

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



APLIKOVANÁ INFORMATIKA V PODNIKÁNÍ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Komparace systémů a efektivity hodnocení zaměstnanců v pracovním a služebním poměru
Comparison of systems and effectiveness of employee evaluation in civil employment relationship and police employment relationship

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Martin Gaper/KEMMA04

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a k jejímu zpracování použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47 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 užil, 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 jejich následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 28. 02. 2023, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu diplomové práce panu Mgr. Ing. Marku Botkovi, Ph.D., za metodické vedení, odborné konzultace, rady a postřehy, které mi poskytl při zpracování této práce, a také za čas, který této práci věnoval.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení zaměstnanců jako součást řízení pracovního výkonu z hlediska pracovního poměru a služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů, tedy na komparaci systémů, metod, cílů a efektivity hodnocení zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru dle Zákoníku práce a ve služebním poměru dle Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Cílem diplomové práce je doporučení pro efektivnější využívání hodnocení zaměstnanců v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Dílčím cílem je zjištění spokojenosti s aktuálním využíváním hodnocení zaměstnanců, resp. příslušníků z pohledu jak vedoucích pracovníků tak jejich podřízených.

2. Výzkumné metody:

Diplomová práce bude zaměřena kvantitativně, přičemž pro sběr dat budou sloužit nestandardizované dotazníky vytvořené autorem diplomové práce. Dotazníky budou vyhodnocovány statistickými metodami chí-kvadrát test nezávislosti pro kontingenční tabulku a Studentův t-test pro komparaci aritmetických průměrů odpovědí, a to v závislosti na formě dotazníkových položek, které budou voleny Likertovou škálou a dále možnostmi odpovědí na principu nominálního měření. V rámci teoretické části bude provedena literární rešerše pro lepší vzhled do problematiky. V práci bude rovněž využito indukce a dedukce.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Vyhodnocením bylo zjištěno, že formy, metody, kritéria, cíle, časový horizont pracovního hodnocení i jeho efektivita a dopady se z hlediska pracovního poměru a služebního poměru příslušníků liší. Rovněž bylo zjištěno, že v Zákoníku práce nejsou pravidla pro hodnocení zaměstnanců nijak upravena, oproti tomu v Zákoně o státní službě a v Zákoně o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů velmi podrobně. V pracovním poměru většina vedoucích v hodnocení smysl nevidí, realizovat ho nemusí, ale pokud ho realizují, tak rozhovorem, vícekrát do roka a mají tak větší přehled o kompetencích, motivaci a výkonech svých podřízených. Vedoucí ve služebním poměru v hodnocení smysl vidí a realizovat ho musí, byla však zjištěna velká míra neobjektivit formálního hodnocení škálou jednou za rok, který pro jejich podřízené nemá žádný přínos, nemotivuje je a ani na jeho základě nevědí, v jakém směru se zlepšit, aby dosahovali z pohledu nadřízených lepších výsledků. Nepříznivé hodnocení pro příslušníky ve služebním poměru znamená nemožnost kariérního postupu, což podřízené v poměru pracovním nikterak v postupu neohrožuje.

4. Závěry a doporučení:

Ze získaných výsledků byla vyvozena doporučení zejména pro vedoucí ve služebním poměru, a to realizovat hodnocení častěji jak jednou za rok a přidat osobnější formu, tedy hodnotící rozhovor a dále více podporovat a pomáhat řešit problémy při výkonu služby podřízených, aby byly odstraněny možné překážky a podřízené tak dosahovali lepších výsledků. Dalším doporučením bylo zvážení změny právní úpravy týkající se služebního hodnocení a podmínek výběrových řízení, případně učinění opatření, které by vedlo k větší objektivitě hodnocení příslušníků. Doporučením pro vedoucí v pracovním poměru je zvážení absolvování kurzů a školení v oblasti hodnocení. Pro všechny je pak doporučením zavedení personalizovaných odměn pro zaměstnance.

KLÍČOVÁ SLOVA

Hodnocení zaměstnanců, motivace, pracovní poměr, řízení pracovního výkonu, služební poměr

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The diploma thesis is focused on the evaluation of employees as part of the management of work performance from the point of view of the employment relationship and the service relationship of members of the security forces, i.e. on the comparison of systems, methods, goals and effectiveness of the evaluation of employees who are in an employment relationship according to the Labor Code and in a service relationship according to the Act on the employment relationship of members of the security forces.

