnit, o co by se jednalo?	Větší důraz na hodnocení chování pracovníků, na týmového ducha, uzpůsobení hodnotících kritérií dle různých typů činností a využití automatizovaných dat (databáze) o výkonnosti jednotlivců. Využití zpětné vazby – spokojenosti daňových subjektů.

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 10 Odpovědi respondenta č. 3

Otázky		Odpověď respondenta
Otázka č. 1	Na jakém úseku dané organizace vykonáváte svou činnost a jakou konkrétní pozici zastáváte?	Ředitel odboru vyměřovacího právnických osob.
Otázka č. 2	Jak dlouho jste zaměstnán/a u této organizace?	26 let.
Otázka č. 3	Jaký je Váš věk (do 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 – 60 let, 60 a více let) a jaké je Vaše poslední dosažené vzdělání?	46-60 let, středoškolské.
Otázka č. 4	Byl/a jste, dle Vašeho názoru, jako hodnotitel dostatečně proškolen/a na systém hodnocení ve Vaší organizaci?	Dostačující proškolení dle manuálu.
Otázka č. 5	Souhlasíte s nastavenou délkou období pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Optimální periodicita dle mého názoru je 1x ročně.
Otázka č. 6	Souhlasíte s podmínkami hodnocení a s principem hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Částečně ano. Nedostatek v současné aplikaci hodnocení spatřuji v poměrně velké míře formalismu v předdefinovaných oddílech hodnocení.
Otázka č. 7	V čem spatřujete význam hodnocení pro hodnotitele a pro hodnoceného?	Oboustranná zpětná vazba.
Otázka č. 8	V čem spatřujete silné stránky hodnocení?	Kombinace bodového a slovního hodnocení.
Otázka č. 9	V čem spatřujete slabé stránky hodnocení?	Nevýrazná odlišnost předdefinovaného textu v aplikaci hodnocení.
Otázka č. 10	Jak přistupujete, jako hodnotitel, ke stanovení individuálních cílů?	S vědomím, že celkové portfolio cca 45 pracovníků odboru vykonává stejný typ služební činnosti.
Otázka č. 11	Uvítal byste, jako hodnotitel, hodnocení zaměstnanců volnou formou pomocí posudku?	Hodnocení pouze volnou formou pomocí posudku není v podmínkách pracoviště aplikovatelné.

Otázka č. 12	Souhlasíte s využívanou škálou hodnocení?	Částečně.
Otázka č. 13	Souhlasil/a byste s využíváním sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako součást celkového hodnocení?	Ano.
Otázka č. 14	Považujete pohovor hodnotícího s hodnoceným za přínosný?	Ano.
Otázka č. 15	Má, dle Vašeho názoru, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vliv na rozvoj a motivaci zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Nemá vliv, nelze motivovat k vyšším výkonům.
Otázka č. 16	Pokud byste na systému hodnocení ve Vaší organizaci mohl/a něco změnit, o co by se jednalo?	Viz předchozí body.

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázky		Odpověď respondenta
Otázka č. 1	Na jakém úseku dané organizace vykonáváte svou činnost a jakou konkrétní pozici zastáváte?	Ředitel odboru majetkových daní
Otázka č. 2	Jak dlouho jste zaměstnán/a u této organizace?	23 let, vysokoškolské, bakalář.
Otázka č. 3	Jaký je Váš věk (do 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 – 60 let, 60 a více let) a jaké je Vaše poslední dosažené vzdělání?	46-60 let
Otázka č. 4	Byl/a jste, dle Vašeho názoru, jako hodnotitel dostatečně proškolen/a na systém hodnocení ve Vaší organizaci?	Nedostatečné, protože jsem absolvovala jedno školení pro hodnotitele před 6 lety a následně pouze samostudium manuálu k aplikaci a metodické pokyny. Chybí praktická a aktualizací školení.
Otázka č. 5	Souhlasíte s nastavenou délkou období pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Ne, ačkoliv je minimum času na personální činnosti na územních pracovištích, mělo by být hodnocení minimálně 1x ročně a ne 1x za 2 roky.
Otázka č. 6	Souhlasíte s podmínkami hodnocení a s principem hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?	V základu je proces hodnocení vyhovující s ohledem na velikost organizace, ale není k hodnocení správný postoj zúčastněných stran.
Otázka č. 7	V čem spatřujete význam hodnocení pro hodnotitele a pro hodnoceného?	Shrnutí výsledků práce za dané období a dohoda o stanovení cíle pro příští období a dohoda o požadavcích na vzdělávání.
Otázka č. 8	V čem spatřujete silné stránky hodnocení?	Souhrn dosavadních pracovních výsledků, naplánování vzdělávání, motivace pracovníků.

Otázka č. 9	V čem spatřujete slabé stránky hodnocení?	Z důvodů nedostatku času není možné věnovat hodnocení patřičnou pozornost a není hodnocení dostatečně využito, nedostatečné finanční prostředky na odměny.
Otázka č. 10	Jak přistupujete, jako hodnotitel, ke stanovení individuálních cílů?	Je třeba cíle stanovit dostatečně přesně, aby byly splnitelné a aby byly podmínky pro jejich splnění. Je to náročné, formální přístup.
Otázka č. 11	Uvítal byste, jako hodnotitel, hodnocení zaměstnanců volnou formou pomocí posudku?	Ano, jako doplněk. Ve formulářích sice je prostor pro doplnění bodového hodnocení, ale volná forma celkového hodnocení by byla přínosnější, ale znamenalo by to větší připravenost pro hodnotitele při hodnotícím rozhovoru.
Otázka č. 12	Souhlasíte s využívanou škálou hodnocení?	Je těžkopádná, známky by vyhovovaly více.
Otázka č. 13	Souhlasil/a byste s využíváním sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako součást celkového hodnocení?	Určitě! Byla by lepší možnost pro porovnávání a pro další diskusi při rozhovoru.
Otázka č. 14	Považujete pohovor hodnotícího s hodnoceným za přínosný?	Určitě, ale není na něj dostatek časového prostoru.
Otázka č. 15	Má, dle Vašeho názoru, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vliv na rozvoj a motivaci zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Ano, ale malý. Je nedostatek finančních prostředků a je velká přetíženost pracovníků.
Otázka č. 16	Pokud byste na systému hodnocení ve Vaší organizaci mohl/a něco změnit, o co by se jednalo?	Využití sebehodnocení a aplikovat průběžné hodnocení, ale není dostatek prostoru na personální činnosti představených pracovníků, protože se musí věnovat úkolům zadaným nadřízenými orgány.

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 12 Odpovědi respondenta č. 5

Otázky		Odpověď respondenta
Otázka č. 1	Na jakém úseku dané organizace vykonáváte svou činnost a jakou konkrétní pozici zastáváte?	Odbor vymáhací – ředitel odboru.
Otázka č. 2	Jak dlouho jste zaměstnán/a u této organizace?	Od roku 1996 – 25 let.
Otázka č. 3	Jaký je Váš věk (do 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 – 60 let, 60 a více let) a jaké je Vaše poslední dosažené vzdělání?	46-60, vysokoškolské- Ing.
Otázka č. 4	Byl/a jste, dle Vašeho názoru, jako hodnotitel dostatečně proškolen/a na systém hodnocení ve Vaší organizaci?	Myslím, že ano.
Otázka č. 5	Souhlasíte s nastavenou délkou období pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Ano.
Otázka č. 6	Souhlasíte s podmínkami hodnocení a s principem hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Ano.
Otázka č. 7	V čem spatřujete význam hodnocení pro hodnotitele a pro hodnoceného?	Hodnotitel – rozliší různou úroveň pracovníků. Hodnocený – ví, jak si ho oceňuje nadřízený, kde má své slabiny, kde by měl přidat a zlepšit se.
Otázka č. 8	V čem spatřujete silné stránky hodnocení?	Pokud je možno, že lze přidat mzdové prostředky.
Otázka č. 9	V čem spatřujete slabé stránky hodnocení?	Pokud nejsou finanční prostředky tak, to nikoho asi moc nezajímá.

Otázka č. 10	Jak přistupujete, jako hodnotitel, ke stanovení individuálních cílů?	Cíle si určí sám hodnocený, já jenom koriguji, eventuálně doplňuji.
Otázka č. 11	Uvítal byste, jako hodnotitel, hodnocení zaměstnanců volnou formou pomocí posudku?	Ne.
Otázka č. 12	Souhlasíte s využívanou škálou hodnocení?	Škála bodů by mohla být větší (z 5 na 10) k jednotlivým tématům.
Otázka č. 13	Souhlasil/a byste s využíváním sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako součást celkového hodnocení?	Ano - možná by se hodnotitel dozvěděl spoustu informací o svých podřízených, jak se sami oni vidí, jak skvěle si myslí, že pracují.
Otázka č. 14	Považujete pohovor hodnotícího s hodnoceným za přínosný?	Určitě – vysvětlí se, kde jsou dotyčného slabiny, kde má přidat, kde zrychlit aj.
Otázka č. 15	Má, dle Vašeho názoru, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vliv na rozvoj a motivaci zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Přijde mi, že asi moc ne. Každý očekává zvýšení osobního příplatku (na to ale nejsou mzdové prostředky).
Otázka č. 16	Pokud byste na systému hodnocení ve Vaší organizaci mohl/a něco změnit, o co by se jednalo?	Zavedení sebehodnocení.

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 13 Odpovědi respondenta č. 6

Otázky		Odpověď respondenta
Otázka č. 1	Na jakém úseku dané organizace vykonáváte svou činnost a jakou konkrétní pozici zastáváte?	Ředitel odboru vyměřovacího fyzických osob.
Otázka č. 2	Jak dlouho jste zaměstnán/a u této organizace?	20 let
Otázka č. 3	Jaký je Váš věk (do 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 – 60 let, 60 a více let) a jaké je Vaše poslední dosažené vzdělání?	46-60, středoškolské vzdělání s maturitou.
Otázka č. 4	Byl/a jste, dle Vašeho názoru, jako hodnotitel dostatečně proškolen/a na systém hodnocení ve Vaší organizaci?	Ne, absolvovala jsem pouze jedno školení před mnoha lety a následně pouze metodické pokyny k hodnocení v písemné podobě. Uvítala bych více školení pro hodnotitele na proškolení hodnotících rozhovorů.
Otázka č. 5	Souhlasíte s nastavenou délkou období pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Vzhledem k přetíženosti hodnotitelů je délka dvou let adekvátní, ale pro lepší management by bylo vhodnější hodnotit častěji, ale je to velmi časově náročné a nerealizovatelné v našich podmínkách.
Otázka č. 6	Souhlasíte s podmínkami hodnocení a s principem hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Vzhledem k velikosti organizace s principem hodnocení souhlasím. Vyhovuje mi formulářová forma zpracování online.
Otázka č. 7	V čem spatřujete význam hodnocení pro hodnotitele a pro hodnoceného?	Hodnotitel má přehled o výkonu pracovníka a o jeho práci a mohl by pracovníky motivovat, pokud by organizace zabezpečila zdroje a možnosti motivace. Hodnocený by mohl být motivován zvýšením osobního příplatku, pokud by to organizace zabezpečila. Důležitá je konfrontace mezi hodnoceným a hodnotitelem, kdy si mohou vše mezi sebou vyříkat.
Otázka č. 8	V čem spatřujete silné stránky hodnocení?	Forma hodnocení je poměrně jednoduchá a online. Důležitost hodnotícího rozhovoru pro další spolupráci mezi hodnoceným a hodnotitelem.

Otázka č. 9	V čem spatřujete slabé stránky hodnocení?	I ti nejlepší pracovníci jen těžko mohou docílit výborných výsledků, pokud jsou neustále přetěžováni a je jim neustále měněna náplň práce vzhledem k neustálým legislativním a jiným změnám, viz například kompenzační bonusy, paušální daň a nemožnost konání školení.
Otázka č. 10	Jak přistupujete, jako hodnotitel, ke stanovení individuálních cílů?	Cíle stanovuji spíše obecné vzhledem k neustálým změnám, aby mohly být splnitelné a termínované.
Otázka č. 11	Uvítal byste, jako hodnotitel, hodnocení zaměstnanců volnou formou pomocí posudku?	V této situaci ne, byly by příliš subjektivní a pracná.
Otázka č. 12	Souhlasíte s využívanou škálou hodnocení?	Ano, vyhovuje mi.
Otázka č. 13	Souhlasil/a byste s využíváním sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako součást celkového hodnocení?	Nesouhlasím, byla by to další agenda pro hodnocené i pro hodnotitele a již nyní nestíhají svou práci při naší vysoké fluktuaci.
Otázka č. 14	Považujete pohovor hodnotícího s hodnoceným za přínosný?	Určitě ano, je to nejdůležitější část hodnotícího procesu.
Otázka č. 15	Má, dle Vašeho názoru, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vliv na rozvoj a motivaci zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Pokud nejsou prostředky ze strany organizace na motivování zaměstnanců, není možné ani zaměstnance nijak motivovat, protože většina pracovníků je motivována právě finančně.
Otázka č. 16	Pokud byste na systému hodnocení ve Vaší organizaci mohl/a něco změnit, o co by se jednalo?	Zajistit prostředky na osobní příplatky a ulevit územním pracovištím od stále narůstající agendy, čímž by se i zamezilo vysoké fluktuaci.

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 14 Odpovědi respondenta č. 7

Otázky		Odpověď respondenta
Otázka č. 1	Na jakém úseku dané organizace vykonáváte svou činnost a jakou konkrétní pozici zastáváte?	Vedoucí oddělení registračního.
Otázka č. 2	Jak dlouho jste zaměstnán/a u této organizace?	20 let.
Otázka č. 3	Jaký je Váš věk (do 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 – 60 let, 60 a více let) a jaké je Vaše poslední dosažené vzdělání?	46-60 let. Středoškolské vzdělání s maturitou.
Otázka č. 4	Byl/a jste, dle Vašeho názoru, jako hodnotitel dostatečně proškolen/a na systém hodnocení ve Vaší organizaci?	Ano, absolvovala jsem jedno školení a průběžně studuji metodické materiály.
Otázka č. 5	Souhlasíte s nastavenou délkou období pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Ano, souhlasím z důvodu nedostatku časového prostoru pro proces hodnocení.
Otázka č. 6	Souhlasíte s podmínkami hodnocení a s principem hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Ano, vyhovuje mi to, je to rychlé a daří se mi zařadit pracovníky do příslušných kritérií.
Otázka č. 7	V čem spatřujete význam hodnocení pro hodnotitele a pro hodnoceného?	Vzhledem k tomu, že hodnotím pracovníky průběžně a velký podíl mých podřízených jsou dlouholetí zkušení pracovníci, bývá toto pravidelné hodnocení stejné a pozbývá pro mě jako pro hodnotitele význam. Pro hodnoceného je pravidelné hodnocení významné snad pouze z důvodu možného povzbuzení a pochvaly, které může motivovat do budoucí činnosti. Finanční motivace momentálně pozbývá účinku, protože nejsou prostředky pro zvyšování osobních příspěvků.
Otázka č. 8	V čem spatřujete silné stránky hodnocení?	Snad pouze v možné motivaci při kladném hodnocení a pochvale pracovníka a možná zpětná vazba ve shrnutí dosavadní činnosti ve sledovaném období

Otázka č. 9	V čem spatřujete slabé stránky hodnocení?	Hodnocení pozbývá účinku již ve chvíli výběrového řízení, kdy jsme nuceni přijmout jakéhokoliv pracovníka, aby nedošlo ke zrušení systemizovaných míst, čímž musíme dopředu počítat s tím, že pracovník nebude pracovat podle očekávání a hodnocení nemusí být pozitivní, čímž může dojít k otrávení tohoto pracovníka a k jeho možnému odchodu a tím i k zbytečné práci s jeho adaptací a cyklus se bude opakovat stále dokola. Další slabou stránkou je časová ztráta, protože jsou představení stejně jako řadoví pracovníci přetížení.
Otázka č. 10	Jak přistupujete, jako hodnotitel, ke stanovení individuálních cílů?	Cíle stanovujeme dle harmonogramu, který musí být přesně splněn.
Otázka č. 11	Uvítal byste, jako hodnotitel, hodnocení zaměstnanců volnou formou pomocí posudku?	Ne, nebyl by objektivní a čas nám to nedovolí.
Otázka č. 12	Souhlasíte s využívanou škálou hodnocení?	Ano, je dostačující pro naše účely.
Otázka č. 13	Souhlasil/a byste s využíváním sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako součást celkového hodnocení?	Ano, pro některé pracovníky by to bylo přínosem, ale ne pro dlouholeté zkušené pracovníky.
Otázka č. 14	Považujete pohovor hodnotícího s hodnoceným za přínosný?	Ano, určitě, je vhodný a přínosný, ale preferuji průběžné rozhovory častěji.
Otázka č. 15	Má, dle Vašeho názoru, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vliv na rozvoj a motivaci zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Asi už možná nemá vliv na rozvoj, protože není organizace dostatečně schopná zabezpečit kvalitní vzdělávání a na sebevzdělávání není vůbec čas. Motivace je možná pomocí pochvaly. Finanční motivace již v naší organizaci momentálně není možná z důvodu nedostatku finančních prostředků.
Otázka č. 16	Pokud byste na systému hodnocení ve Vaší organizaci mohl/a něco změnit, o co by se jednalo?	Asi nic bych neměnila. Kladu důraz na časté hodnocení v průběhu hodnotícího období.

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázky		Odpověď respondenta
Otázka č. 1	Na jakém úseku dané organizace vykonáváte svou činnost a jakou konkrétní pozici zastáváte?	Vedoucí oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení.
Otázka č. 2	Jak dlouho jste zaměstnán/a u této organizace?	24 let.
Otázka č. 3	Jaký je Váš věk (do 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 – 60 let, 60 a více let) a jaké je Vaše poslední dosažené vzdělání?	42 let, středoškolské vzdělání s maturitou.
Otázka č. 4	Byl/a jste, dle Vašeho názoru, jako hodnotitel dostatečně proškolen/a na systém hodnocení ve Vaší organizaci?	Byl jsem na školení řídicích pracovníků, tedy ano, byl jsem dostatečně proškolen před sedmi lety, dosud z něj čerpám.
Otázka č. 5	Souhlasíte s nastavenou délkou období pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Ne, nesouhlasím. Měla by být kratší doba mezi hodnoceními, kratší hodnocení jednou za měsíc a hlubší hodnocení 1x za rok.
Otázka č. 6	Souhlasíte s podmínkami hodnocení a s principem hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Je dostatečně obsáhlé a nic mi tam nechybí, ale lepší by bylo hodnocení ve formě hvězdiček nebo známek.
Otázka č. 7	V čem spatřujete význam hodnocení pro hodnotitele a pro hodnoceného?	Ujasnit si, kdo na jaké pozici pracuje a jak pracuje, pochválit, poděkovat, ale i řešit a rozebrat a konkretizovat problémy. Komplexnost je pozitivní, lze promítnout do finančního hodnocení.
Otázka č. 8	V čem spatřujete silné stránky hodnocení?	V komplexnosti a propojenost s financemi.