The aim of the diploma thesis is a recommendation for a more effective use of employee evaluations in the employment relationship and in the service relationship of members of the security forces. A partial goal is to determine satisfaction with the current use of employee evaluations, or members from the point of view of both managers and their subordinates.

2. Research methods:

The thesis will be focused quantitatively, while non-standardized questionnaires created by the author of the thesis will be used for data collection. The questionnaires will be evaluated using the statistical methods chi-square test of independence for the contingency table and Student's t-test for the comparison of the arithmetic averages of the answers, depending on the form of the questions, which will be selected using a Likert scale and also the answers based on the principle of nominal measurement. As part of the theoretical part, a literature search will be carried out for a better insight into the issue. Induction and deduction will also be used in diploma thesis.

3. Result of research:

The evaluation found that the forms, methods, criteria, goals, time horizon of job evaluation as well as its effectiveness and impacts differ from the point of view of the civil employment relationship and service relationship. It was also found that in the Labor Code the rules for the evaluation of employees are not modified in any way, in contrast to this in the Civil Service Act and in the Act on the employment relationship of members of the security forces in great detail. In the employment relationship, most managers do not see the point in evaluation, they do not have to implement it, but if they do, it is through interviews, several times a year, and thus have a better overview of the competences, motivation and performance of their subordinates. Managers in a service relationship see the meaning in evaluation and must implement it, however, a large degree of bias in the formal evaluation scale once a year was found, which has no benefit for their subordinates, does not motivate them, and even on the basis of it, they do not know in which direction to improve in order to they achieved better results from the perspective of their superiors. Unfavorable evaluation for members in a service relationship means the impossibility of career advancement, which does not threaten subordinates in a work relationship in any way in their advancement.

4. Conclusions and recommendation:

Recommendations were drawn from the obtained results, especially for managers in a service relationship, namely to carry out evaluations more often than once a year and to add a more personal form, i.e. an evaluation interview, and to further support and help solve problems in the performance of subordinates in order to eliminate possible obstacles and subordinates so they achieved better results. Another recommendation was to consider a change in the legislation regarding service evaluation and the conditions of selection procedures, or to take measures that would lead to greater objectivity in the evaluation of employees. A recommendation for managers in employment is to consider taking courses and training in the area of assessment. The recommendation for everyone is to introduce personalized rewards for employees.

KEYWORDS

Civil employment relationship, employee evaluation, motivation, performance management, police employment relationship

JEL CLASSIFICATION

A13 Relation of Economics to Social Values; **J24** Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity; **M12** Personnel Management, Executives, Executive Compensation; **M54** Personnel Economics, Labor Management.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Martin Gaper
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Název DP:	Komparace systémů a efektivity hodnocení zaměstnanců v pracovním a služebním poměru
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců 2.2 Hodnocení podle služebního zákona a zákoníku práce 2.3 Cíle hodnocení pracovního výkonu 2.4 Formy, kritéria a metody hodnocení zaměstnanců 2.5 Implementace hodnocení zaměstnanců 2.6 Trendy v hodnocení zaměstnanců 2.7 Metodika práce 3 Praktická část 3.1 Představení posuzovaných institucí 3.2 Výsledky dotazování vedoucích pracovníků a jejich diskuse 3.3 Výsledky dotazování podřízených pracovníků a jejich diskuse 3.4 Souhrnná diskuse výsledků 3.5 Doporučení pro praxi 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BULGER, C. A., SCHULTZ, D. P. a SCHULTZ, S. E. <i>Psychology and Work Today</i>. New York: Routledge, 2020. 434 s. ISBN 978-1-138-05294-9• FILIP, L. <i>Efektivní řízení kvality</i>. Praha: Pointa, 2019. 248 s. ISBN 978-80-907-5305-1.• HOMFRAY, Š., KLEVETOVÁ, D., STANĚK, M. <i>Praktický průvodce státní službou</i>. Praha: Grada, 2020. 144 s. ISBN 978-80-271-1756-7.• SRPOVÁ, J. <i>Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů</i>. Praha: Grada, 2020. 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 28. 9. 2022• Zpracování teoretické části do 22. 12. 2022• Zpracování výsledků do 9. 2. 2023• Finální verze do 28. 2. 2023
Vedoucí práce:	Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 14. 7. 2022

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, s.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=jCA-10393535
Datum: 2022.07.14 16:21:42 +02'00'

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko – metodologická část	3
2.1 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	3
2.2 Hodnocení podle Zákoníku práce a služebního zákona	7
2.2.1 Hodnocení podle Zákoníku práce	7
2.2.2 Hodnocení podle Zákona o státní službě	8
2.2.3 Hodnocení podle Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů	9
2.3 Cíle hodnocení pracovního výkonu	11
2.3.1 Motivace zaměstnanců	12
2.4 Formy, kritéria a metody hodnocení zaměstnanců	15
2.4.1 Chyby v hodnocení zaměstnanců	19
2.5 Implementace hodnocení zaměstnanců	22
2.6 Trendy v hodnocení zaměstnanců	25
2.7 Metodika práce	27
3 Praktická část	29
3.1 Představení posuzovaných institucí	30
3.2 Výsledky dotazování vedoucích pracovníků a jejich diskuse	31
3.3 Výsledky dotazování podřízených pracovníků a jejich diskuse	47
3.4 Souhrnná diskuse výsledků	62
3.5 Doporučení pro praxi	71
Závěr	73
Literatura	75
Seznam příloh	78

Seznam zkratk

AC - Assessment Centre – soustředění, hodnotící středisko

BARS - Behaviorally Anchored Rating Scales - behaviorálně zakotvená hodnotící škála

CBI - Competency Based Interview – kompetenční pohovor

DC - Development centre - diagnostická metoda pro identifikaci kompetencí zaměstnanců

NCOZ – Národní centrála proti organizovanému zločinu

PČR – Policie České republiky

ÚSČ SKPV- Útvar speciálních činností skupiny kriminální policie a vyšetřování

ÚZČ SKPV - Útvar zvláštních činností skupiny kriminální policie a vyšetřování

ZPPP – Závazný pokyn policejního prezidenta

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Schéma řízení pracovního výkonu	6
Obrázek č. 2 Grafické znázornění četnosti odpovědí týkajících se pohlaví.....	32
Obrázek č. 3 Grafické znázornění četnosti odpovědí týkajících se věku.....	33
Obrázek č. 4 Histogram relativní četnosti odpovědí na smysl hodnocení	34
Obrázek č. 5 Grafické znázornění četnosti odpovědí týkajících se přínosu hodnocení	35
Obrázek č. 6 Grafické znázornění četnosti odpovědí na realizaci hodnocení.....	36
Obrázek č. 7 Grafické znázornění četnosti odpovědí na dobu hodnocení	37
Obrázek č. 8 Grafické znázornění četnosti odpovědí na formu hodnocení.....	38
Obrázek č. 9 Grafické znázornění četnosti odpovědí na kritéria hodnocení.....	39
Obrázek č. 10 Histogram relativní četnosti odpovědí na objektivitu hodnocení	40
Obrázek č. 11 Grafické znázornění četnosti odpovědí na směr neobjektivity	41
Obrázek č. 12 Grafické znázornění četnosti odpovědí týkajících se sebehodnocení.....	42
Obrázek č. 13 Histogram relativní četnosti odpovědí na pomoc hodnocenému	42
Obrázek č. 14 Histogram relativní četnosti odpovědí na přehled o kompetencích.....	43
Obrázek č. 15 Histogram relativní četnosti odpovědí na posilování motivace	44
Obrázek č. 16 Histogram relativní četnosti odpovědí na spokojenost s výkony.....	45
Obrázek č. 17 Grafické znázornění četnosti odpovědí na personalizované odměny	46
Obrázek č. 18 Grafické znázornění četnosti odpovědí na kurz hodnocení zaměstnanců.....	47
Obrázek č. 19 Grafické znázornění četnosti odpovědí týkajících se pohlaví.....	48
Obrázek č. 20 Grafické znázornění četnosti odpovědí týkajících se věku.....	48
Obrázek č. 21 Grafické znázornění četnosti odpovědí ohledně realizace hodnocení	49
Obrázek č. 22 Grafické znázornění četnosti odpovědí ohledně formy hodnocení.....	50
Obrázek č. 23 Histogram relativní četnosti odpovědí na přínos hodnocení.....	51
Obrázek č. 24 Grafické znázornění četnosti odpovědí na vyžadování sebehodnocení.....	52
Obrázek č. 25 Histogram relativní četnosti odpovědí na znalost kompetencí	53
Obrázek č. 26 Grafické znázornění četnosti odpovědí na dobu hodnocení	54
Obrázek č. 27 Histogram relativní četnosti odpovědí na smysluplnost hodnocení	55
Obrázek č. 28 Histogram relativní četnosti odpovědí na motivaci z hodnocení.....	55
Obrázek č. 29 Histogram relativní četnosti odpovědí na přínos hodnocení.....	56
Obrázek č. 30 Histogram relativní četnosti odpovědí na dopady hodnocení.....	57
Obrázek č. 31 Histogram relativní četnosti odpovědí na pomoc od nadřízeného.....	58
Obrázek č. 32 Grafické znázornění četnosti odpovědí na vlastní vyžádání hodnocení	59
Obrázek č. 33 Histogram relativní četnosti odpovědí na spravedlnost hodnocení	60
Obrázek č. 34 Grafické znázornění četnosti odpovědí na směr nespravedlnosti hodnocení ...	61
Obrázek č. 35 Grafické znázornění četnosti odpovědí na dopady špatného hodnocení	62