Otázka č. 9	V čem spatřujete slabé stránky hodnocení?	Méně časté hodnocení vede k bagatelizaci a byrokracii.
Otázka č. 10	Jak přistupujete, jako hodnotitel, ke stanovení individuálních cílů?	Cíle stanovuji konkrétně k projektům na pracovišti s pracovníkem s výhledem na rok, tak aby byly využity silné stránky pracovníka.
Otázka č. 11	Uvítal byste, jako hodnotitel, hodnocení zaměstnanců volnou formou pomocí posudku?	Ne! Lepší je tato forma.
Otázka č. 12	Souhlasíte s využívanou škálou hodnocení?	Ne úplně, lepší by byly známky, případně hvězdičky.
Otázka č. 13	Souhlasil/a byste s využíváním sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako součást celkového hodnocení?	Určitě! Je vidět vlastní pohled svého osobního postoje pracovníka a následné porovnání. Využít stejný systém pro pracovníky a pro představené hodnotitele.
Otázka č. 14	Považujete pohovor hodnotícího s hodnoceným za přínosný?	Určitě ano. Není dost času se průběžně bavit a při hodnocení si udělám čas pro konkrétního člověka.
Otázka č. 15	Má, dle Vašeho názoru, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vliv na rozvoj a motivaci zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Má to pozitivní přínos, ale nesetkal jsem se prozatím s příliš negativním hodnocením pracovníka, kdy by mohlo dojít případně k demotivaci.
Otázka č. 16	Pokud byste na systému hodnocení ve Vaší organizaci mohl/a něco změnit, o co by se jednalo?	Větší četnost hodnocení, zavedení sebehodnocení pracovníků a zavedení systému známkování.

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 16 Odpovědi respondenta č. 9

Otázky		Odpověď respondenta
Otázka č. 1	Na jakém úseku dané organizace vykonáváte svou činnost a jakou konkrétní pozici zastáváte?	Vedoucí kontrolního oddělení.
Otázka č. 2	Jak dlouho jste zaměstnán/a u této organizace?	6 let.
Otázka č. 3	Jaký je Váš věk (do 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 – 60 let, 60 a více let) a jaké je Vaše poslední dosažené vzdělání?	Vysokoškolské vzdělání (Ing.), věk 32 let.
Otázka č. 4	Byl/a jste, dle Vašeho názoru, jako hodnotitel dostatečně proškolen/a na systém hodnocení ve Vaší organizaci?	Ano, prostřednictvím metodiky a studijních materiálů.
Otázka č. 5	Souhlasíte s nastavenou délkou období pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Ne, je to dlouhý časový úsek. Jednou za rok by bylo lepší.
Otázka č. 6	Souhlasíte s podmínkami hodnocení a s principem hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Ne, bodovat všechny pracovníky stejnou škálou není dostatečné.
Otázka č. 7	V čem spatřujete význam hodnocení pro hodnotitele a pro hodnoceného?	Pro hodnoceného, možná finanční motivace, pro hodnotitele možnost motivovat k lepším výkonům, růst.
Otázka č. 8	V čem spatřujete silné stránky hodnocení?	Finanční odměna, možnost povýšení, pochvala.
Otázka č. 9	V čem spatřujete slabé stránky hodnocení?	Jednostrannost, zavádějící škála pro všechny pracovníky.

Otázka č. 10	Jak přistupujete, jako hodnotitel, ke stanovení individuálních cílů?	Individuálně, sdělujeme lidem, co od nich očekáváme, na kontrolním oddělení je individualita velká.
Otázka č. 11	Uvítal byste, jako hodnotitel, hodnocení zaměstnanců volnou formou pomocí posudku?	Určitě. Je to přínosnější a individuální a více motivující.
Otázka č. 12	Souhlasíte s využívanou škálou hodnocení?	Ne, vůbec! Jsou tam extrémy a skoky. Moc specifikované možnosti, které se vůbec nehodí pro všechny pracovníky.
Otázka č. 13	Souhlasil/a byste s využíváním sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako součást celkového hodnocení?	Velmi bych souhlasila. Pro dokreslení hodnocení by to bylo velmi přínosné.
Otázka č. 14	Považujete pohovor hodnotícího s hodnoceným za přínosný?	My si o hodnocení popovídáme, ale za pohovor bych to nepovažovala. Je to pouze odůvodnění hodnocení, nemá to efekt.
Otázka č. 15	Má, dle Vašeho názoru, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vliv na rozvoj a motivaci zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Ano, pracovníci se zavážou k cíli a očekávají svůj vývoj a finanční ohodnocení.
Otázka č. 16	Pokud byste na systému hodnocení ve Vaší organizaci mohl/a něco změnit, o co by se jednalo?	Líbilo by se mi sebehodnocení pracovníků, shrnutí vedoucího jako posudek vedoucího a jiná škála hodnocení.

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázky		Odpověď respondenta
Otázka č. 1	Na jakém úseku dané organizace vykonáváte svou činnost a jakou konkrétní pozici zastáváte?	Vedoucí oddělení majetkových daní.
Otázka č. 2	Jak dlouho jste zaměstnán/a u této organizace?	20 let.
Otázka č. 3	Jaký je Váš věk (do 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 – 60 let, 60 a více let) a jaké je Vaše poslední dosažené vzdělání?	46-60, středoškolské s maturitou.
Otázka č. 4	Byl/a jste, dle Vašeho názoru, jako hodnotitel dostatečně proškolen/a na systém hodnocení ve Vaší organizaci?	Ano, byla jsem na školení a studuji metodické pokyny.
Otázka č. 5	Souhlasíte s nastavenou délkou období pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Ano.
Otázka č. 6	Souhlasíte s podmínkami hodnocení a s principem hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Ano, ale mohlo by být objektivnější.
Otázka č. 7	V čem spatřujete význam hodnocení pro hodnotitele a pro hodnoceného?	Pro hodnotitele téměř žádný, většinou se jedná formální administrativu z důvodu časové tísně pro personální činnosti představených. Hodnocený-význam pro jeho další vývoj a zvýšení osobních příplatků.
Otázka č. 8	V čem spatřujete silné stránky hodnocení?	Zaměstnanci mají možnost se dozvědět, v čem vynikají a kde se mohou zlepšit a vyvíjet.

Otázka č. 9	V čem spatřujete slabé stránky hodnocení?	Administrativní zátěž pro hodnotitele, není dostatek času, aby se mohli hodnocení dostatečně věnovat.
Otázka č. 10	Jak přistupujete, jako hodnotitel, ke stanovení individuálních cílů?	Vycházím z platného harmonogramu prací pro konkrétní období a priorit stanovených pro dané období, dbám na to, aby byly cíle SMART.
Otázka č. 11	Uvítal byste, jako hodnotitel, hodnocení zaměstnanců volnou formou pomocí posudku?	Ne, nebylo by dostatečně srovnatelné s ostatními pracovníky.
Otázka č. 12	Souhlasíte s využívanou škálou hodnocení?	Ne, preferovala bych systém hvězdiček nebo známek.
Otázka č. 13	Souhlasil/a byste s využíváním sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako součást celkového hodnocení?	Ne.
Otázka č. 14	Považujete pohovor hodnotícího s hodnoceným za přínosný?	Ano.
Otázka č. 15	Má, dle Vašeho názoru, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vliv na rozvoj a motivaci zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Jak u kterého pracovníka. Některého pracovníka není v možnostech organizace dostatečně motivovat. Některý pracovník nerad pracuje pro organizaci, ale nemá vůli k jakékoliv změně, jen chce dosloužit do důchodového věku, tak jedinou motivací je možnost dopracovat se k důchodu při stejném a dostačujícím výkonu.
Otázka č. 16	Pokud byste na systému hodnocení ve Vaší organizaci mohl/a něco změnit, o co by se jednalo?	Menší administrativní zátěž a změna systému bodování na známkování nebo hvězdičky.