Seznam tabulek

Tabulka č. I Přehled respondentů ve výzkumném šetření.....	28
Tabulka č. II Kontingenční tabulka četnosti odpovědí týkajících se pohlaví	32
Tabulka č. III Kontingenční tabulka četnosti odpovědí týkajících se věku	32
Tabulka č. IV Porovnání hodnot aritmetických průměrů odpovědí na smysl hodnocení	33
Tabulka č. V Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na přínos hodnocení.....	34
Tabulka č. VI Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na realizaci hodnocení	35
Tabulka č. VII Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na dobu hodnocení	36
Tabulka č. VIII Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na používanou formu hodnocení ...	37
Tabulka č. IX Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na kritéria hodnocení.....	38
Tabulka č. X Porovnání hodnot aritmetických průměrů odpovědí na objektivitu hodnocení .	39
Tabulka č. XI Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na směr neobjektivity	40
Tabulka č. XII Kontingenční tabulka četnosti odpovědí týkajících se sebehodnocení.....	41
Tabulka č. XIII Porovnání hodnot aritm. průměrů odpovědí na pomoc hodnocenému.....	42
Tabulka č. XIV Porovnání aritmetických průměrů odpovědí na přehled o kompetencích.....	43
Tabulka č. XV Porovnání hodnot aritmetických průměrů odpovědí na posilování motivace .	44
Tabulka č. XVI Porovnání hodnot aritm. průměrů odpovědí na spokojenost s výkony	45
Tabulka č. XVII Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na personalizované odměny	45
Tabulka č. XVIII Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na kurz hodnocení zaměstnanců .	46
Tabulka č. XIX Kontingenční tabulka četnosti odpovědí týkajících se pohlaví.....	47
Tabulka č. XX Kontingenční tabulka četnosti odpovědí týkajících se věku	48
Tabulka č. XXI Kontingenční tabulka četnosti odpovědí ohledně realizace hodnocení	49
Tabulka č. XXII Kontingenční tabulka četnosti odpovědí ohledně formy hodnocení.....	50
Tabulka č. XXIII Porovnání aritmetických průměrů odpovědí na přínos hodnocení	51
Tabulka č. XXIV Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na vyžadování sebehodnocení ...	52
Tabulka č. XXV Porovnání hodnot aritmetických průměrů odpovědí na znalost kompetencí	52
Tabulka č. XXVI Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na dobu hodnocení.....	53
Tabulka č. XXVII Porovnání aritmetických průměrů odpovědí na smysluplnost hodnocení .	54
Tabulka č. XXVIII Porovnání hodnot aritm. průměrů odpovědí na motivaci z hodnocení.....	55
Tabulka č. XXIX Porovnání hodnot aritmetických průměrů odpovědí na přínos hodnocení..	56
Tabulka č. XXX Porovnání hodnot aritmetických průměrů odpovědí na dopady hodnocení .	57
Tabulka č. XXXI Porovnání hodnot aritm. průměrů odpovědí na pomoc nadřízeného	57
Tabulka č. XXXII Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na vlastní vyžádání hodnocení ..	58
Tabulka č. XXXIII Porovnání aritmetických průměrů odpovědí na spravedlnost hodnocení .	59
Tabulka č. XXXIV Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na směr nespravedlnosti.....	60
Tabulka č. XXXV Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na dopady špatného hodnocení .	61

1 Úvod

Hodnocení je součástí života každého člověka, a to nejen v pracovním životě. Každý jedinec v sobě vnitřně hodnotí své okolí, lidi okolo sebe, jejich vzhled, chování, výkony, ale hodnotí také sám sebe a následně vše porovnává a dělá závěry. Na základě závěrů takovýchto hodnocení pak jedinec může být motivován k nějaké změně, která může mít podobu nějakého konání, jednání, anebo naopak zdržení se takového jednání, případně potvrzení si vlastních kvalit a správnosti svého chování či jednání. Už malé děti hodnotí a porovnávají, kdo má hezčí hračku, při výtvarné výchově pak komu se povedl hezčí obrázek či při tělocviku kdo je silnější. Vnitřně jedinec hodnotí své idoly, jaký by chtěl být a má tak motivaci hledat cestu, aby se svému idolu přiblížil. V případě špatného chování jedinec naopak hodnotí, jaký by být nechtěl a potvrzuje si své správné chování. Vnitřně však nehodnotí jen děti, ale i každý dospělý vnitřně srovnává své úspěchy a nedostatky v porovnání s ostatními. Hodnocení však přichází i z venku už prakticky od dětství, kdy jedince a jeho výkony, chování a jednání hodnotí nejprve rodiče a prarodiče především slovně, kdy pokáráním upozorní na situaci, kdy se dítě zachovalo špatně či jeho výkony vyžadují zlepšení, anebo upozorní pochvalou k upevnění žádoucího chování. Později se do hodnocení jedince zapojují učitelé, vychovatelé a kamarádi, kdy ve škole přichází vedle ústního hodnocení od vychovatelů, rodičů a kamarádů také nová forma hodnocení, a to hodnocení písemné známkami za výkony či písemné popisem v případě pochvaly či napomenutí třídního učitele. V dospělosti se do hodnocení jedince pak zapojuje také partner či v pracovním životě kolegové a nadřízení. Všechna tato hodnocení mají za cíl formování osobnosti a ovlivňování chování, jednání a výkonů jedince. Pracovní hodnocení by pak mělo mít za cíl řízení pracovního výkonu zaměstnance a podněcování jeho motivace.

Diplomová práce se zabývá právě posledním zmíněným hodnocením, a to pracovním, které je hlavním nástrojem řízení pracovního výkonu lidských zdrojů. Jedná se o personální činnost, která má za cíl zjistit silné a slabé stránky každého pracovníka, zjistit jeho kompetence, motivovat ho k udržení kvality jeho práce, případně ho motivovat ke zlepšení jeho výkonů. Někdo v hodnocení zaměstnanců naopak nespátřuje nástroj ovlivňování pracovního výkonu, ale využívá jej pouze pro zjištění stávajícího stavu výkonů zaměstnanců pro účely stanovení mzdy či jiného finančního ohodnocení. Existuje mnoho důvodů, proč hodnocení zaměstnanců provádět, jakož i mnoho způsobů, jak ho provádět. Sledovaným cílem hodnocení by však měla být motivace zaměstnance ke kvalitním výkonům, jeho žádoucí chování, dobrá spolupráce s kolektivem, sounáležitost s filozofií společnosti, pro kterou pracuje a jeho loajalita, ale také zhodnocení, zda se daný jedinec na pozici, kterou zastává, hodí a zda by nebyl prospěšnější v rámci společnosti na pozici jiné a v neposlední řadě také pro jeho finanční ohodnocení.

Pokud chce být organizace v dnešním dynamickém, rychle se rozvíjejícím světě úspěšná, jsou pro ni kvalitní a výkonné lidské zdroje velmi důležité. Je tedy nezbytné, aby na správných místech byli správní zaměstnanci, kteří jsou pro danou pozici kompetentní, schopní a také správně motivovaní. Motivované a výkonné zaměstnance může do organizace přivést právě hodnocení již při jejich přijímání v rámci přijímacího řízení. Hodnocením zaměstnanců můžou organizace také kontrolovat a koordinovat své zaměstnance, jejich chování, spolupráci s kolektivem jakož i jednání s lidmi, se kterými při výkonu své práce přicházejí do kontaktu, tak jejich celkový výkon a přístup k práci. V neposlední řadě může hodnocení sloužit pro rozvoj, odměňování, povýšení či jiné umístění zaměstnance. Aby však takové pracovní hodnocení bylo maximálně účinné, je potřeba, aby probíhalo systematicky, sledovalo stanovené cíle, aby byla zvolena správná forma a metoda hodnocení, jakož i aby bylo hodnocení zaměstnanci podáno pro něj srozumitelnou formou, aby mu rozuměl a na jeho základě mohl učinit kroky vedoucí k jeho ještě lepším pracovním výsledkům.