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázky		Odpověď respondenta
Otázka č. 1	Na jakém úseku dané organizace vykonáváte svou činnost a jakou konkrétní pozici zastáváte?	Vedoucí Oddělení majetkových daní.
Otázka č. 2	Jak dlouho jste zaměstnán/a u této organizace?	17 let.
Otázka č. 3	Jaký je Váš věk (do 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 – 60 let, 60 a více let) a jaké je Vaše poslední dosažené vzdělání?	60 a více, úplné střední s maturitou.
Otázka č. 4	Byl/a jste, dle Vašeho názoru, jako hodnotitel dostatečně proškolen/a na systém hodnocení ve Vaší organizaci?	Ano, prostřednictvím školení a následně metodiky a interních aktů.
Otázka č. 5	Souhlasíte s nastavenou délkou období pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Ano, na častější školení tak rozsáhlého charakteru není dostatek času.
Otázka č. 6	Souhlasíte s podmínkami hodnocení a s principem hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Ano, na poměry naší organizace je dostačující, ale formuláře by mohly být individuálnější, důkladnější.
Otázka č. 7	V čem spatřujete význam hodnocení pro hodnotitele a pro hodnoceného?	Pro hodnotitele má hodnocení význam ve smyslu osobního rozhovoru s hodnoceným, kdy dojde k pochvale pracovníka a případně k oboustranné výměně názorů a připomínek a návrhů. Pro hodnoceného může hodnocení sloužit motivačně.
Otázka č. 8	V čem spatřujete silné stránky hodnocení?	V motivaci a nasměrování pracovníka správným směrem.
Otázka č. 9	V čem spatřujete slabé stránky hodnocení?	Rozsáhlá administrativní zátěž a nedostatek času pro tuto celou agendu pro představené nejnižších složek organizace. Hodnocení je málo individuální a není dostatečně specifické.

Otázka č. 10	Jak přistupujete, jako hodnotitel, ke stanovení individuálních cílů?	Podle principu SMART a podle aktuální situace na pracovišti a požadavků na pracovníky ze strany nadřízených orgánů.
Otázka č. 11	Uvítal byste, jako hodnotitel, hodnocení zaměstnanců volnou formou pomocí posudku?	Ne, ale rozhodně přistupovat k hodnocení více individuálně.
Otázka č. 12	Souhlasíte s využívanou škálou hodnocení?	Ne, lepší by bylo použití známek. Jsou více směrodatné pro hodnocení.
Otázka č. 13	Souhlasil/a byste s využíváním sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako součást celkového hodnocení?	Ano určitě. Při rozhovoru by byla lepší možnost diskuse s hodnoceným pracovníkem.
Otázka č. 14	Považujete pohovor hodnotícího s hodnoceným za přínosný?	Ano, dojde k vyjasnění možných nedorozumění a nesrovnalostí a je možné přímo konkrétně pracovníka pochválit, pročistit se vzduch.
Otázka č. 15	Má, dle Vašeho názoru, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vliv na rozvoj a motivaci zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Z důvodu návaznosti na finanční ohodnocení má vliv hodnocení na pracovníka, ale někoho nemotivuje ani finanční odměna.
Otázka č. 16	Pokud byste na systému hodnocení ve Vaší organizaci mohl/a něco změnit, o co by se jednalo?	Zařadit sebehodnocení, více komunikace při hodnocení a i v průběhu roku operativně hodnotit, jako škálu využít spíše známkování a více specifikovat kritéria hodnocení ve formuláři s individuálnější přístupem.

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 19 Odpovědi respondenta č. 12

Otázky		Odpověď respondenta
Otázka č. 1	Na jakém úseku dané organizace vykonáváte svou činnost a jakou konkrétní pozici zastáváte?	Vedoucí oddělení – vymáhací oddělení.
Otázka č. 2	Jak dlouho jste zaměstnán/a u této organizace?	11 let.
Otázka č. 3	Jaký je Váš věk (do 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 – 60 let, 60 a více let) a jaké je Vaše poslední dosažené vzdělání?	36 let. Vysokoškolské vzdělání (Ing.).
Otázka č. 4	Byl/a jste, dle Vašeho názoru, jako hodnotitel dostatečně proškolen/a na systém hodnocení ve Vaší organizaci?	Bylo to spíše samostudium návodu.
Otázka č. 5	Souhlasíte s nastavenou délkou období pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Spíše ano.
Otázka č. 6	Souhlasíte s podmínkami hodnocení a s principem hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Spíše ne.
Otázka č. 7	V čem spatřujete význam hodnocení pro hodnotitele a pro hodnoceného?	V této podobě je to spíše ztráta času.
Otázka č. 8	V čem spatřujete silné stránky hodnocení?	Možnost upozornit na nedostatky a pochválit přednosti.
Otázka č. 9	V čem spatřujete slabé stránky hodnocení?	Ve stávající formě přílišná svázanost, neprůkaznost.
Otázka č. 10	Jak přistupujete, jako hodnotitel, ke stanovení individuálních cílů?	V této profesi se těžko stanovují individuální cíle, když je pro každého jasně daná činnost, kterou má zpracovat a je-li někdo ve svém oddělení dostatečně dlouho, má i dostatek zkušeností, aby tuto

		činnost kvalitně vykonával. Vlastní iniciativa se tu moc nenosí.
Otázka č. 11	Uvítal byste, jako hodnotitel, hodnocení zaměstnanců volnou formou pomocí posudku?	Ano.
Otázka č. 12	Souhlasíte s využívanou škálou hodnocení?	Nesouhlasím.
Otázka č. 13	Souhlasil/a byste s využíváním sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako součást celkového hodnocení?	Možná souhlasila.
Otázka č. 14	Považujete pohovor hodnotícího s hodnoceným za přínosný?	Ano považuji.
Otázka č. 15	Má, dle Vašeho názoru, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vliv na rozvoj a motivaci zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Spíše nemá, je to formalita.
Otázka č. 16	Pokud byste na systému hodnocení ve Vaší organizaci mohl/a něco změnit, o co by se jednalo?	Hodnocení volnější a jednodušší formou. Větší pravomoci přímých nadřízených v této oblasti.

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázky		Odpověď respondenta
Otázka č. 1	Na jakém úseku dané organizace vykonáváte svou činnost a jakou konkrétní pozici zastáváte?	Vedoucí oddělení – vyměřovací fyzických osob
Otázka č. 2	Jak dlouho jste zaměstnán/a u této organizace?	17 let.
Otázka č. 3	Jaký je Váš věk (do 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 – 60 let, 60 a více let) a jaké je Vaše poslední dosažené vzdělání?	46-60 let. Středoškolské vzdělání.
Otázka č. 4	Byl/a jste, dle Vašeho názoru, jako hodnotitel dostatečně proškolen/a na systém hodnocení ve Vaší organizaci?	Pouze pomocí metodických pokynů. Žádné školení nebylo pro mě dostupné.
Otázka č. 5	Souhlasíte s nastavenou délkou období pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Pro hodnocení nových pracovníků po 6 měsících je velmi krátká doba, nový pracovník ještě nic neumí. Pravidelné hodnocení po dvou letech je z důvodu časového deficitu optimální, častěji by to nebylo možné zpracovávat.
Otázka č. 6	Souhlasíte s podmínkami hodnocení a s principem hodnocení zaměstnanců ve Vaší organizaci?	Spíše ne, protože je příliš subjektivní a mnoho pracovníků se do těchto kritérií nedá zařadit.
Otázka č. 7	V čem spatřujete význam hodnocení pro hodnotitele a pro hodnoceného?	Pro hodnotitele je hodnocení významné zpětnou vazbou s pracovníkem a shrnutím jeho kvalit. Pro hodnocené zpětná vazba o činnosti, ale není dostatečná motivace pro další činnost.
Otázka č. 8	V čem spatřujete silné stránky hodnocení?	Poohlédnutí za výkonem a činností pracovníků, možnost projednání vzájemných požadavků.
Otázka č. 9	V čem spatřujete slabé stránky hodnocení?	Nedostatečná motivace pro pracovníky. I když pracovníka označíme za vynikajícího a navrhneme zvýšení osobního příplatku nebo navrhneme další růst, není to možné z důvodu

		organizačních uskutečnit, což pracovníci vědí.
Otázka č. 10	Jak přistupujete, jako hodnotitel, ke stanovení individuálních cílů?	Většinou z důvodu velké fluktuace je cílem splnění úřednické zkoušky nebo jsou cíle dle časového a úkolového harmonogramu oddělení.
Otázka č. 11	Uvítal byste, jako hodnotitel, hodnocení zaměstnanců volnou formou pomocí posudku?	Z důvodu objektivit ne, ale určitě je třeba více rozvinout jednotlivé hodnocení oblastí formou slovního hodnocení.
Otázka č. 12	Souhlasíte s využívanou škálou hodnocení?	Nesouhlasím, líbila by se mi forma symbolů.
Otázka č. 13	Souhlasil/a byste s využíváním sebehodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jako součást celkového hodnocení?	Ano, bylo by přínosnější pro hodnotící rozhovory.
Otázka č. 14	Považujete pohovor hodnotícího s hodnoceným za přínosný?	Určitě ano, dobrá zpětná vazba, ale není na něj dostatečný časový prostor.
Otázka č. 15	Má, dle Vašeho názoru, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vliv na rozvoj a motivaci zaměstnanců ve Vaší organizaci?	V současné době hodnocení motivující není, není možné zvyšovat osobní příplatky, ani poskytovat adekvátní vzdělávání a rozvoj.
Otázka č. 16	Pokud byste na systému hodnocení ve Vaší organizaci mohl/a něco změnit, o co by se jednalo?	Zavedení symbolů hvězdičky místo bodování, zavedení sebehodnocení, uvolněním rukou představeným pracovníkům by bylo více prostoru pro činnost směřující k motivaci a rozvoji pracovníků.

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

System hodnocení pracovníků finanční správy

1 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž Žena

2 Jaký je Váš věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Do 25 let 26 až 35 let 36 až 45 let 46 až 60 let 60 a více let

3 Jaké je Vaše poslední dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Středoškolské ukončené maturitní zkouškou Vysokoškolské bakalářský titul Vysokoškolské magisterský titul Vysokoškolské doktorský titul nebo vyšší

4 Jak dlouho jste zaměstnán ve Vaší organizaci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 1 rok 1 až 10 let 10 a více let

5 Probíhá ve Vaší organizaci pravidelné hodnocení zaměstnanců?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ANO NE

6 Považujete systém hodnocení za spravedlivý?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vůbec NE Spíše NE Spíše ANO Rozhodně ANO

7 Považujete svého hodnotitele za objektivního?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vůbec NE Spíše NE Spíše ANO Rozhodně ANO

8 Jak posuzujete hodnocení Vašim nadřízeným?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Efektivní pro výkonnost Formální administrativa Nadbytečnost

9 Považujete pohovor hodnotitele s hodnoceným za přínosný?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vůbec NE Spíše NE Spíše ANO Rozhodně ANO

10 Vznášíte při pohovoru vlastní připomínky k probíranému tématu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vůbec NE Spíše NE Spíše ANO Rozhodně ANO

11 Diskutujete s hodnotitelem o Vašich individuálních cílech?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vůbec NE Spíše NE Rozhodně ANO

12 Jsou Vaše individuální pracovní cíle jasně specifikované?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vůbec NE Spíše NE Spíše ANO Rozhodně ANO

13 Jsou Vaše individuální pracovní cíle měřitelné?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vůbec NE Spíše NE Spíše ANO Rozhodně ANO

14 Jsou Vaše individuální pracovní cíle dosažitelné?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vůbec NE Spíše NE Spíše ANO Rozhodně ANO

15 Jsou Vaše individuální pracovní cíle termínované?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vůbec NE Spíše NE Spíše ANO Rozhodně ANO

16 Diskutujete s hodnotitelem o Vámi požadovaných vzdělávacích akcích?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vůbec NE Spíše NE Spíše ANO Rozhodně ANO

17 Uvítal byste sebehodnotící test jako součást hodnocení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vůbec NE Spíše NE Spíše ANO Rozhodně ANO

18 Motivují Vás výsledky hodnocení k vyššímu pracovnímu výkonu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vůbec NE Spíše NE Spíše ANO Rozhodně ANO

19 Co Vás nejvíce motivuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Pochvala a uznání Povýšení Finanční odměna Nepeněžní odměna

20 Má hodnocení vliv na Váš profesní rozvoj?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vůbec NE Spíše NE Spíše ANO Rozhodně ANO
-

21 Odpovídá Vaše hodnocení Vašemu výkonu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vůbec NE Spíše NE Spíše ANO Rozhodně ANO

22 Jaký druh hodnocení by Vám nejvíce vyhovoval?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Stávající druh hodnocení zaměstnanců Hodnocení formou rozhovoru a posudku hodnotitele 360° zpětná vazba (Metoda anonymního hodnocení pracovního výkonu jednotlivce, pomocí dotazníkového šetření, které probíhá s využitím zaměstnanců uvnitř firmy tak, že každý hodnocený je hodnocen jak svými kolegy, tak podřízenými a nadřízenými)

23 Pokud byste na stávajícím systému hodnocení mohl/a něco změnit, o co by se jednalo? Případně, jak by mělo, podle Vašeho názoru, probíhat pravidelné hodnocení pracovníka?

Nápověda k otázce: *Doplňte vlastními slovy...*

Hypotéza č. 1:

Proces "Hodnocení pracovního výkonu" je respondenty vnímán čistě jako formálně administrativní akt.

		Efektivní pro výkonnost	Formální administrativa	Nadbytečnost
Muž	(15)	46,67% (7)	53,33% (8)	0,00% (0)
Žena	(152)	43,42% (66)	51,32% (78)	5,26% (8)
Celkem	(167)	43,71% (73)	51,50% (86)	4,79% (8)

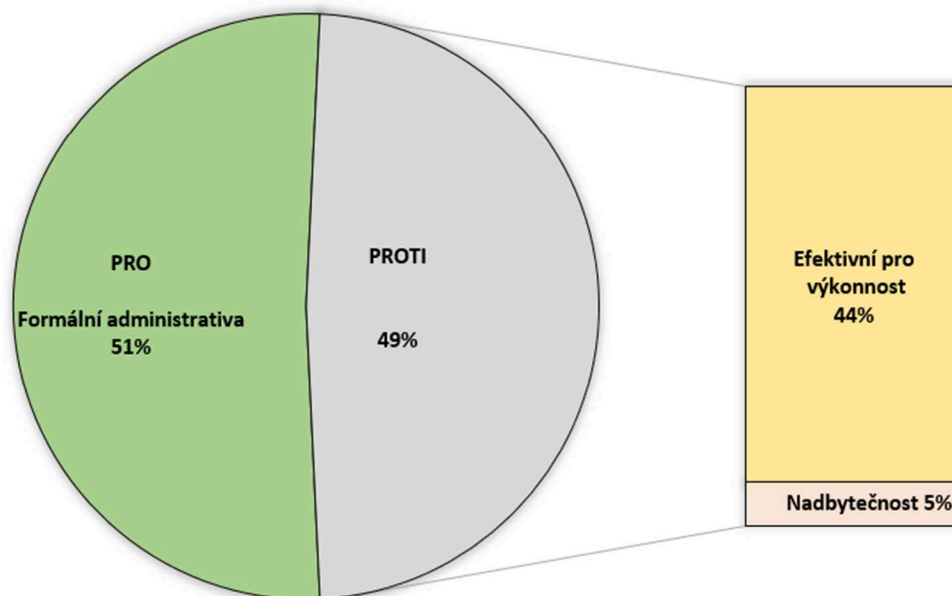
		Efektivní pro výkonnost	Formální administrativa	Nadbytečnost
SŠ s maturitou	(118)	37,29% (44)	56,78% (67)	5,93% (7)
VŠ - bakalářské	(24)	45,83% (11)	50,00% (12)	4,17% (1)
VŠ - magisterské	(25)	72,00% (18)	28,00% (7)	0,00% (0)
VŠ - doktorské	(0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)
Celkem	(167)	43,71% (73)	51,50% (86)	4,79% (8)

		Efektivní pro výkonnost	Formální administrativa	Nadbytečnost
2 roky a méně	(6)	50,00% (3)	16,67% (1)	33,33% (2)
3 až 10 let	(90)	57,78% (52)	40,00% (36)	2,22% (2)
11 a více let	(71)	25,35% (18)	69,01% (49)	5,63% (4)
Celkem	(167)	43,71% (73)	51,50% (86)	4,79% (8)

		Efektivní pro výkonnost	Formální administrativa	Nadbytečnost
Do 25 let	(1)	100,00% (1)	0,00% (0)	0,00% (0)
26 až 35 let	(24)	79,17% (19)	16,67% (4)	4,17% (1)
36 až 45 let	(52)	46,15% (24)	48,08% (25)	5,77% (3)
46 až 59 let	(70)	35,71% (25)	61,43% (43)	2,86% (2)
60 a více let	(20)	20,00% (4)	70,00% (14)	10,00% (2)
Celkem	(167)	43,71% (73)	51,50% (86)	4,79% (8)

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Hypotéza č. 1:
Proces "Hodnocení pracovního výkonu" je respondenty vnímán čistě jako formálně administrativní akt.



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Příloha 24 Vyhodnocení hypotézy č. 2

Hypotéza č. 2:

Většina respondentů považuje výstupy z osobního hodnocení pracovního výkonu za spravedlivé.

		Vůbec Ne	Spíše Ne	Spíše ANO	Rozhodně ANO
Muž	(13)	0,00% (0)	30,77% (4)	61,54% (8)	7,69% (1)
Žena	(154)	1,30% (2)	9,74% (15)	78,57% (121)	10,39% (16)
Celkem	(167)	1,20% (2)	11,38% (19)	77,25% (129)	10,18% (17)

		Vůbec Ne	Spíše Ne	Spíše ANO	Rozhodně ANO
SŠ s maturitou	(118)	0,85% (1)	11,02% (13)	80,51% (95)	7,63% (9)
VŠ - bakalářské	(24)	4,17% (1)	16,67% (4)	62,50% (15)	16,67% (4)
VŠ - magisterské	(25)	0,00% (0)	8,00% (2)	76,00% (19)	16,00% (4)
VŠ - doktorské	(0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)
Celkem	(167)	1,20% (2)	11,38% (19)	77,25% (129)	10,18% (17)