Cílem diplomové práce je doporučení pro efektivnější využívání hodnocení zaměstnanců v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Dílčím cílem je pak zjištění spokojenosti s aktuálním využíváním hodnocení zaměstnanců, resp. příslušníků z pohledu jak vedoucích pracovníků tak jejich podřízených. Na základě teoretického rozboru dostupné literatury a výzkumného šetření budou zhodnoceny systémy hodnocení zaměstnanců a jejich efektivita z hlediska pracovního poměru zaměstnanců a služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Diplomová práce je zaměřena **kvantitativně**, přičemž je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a na část praktickou. **Teoretická část** práce je zaměřena na literární rešerši dostupné literatury pro lepší vhled do problematiky hodnocení zaměstnanců. V rámci teoretické části je v první řadě popsáno řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, dále jsou popsány rozdíly hodnocení zaměstnanců podle různých zákonů, zejména podle Zákoníku práce a podle Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Dále se teoretická část práce zabývá cíli hodnocení, jeho formami, kritérii a metodami, jakož i možnými chybami, kterých se lze při hodnocení zaměstnanců dopustit. Nechybí ani implementace hodnocení, jakož i nové trendy v hodnocení zaměstnanců. Závěrem teoretické části je představena metodika práce. **Praktická část** diplomové práce zahrnuje výzkumné šetření, které je zaměřené na zjištění rozdílů v hodnocení zaměstnanců zaměstnaných podle Zákoníku práce a příslušníků zaměstnaných ve služebním poměru u bezpečnostních sborů, a to jak z pohledu vedoucích pracovníků, tak z pohledu podřízených. Cílem výzkumného šetření bylo zjistit využívané metody hodnocení, jak často, v jakých oblastech a s jakým cílem vedoucí pracovníci své podřízené hodnotí. Dále zjistit, jaký vliv, resp. jakou efektivitu má hodnocení na podřízeného, jakou mu podřízení přikládají váhu, jak je motivuje či demotivuje, a zda o něj případně podřízení sami žádají. Cílem bylo získaná data porovnat a nalézt mezi nimi případné rozdíly, dále posoudit možnost využití získaných výsledků pro praxi a vyvodit doporučení jak pro vedoucí pracovníky, tak pro podřízené zaměstnance, resp. příslušníky.

Výzkumné šetření realizované v rámci praktické části práce probíhalo pomocí nestandardizovaných dotazníků, které byly vytvořeny autorem diplomové práce za spolupráce s personalistami. Do výzkumného šetření bylo zapojeno celkem 387 respondentů, z toho 119 nadřízených hodnotitelů a 268 hodnocených zaměstnanců, resp. příslušníků. Respondenti pocházeli z celkem jedenácti společností z Ústeckého kraje a z pěti útvarů Policie ČR, a to jak z útvarů s celostátní působností, tak z obvodních oddělení v Ústeckém kraji. Dotazníky byly respondentům distribuovány jak elektronicky, tak v tištěné podobě pro případ, že by někdo neměl možnost elektronického vyplnění. Data získaná z dotazníků byla vyhodnocována pomocí dvou statistických metod, a to chí-kvadrát test nezávislosti pro kontingenční tabulku a Studentův t-test pro komparaci aritmetických průměrů odpovědí. Statistická metoda pro vyhodnocení výsledků byla volena podle forem dotazníkových položek. U dotazníkových položek, kde byla odpověď formulována Likertovou škálou, byla použita statistická metoda Studentův t-test. Dotazníkové položky, u kterých byly odpovědi na principu nominálního měření, byly vyhodnocovány statistickou metodou chí-kvadrát test nezávislosti pro kontingenční tabulku. Získaná data byla zanesena do tabulek a grafů a výsledky statistického testování následně diskutovány. Na základě získaných výsledků byla následně vyvozena doporučení pro praxi.