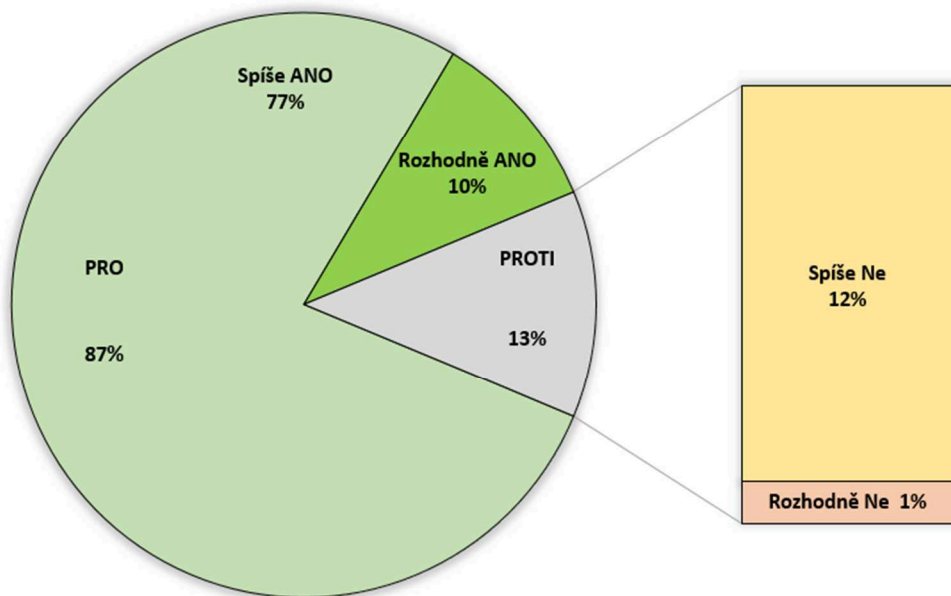
		Vůbec Ne	Spíše Ne	Spíše ANO	Rozhodně ANO
2 roky a méně	(6)	0,00% (0)	33,33% (2)	66,67% (4)	0,00% (0)
3 až 10 let	(90)	0,00% (0)	10,00% (9)	80,00% (72)	10,00% (9)
11 a více let	(71)	2,82% (2)	11,27% (8)	74,65% (53)	11,27% (8)
Celkem	(167)	1,20% (2)	11,38% (19)	77,25% (129)	10,18% (17)

		Vůbec Ne	Spíše Ne	Spíše ANO	Rozhodně ANO
Do 25 let	(1)	0,00% (0)	0,00% (0)	100,00% (1)	0,00% (0)
26 až 35 let	(24)	0,00% (0)	8,33% (2)	70,83% (17)	20,83% (5)
36 až 45 let	(52)	0,00% (0)	15,38% (8)	82,69% (43)	1,92% (1)
46 až 59 let	(70)	1,43% (1)	10,00% (7)	75,71% (53)	12,86% (9)
60 a více let	(20)	5,00% (1)	10,00% (2)	75,00% (15)	10,00% (2)
Celkem	(167)	1,20% (2)	11,38% (19)	77,25% (129)	10,18% (17)

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Hypotéza č. 2:

Většina respondentů považuje výstupy z osobního hodnocení pracovního výkonu za spravedlivé.



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Hypotéza č. 3: Nadpoloviční většina respondentů je motivována finanční odměnou.

		Pochvala a uznání	Povýšení	Finanční odměna	Nepeněžní odměna
Muž	(15)	20,00% (3)	46,67% (7)	33,33% (5)	0,00% (0)
Žena	(152)	19,74% (30)	7,89% (12)	71,71% (109)	0,66% (1)
Celkem	(167)	19,76% (33)	11,38% (19)	68,26% (114)	0,60% (1)

		Pochvala a uznání	Povýšení	Finanční odměna	Nepeněžní odměna
SŠ s maturitou	(118)	16,10% (19)	5,08% (6)	78,81% (93)	0,00% (0)
VŠ - bakalářské	(24)	25,00% (6)	33,33% (8)	37,50% (9)	4,17% (1)
VŠ - magisterské	(25)	32,00% (8)	20,00% (5)	48,00% (12)	0,00% (0)
VŠ - doktorské	(0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,00% (0)
Celkem	(167)	19,76% (33)	11,38% (19)	68,26% (114)	0,60% (1)

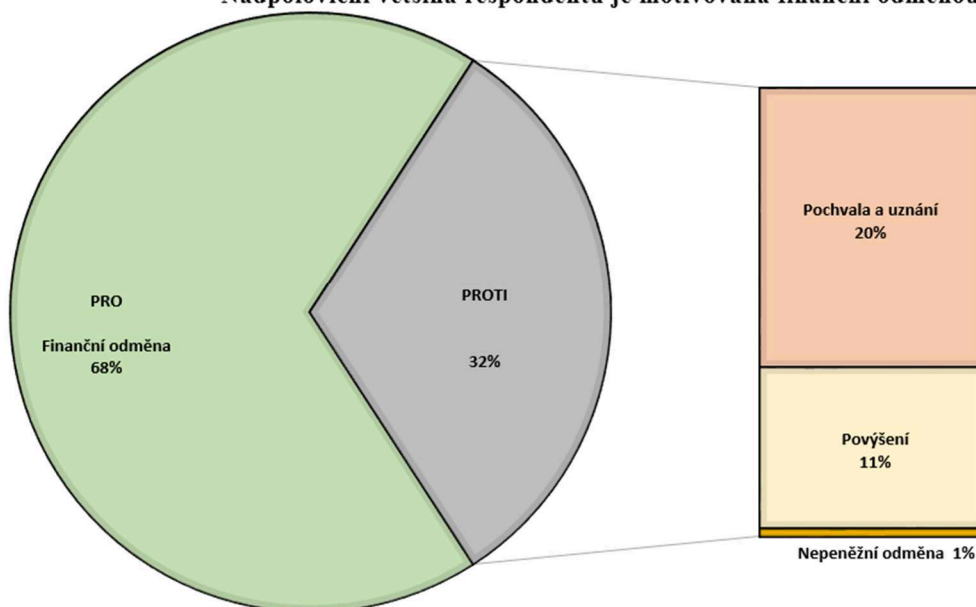
		Pochvala a uznání	Povýšení	Finanční odměna	Nepeněžní odměna
2 roky a méně	(6)	16,67% (1)	0,00% (0)	83,33% (5)	0,00% (0)
3 až 10 let	(90)	15,56% (14)	17,78% (16)	65,56% (59)	1,11% (1)
11 a více let	(71)	25,35% (18)	4,23% (3)	70,42% (50)	0,00% (0)
Celkem	(167)	19,76% (33)	11,38% (19)	68,26% (114)	0,60% (1)

		Pochvala a uznání	Povýšení	Finanční odměna	Nepeněžní odměna
Do 25 let	(1)	0,00% (0)	0,00% (0)	100,00% (1)	0,00% (0)
26 až 35 let	(24)	16,67% (4)	25,00% (6)	70,83% (17)	0,00% (0)
36 až 45 let	(52)	15,38% (8)	19,23% (10)	65,38% (34)	0,00% (0)
46 až 59 let	(70)	21,43% (15)	4,29% (3)	72,86% (51)	1,43% (1)
60 a více let	(20)	30,00% (6)	0,00% (0)	70,00% (14)	0,00% (0)
Celkem	(167)	19,76% (33)	11,38% (19)	68,26% (114)	0,60% (1)

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Hypotéza č. 3:

Nadpoloviční většina respondentů je motivována finanční odměnou.



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)



FINANČNÍ SPRÁVA

PŘÍRUČKA PRO HODNOTITELE

PŘÍPRAVA NA HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU
ZAMĚSTNANCŮ A NA HODNOTÍCÍ ROZHOVOR SE ZAMĚSTNANCI
FINANČNÍ SPRÁVY

Obsah

• Úvod.....	LVIII
• Význam a účel služebního hodnocení obecně	LVIII
• Systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy.....	LIX
• Základní zásady služebního hodnocení.....	LIX
• Odpovědnost hodnotitele	LX
• Odpovědnost hodnoceného zaměstnance.....	LX
• Sebehodnocení	LXI
• Otázky sebehodnotícího dotazníku	LXI
• Příprava hodnotitele na hodnotící rozhovor.....	LXIII
• Průběh rozhovoru.....	LXIV
• Úskalí hodnotícího rozhovoru.....	LXVI
• Závěr	LXVII
• Použitá literatura a doporučené zdroje.....	LXVII

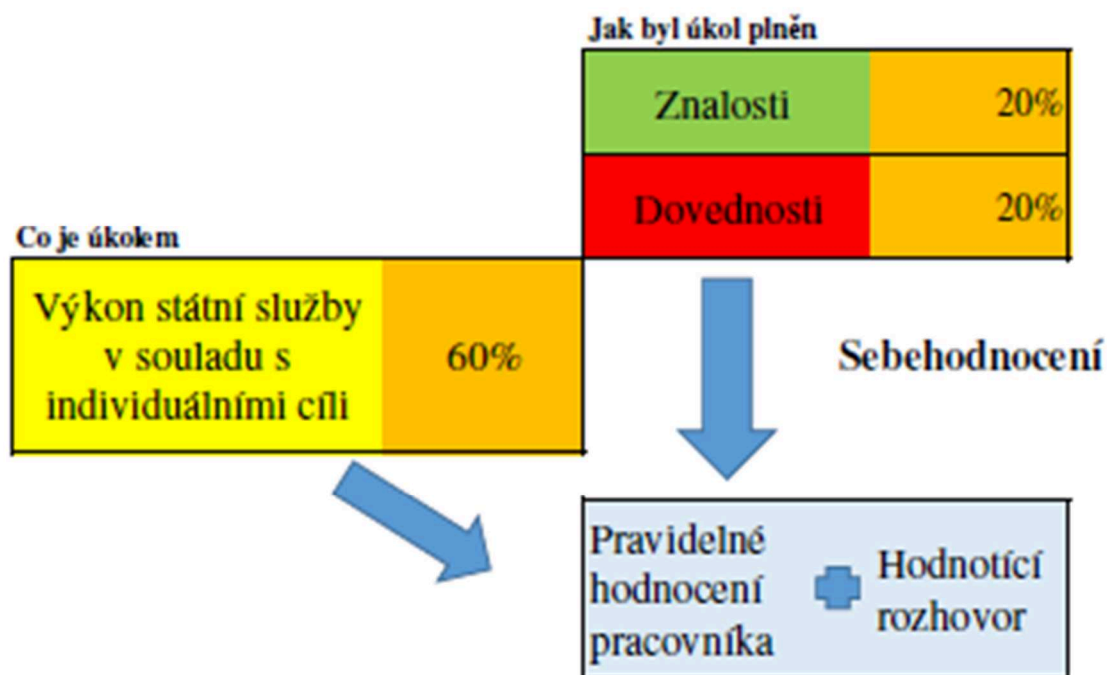
• Úvod

Tato stručná příručka slouží jako základní informace pro hodnotitele. Obsahuje nejdůležitější přehled údajů, které je třeba vzít na zřetel při služebním hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy a hlavně při samotném hodnotícím rozhovoru s hodnoceným zaměstnancem.

• Význam a účel služebního hodnocení obecně

1. Služební hodnocení je nástrojem pro vedení a řízení zaměstnance
2. Slouží jako zpětná vazba, která je zaměřena na schopnosti zaměstnance, jeho motivaci, jeho pracovní výsledky
3. Pravidelné služební hodnocení je podstatou pro rozvoj celé organizace i jednotlivých zaměstnanců této organizace
4. Služební hodnocení sleduje vývoj zaměstnance
5. Služební hodnocení porovnává zaměstnance s ostatními zaměstnanci
6. Služební hodnocení podporuje žádoucí chování zaměstnance
7. Služební hodnocení má vazbu na odměňování

- Systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců finanční správy



- Základní zásady služebního hodnocení

- Spravedlnost
- Nestrannost
- Nezaujatost
- Řádné seznámení hodnoceného zaměstnance se služebním hodnocením

• Odpovědnost hodnotitele

- Vysvětluje hodnocenému zaměstnanci cíle organizace
- Stanovuje hodnocenému zaměstnanci individuální cíle, o nichž se zaměstnancem komunikuje
- Podporuje zaměstnance v jeho rozvoji a v plnění stanovených cílů
- Pravidelně zaměstnance hodnotí
- Vysvětluje hodnocenému zaměstnanci hodnocení cílů, kompetencí a výkonu

• Odpovědnost hodnoceného zaměstnance

- Aktivně se podílí na stanovení individuálních cílů
- Je aktivní v plnění svých cílů a v osobním rozvoji
- Průběžně sleduje plnění cílů a připravuje se iniciativně na hodnocení

Hodnotitel je zavázán vytvořit podmínky pro úspěch hodnoceného, poskytnout mu pomoc a podmínky pro jeho zlepšení.

Hodnocený je zavázán uskutečnit dohodnuté cíle pro následující hodnotící období.

• Sebehodnocení

- Představený (hodnotitel) vysvětlí hodnocenému zaměstnanci pozitiva procesu sebehodnocení pro vzájemnou efektivní interakci mezi hodnotitelem a hodnoceným zaměstnancem při hodnotícím rozhovoru.
- Zaměstnanci je poskytnut sebehodnotící dotazník k samostatnému vyplnění
- Hodnotitel porovná vyplněný dotazník s výsledky vyhodnocení hodnotitelem
- Výsledky porovnání jsou předmětem hodnotícího rozhovoru



• Otázky sebehodnotícího dotazníku

1. Co se Vám v uplynulých 12 měsících podařilo? Vypište konkrétní úspěchy.
2. V čem byste svůj pracovní výkon chtěl/a zlepšit?
3. Na jakou formu podpory by se měl zaměstnavatel zaměřit, abyste mohl/a dosahovat co nejlepších pracovních výsledků? Seřad'te položky podle důležitosti od 1 (nejdůležitější) do 4 (nejméně důležité). Finanční ohodnocení, jasné a zřetelné zadávání úkolů, zvýšení počtu zaměstnanců, pravidelná zpětná vazba na Vaši práci.
4. Které Vaše schopnosti a dovednosti nejsou v současnosti využity a proč? Vypište konkrétně.
5. Co se Vám za posledních 12 měsíců nepodařilo v plnění hlavních pracovních úkolů?
6. Ohodno'te svůj pracovní výkon jako celek (oznámkujte prosím jako ve škole od 1 do 5).
7. Máte jasně stanovení pracovní cíle?

- a) Ano (rozepište cíle, prosím)
 - b) Ne (popište, prosím, důvod)
8. Poskytl Vám přímý představený potřebné zázemí pro dobrý pracovní výkon?
Vypište minimálně jeden druh podpory.
9. Byly Vám přímým představeným pracovní úkoly zadávány jasně a konkrétně?
- a) Ano (popište, prosím, důvod)
 - b) Ne (popište, prosím, důvod)
10. Byly Vám přímým představený pracovní úkoly zadávány v dostatečném předstihu?
- Ano/Ne (popište prosím situaci a důvod)
11. Při jakém úkolu byste potřeboval/a větší podporu přímého představeného?
(uveďte minimálně jednu situaci).
12. V jakých úkolech vidíte možnosti k vlastnímu zlepšení a k dalšímu rozvoji?
(vypište minimálně tři úkoly - v pořadí priorit, kdy 1 je nejvíce a 3 nejméně).
13. Jaké konkrétní cíle si ve své práci stanovíte pro následující období? Uveďte nejméně 3 (stanovené cíle musí být konkrétní a v souladu s cíli společnosti, oddělení a pracovní pozicí).
14. Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečný prostor pro sebevzdělávání?
- Ano/Ne (konkretizujte, prosím)
15. Vypište, jaké vzdělávací aktivity jste absolvoval/a v uplynulých 12 měsících.
16. Jakou podporu ve smyslu vzdělávání či možnosti dalšího rozvoje (od svého přímého představeného a také od zaměstnavatele) budete potřebovat pro svou práci? (vypište minimálně tři - v pořadí priorit, kdy 1 je nejvíce a 3 nejméně).
17. Jak a kam chcete směřovat svou pracovní kariéru v rámci společnosti?
18. Prostor pro komentáře a připomínky.



• Příprava hodnotitele na hodnotící rozhovor

- V průběhu celého hodnotícího období si hodnotitel shromažďuje podklady a informace z dostupných zdrojů a pozorováním
- Tuto dokumentaci průběžně porovnává s náplní práce jednotlivých hodnocených zaměstnanců a s cíli organizace
- Připraví si komentáře k jednotlivým případům, které zjišťuje během hodnotícího období, aniž by se tyto informace týkaly osobních vlastností zaměstnanců
- Dostatečně včas (alespoň několik dní před hodnotícím rozhovorem) zajistí hodnotitel u hodnocených zaměstnanců sebehodnocení
- Hodnotící rozhovor je pečlivě naplánován, hodnotitel si může připravit osnovu pro diskutovaná témata
- Hodnotitel zajistí s dostatečným předstihem nerušené místo (bez telefonů a návštěv) a zarezervuje dostatek času na každého hodnoceného zaměstnance (45-60 minut)
- Bezpodmínečně nutné je zajistit, aby měly obě strany rovnocenný postoj pro vyjádření
- Veškerá diskutovaná témata hodnotícího rozhovoru jsou považována za důvěrná

Cílem hodnotícího rozhovoru je v první řadě získat informace o názorech, potřebách, problémech, způsobu přemýšlení, způsobu práce a následně se dohodnout na stanovení takových cílů, které budou prospěšné služebnímu úřadu a zároveň budou akceptovatelné pro hodnoceného zaměstnance.

• Průběh rozhovoru

1. Rozhovor začíná neutrálním přivítáním pro odbourání stresu.
 - „Moc mě těší, že máme příležitost ke společnému rozhovoru.“
2. Hodnotitel obeznámí hodnoceného se strukturou jejich rozhovoru.
 - Co je cílem tohoto rozhovoru a jeho průběh. Tím se hodnocený zaměstnanec může uklidnit, protože mu budou známa pravidla rozhovoru a bude vědět, co ho čeká.
3. Rozhovor začíná hodnocený zaměstnanec komentářem ke svému sebehodnocení.
4. Hodnotitel navazuje na sebehodnocení zaměstnance a průběžně z hlediska hodnotitele seznamuje hodnoceného zaměstnance s hodnocením všech oblastí pravidelného hodnocení, s klasifikací dle dané škály a následně vše komentuje.
5. Vždy v hodnocení zaměstnance nejprve začíná své hodnocení pozitivními zjištěními a vyzdvihne konkrétní úspěchy zaměstnance, protože je třeba dodat hodnocenému sebedůvěru.

6. Hodnotitel klade vždy otevřené otázky.
 - „Jak hodnotíte své výsledky ve sledovaném období?“
 - „V jaké oblasti jste udělal za hodnocené období pokroky a v které oblasti nikoliv?“
7. Později je možné se vrátit k chybám a k definování jejich příčin, čímž zaměstnanec identifikuje své silné a slabé stránky.
8. Hodnotitel naznačí v rozhovoru oblasti, které vyžadují zlepšení a v případě, že nenavrhne zaměstnanec opatření ke zlepšení sám, hodnotitel navrhne možné cesty ke zlepšení.
9. Hodnocený zaměstnanec na základě dosavadních zjištění z rozhovoru může stanovit nové individuální cíle a cestu, jak těchto cílů dosáhnout.
10. Hodnotitel klade aktivně dotazy na identifikaci vize zaměstnance na příští hodnotící období a reaguje na:
 - Proveditelnost cílů
 - Dodání sebedůvěry ke splnění navrhovaného cíle
11. Hodnocený zaměstnanec navrhuje vlastní rozvojové potřeby v dalším sledovaném období a kroky k němu vedoucí.
12. Hodnotitel klade otázky vedoucí ke konkretizaci návrhu zaměstnance a k ujasnění vzájemných očekávání pro následnou shodu v definování rozvojových potřeb.
13. Rozhovor ukončuje hodnotitel pozitivně motivačně, nahlas přečte hodnocení a doplní případné připomínky hodnoceného zaměstnance.

• Úskalí hodnotícího rozhovoru

- Nedostatečná připravenost na hodnotící rozhovor
- Podceňování procesu hodnotícího rozhovoru
- Úmysl hodnotitele zaskočit hodnoceného zaměstnance, případně umožnění hodnocenému zaměstnanci zaskočit hodnotitele
- Používání osobní roviny a nikoliv roviny věcné
- Neschopnost naslouchat
- Diskriminace jakéhokoliv druhu
- V žádném případě by se hodnotitel neměl nechat ovlivnit svým vnímáním osobnosti hodnoceného státního zaměstnance, ale měl by hodnotit jeho služební výkon a jeho prospěšnost státní správě.
- Hodnotitel by ke služebnímu hodnocení neměl přistupovat jako nežádoucí administrativní zátěži, ale jako k velmi důležitému nástroji pro řízení lidí.
- Provedení služebního hodnocení by nemělo sloužit jako prostředek trestání státního zaměstnanci, vyrovnávání osobních křivd nebo promítnutí osobních nesympatií.
- Je nepřijatelné hodnotit všechny zaměstnance jako průměrné, nebo všechny stejně. Stejně tak není možné hodnotit zaměstnance příliš mírně nebo příliš přísně.

• Závěr

Služební hodnocení by mělo poskytnout státnímu zaměstnanci možnost pro jeho další rozvoj v rámci státní služby, ukázat mu jeho silné stránky s ohledem na plnění služebních úkolů a na čem by měl naopak zapracovat, aby jeho výstupy dosahovaly požadované kvality.

• Použitá literatura a doporučené zdroje

JEDINÁK, P. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum, 2012. 108 s. ISBN 978-80-87500-26-2.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš.a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 264 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

Služební předpis č. 3/2019 generálního ředitele, kterým jsou stanovena pravidla realizace hodnocení pracovníků Finanční správy České republiky.

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Přehled doporučení

Rěšená oblast	Návrh doporučení	Náklady
Délka hodnotícího období	Vytvoření sdíleného formuláře pro měsíční hodnocení výkonu zaměstnanců	V rámci běžné činnosti, žádné další náklady.
Příprava hodnotitelů a hodnocených zaměstnanců na proces hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců	1. Proměnyužívání služby	45000 Kč/měsíc
	2. Online psychodiagnostika pro uchazeče	200 Kč - 400 Kč/ test
	3. Asesane ní centrum	40 000 Kč za skupinu 6-8 uchazečů
	4. Vzdělávací akce v rámci organizace	V rámci běžné režie zaměstnavatele, úprava do online podoby
Proces hodnocení a přístup zaměstnanců k formu procesu	1. Plně využít hodnotícího formuláře	0 Kč
	2. Databáze výkonosti zaměstnanců	0 Kč
	3. Zpětná vazba od klientů Finanční správy	Zdroje na režijní náklady územního pracoviště
	4. Zpětná vazba od zaměstnanců	V rámci běžné činnosti, žádné další náklady
Stanovení individuálních cílů	1. Přesunutí vzdělávání do online podoby	Pravděpodobně by došlo k úsporám při snížení nákladů na ubytování a cestovní výlohy zaměstnanců a lektorů
	2. Využití vlastních sil na pracovišti (inštrukáž, asistování, mentoring)	0 Kč
Sebehodnocení	Vytvoření sebehodnotícího testu a příručky pro hodnotitele	0 Kč
Hodnotící rozhovor	1. Povinné absolvování školení pro hodnotitele a kurzů v rámci nabídky zaměstnavatele 2. Příručka pro hodnotitele	Při online podobě kurzu náklady poklesnou 0 Kč
Vliv hodnocení na motivaci a rozvoj zaměstnanců zoumaného územního pracoviště Finančního úřadu pro hlavní město Prahu	1. Vyhlášení hlasovací soutěže pro zaměstnance 2. Úprava vnitřních předpisů o uznání práce, a kompetenci pro zvýšení platové třídy bez povinného dosažení vysokoškolského vzdělání	Mzdové náklady při zvýšení platové třídy (dlouhý časový horizont)

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU



PREZENTACE

**System hodnocení pracovního výkonu vybrané
organizační jednotky
Finanční správy České republiky**

Bc. Michaela Kalíková, KEMMA01

Cíl práce:

- **Zjistit funkčnost systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vybrané organizační jednotky Finanční správy České republiky**

Dílčí cíl práce:

- **Navrhnout zlepšení tohoto procesu na základě provedeného výzkumu**

Metodika

- **Literární rešerše**
- **Analýza interních předpisů**
- **Kvalitativní výzkum - strukturované rozhovory**
- **Kvantitativní výzkum - dotazníkové šetření**

Výzkum

Kvalitativní

Strukturované rozhovory (s hodnotiteli vybrané organizační jednotky finanční správy)

- Srpen 2021 – leden 2022
- 13 respondentů
- 16 otázek

Průzkum

Kvantitativní

Dotazníkové šetření (hodnocených zaměstnanců vybrané organizační jednotky finanční správy)

- Srpen 2021 – leden 2022
- 167 respondentů (59 % ze všech zaměstnanců vybrané organizační jednotky finanční správy)
- 23 otázek

Analýza interních předpisů

- Základní legislativní opora hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vybrané organizační jednotky finanční správy:
 - §§ 155, 156 a 156a zákonem č. 234/2014 Sb., O státní službě, ve znění pozdějších předpisů;
 - Nařízení vlády č. 36/2019 Sb. O podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců;
 - Ostatní Služební předpisy
- **Analýzou interních předpisů bylo zjištěno, že systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců vybrané organizační jednotky finanční správy je v souladu s legislativou i s teoretickými základy, ale po stránce praktické aplikace tohoto systému má nedostatky (příprava hodnotitelů).**

Výsledky práce

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že systém hodnocení pracovního výkonu zkoumané organizace je v souladu s právními předpisy a teoretickými základy, má však po praktické stránce jistá úskalí.

Zjištěné nedostatky pomocí rozhovorů s hodnotiteli	
1	Nedostatečná příprava hodnotitelů
2	Formálně-administrativní proces hodnocení pracovního výkonu
3	Přístup pracovníků k procesu hodnocení pracovního výkonu
4	Chybějící sebehodnocení a neefektivní vedení hodnotícího rozhovoru
5	Hodnocení nemá vliv na zvýšení pracovního výkonu a na motivaci zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování

Hypotézy - vyhodnocení

	Hypotéza	Potvrzena X vyvrácena	Výsledky dotazníkového šetření
1	Proces "Hodnocení pracovního výkonu" je respondenty vnímán čistě jako formálně administrativní akt.	Potvrzena	51,5 % respondentů pokládá hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců za formální administrativu
2	Většina respondentů považuje výstupy z osobního hodnocení pracovního výkonu za spravedlivé.	Potvrzena	77,2 % respondentů potvrdilo, že považují systém hodnocení výkonu zaměstnanců spíše za spravedlivý
3	Nadpoloviční většina respondentů je motivována finanční odměnou.	Potvrzena	68,3 % respondentů je motivována k vyššímu výkonu finanční odměnou

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:

- 1. Využívat online systém školení a kurzů pro zaměstnance pro zajištění efektivního vzdělávání.**
- 2. Používat příručky pro hodnotitele a sebehodnotící testy.**
- 3. Zavést zpětnou vazbu od klientů finanční správy a zaměstnanců.**
- 4. Motivovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu prostřednictvím ocenění výjimečného pracovního výkonu v rámci územního pracoviště.**

Závěr

- **Přínosem diplomové práce je za pomoci zvolených metod vyhodnocený systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a reálný pohled na proces hodnocení pracovního výkonu v této organizační jednotce finanční správy .**
- **Navržená doporučení mohou být bez větších nákladů přínosem pro zaměstnance na vedoucích pozicích organizační jednotky finanční správy i pro řadové zaměstnance.**
- **Doporučené návrhy přispějí ke zlepšení funkčnosti systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v organizační jednotce finanční správy.**

 **DĚKUJI ZA
POZORNOST**