Závěr diplomové práce shrnuje zjištěné skutečnosti v oblasti komparace systémů a efektivitu hodnocení zaměstnanců v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, a to jak z teoretického pohledu získaného analýzou dostupné literatury, tak z vlastního výzkumného šetření realizovaného v rámci diplomové práce, jakož i vyvozená doporučení pro praxi v hodnocení zaměstnanců v pracovním poměru zaměstnanců, tak pro praxi v hodnocení příslušníků ve služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

2 Teoreticko – metodologická část

Řízení pracovního výkonu je ve společnosti činností známou již od pradávna, resp. od chvíle, kdy se lidé spojili pro nějakou činnost. Jako každá činnost, tak i řízení pracovního výkonu se v souvislosti s novými potřebami na základě praxe po staletí vyvíjelo, přičemž od minulého století lze o řízení pracovního výkonu hovořit jako o formální disciplíně. Předpokladem dobrého řízení pracovního výkonu je vždy stanovení požadovaných cílů, kterých se má prostřednictvím práce zaměstnanců dosáhnout. Jako hlavní prostředek řízení pracovního výkonu lze pak chápat především hodnocení zaměstnanců, které by mělo zaměstnance motivovat k lepším výkonům v souvislosti s ním spojenou mzdou, resp. plat a dále také odměny a případné tresty.

Tato kapitola slouží jako teoretický a metodologicko-metodický základ z hlediska zaměření diplomové práce. Pro lepší vhled do problematiky se v jednotlivých podkapitolách zabývá teoretickým pojetím řízení pracovního výkonu, jakož i hodnocením zaměstnanců, a to jak z hlediska Zákoníku práce, tak z hlediska Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Komparaci systémů a efektivity hodnocení v praxi z hlediska těchto dvou zákonů se bude věnovat následné výzkumné šetření (kapitola 3). Co se týká hodnocení zaměstnanců, bude především věnována pozornost jeho cílům, motivaci zaměstnanců, dále pak formám, kritériím a metodám hodnocení, jeho implementaci, jakož i novým současným trendům v hodnocení zaměstnanců.

V závěru této kapitoly je předložena metodika předkládané práce, která představí koncept výzkumného šetření, zúčastněné organizace, respondenty, použité výzkumné a statistické metody, jakož i zhodnocení všech použitých zdrojů.

2.1 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Řízením pracovního výkonu se zabývá velké množství autorů, kteří se v názorech shodují. Autoři Varma a Budhwar (2019, s. 1) uvádějí, že řízení pracovního výkonu bylo již v době, kdy se první lidé rozhodli zvedat a přemísťovat kameny. Již v té době byli ve skupině vedoucí jedinci, kteří ostatním říkali, co mají dělat, jak to mají dělat a také proč to dělají, kdy vedle těchto vedoucích jedinců byli také další, kteří následně kritizovali to, jak byla práce odvedena. Dle autorů řízení pracovního výkonu jako formální disciplína existuje teprve od minulého století, avšak z praktického hlediska existuje odjakživa, přičemž se v průběhu staletí vyvíjelo a vyvíjí se i nadále. Depoo et al. (2021, s. 96) řízení pracovního výkonu definují jako strategický a integrovaný přístup, který se zaměřuje na **neustálé zlepšování pracovního výkonu a další rozvoj zaměstnanců**, kdy hlavním cílem tohoto řízení je zabezpečení úspěšnosti organizace. Základním předpokladem je podle autorů **motivace pracovníka** k práci, kterou významně ovlivňuje jak řízení pracovního výkonu, tak efektivní hodnocení jeho vykonávané činnosti, zároveň je nezbytné, aby každý zaměstnanec znal, jakých cílů by měl dosáhnout, jak jeho výkon a pracovní chování hodnotí jak jeho nadřízení, tak i ostatní pracovníci organizace, případně další osoby, se kterými jedinec spolupracuje. Řízení pracovního výkonu je tedy nástrojem pro požadované dosahování žádoucích pracovních výsledků. Šikýř (2016, s. 118) řízení pracovního výkonu vidí jako integrální součást personální práce v organizaci a jako systematickou činnost vedoucích pracovníků a manažerů, která vede k uskutečňování strategických cílů organizace. Těchto cílů se dle autora dosahuje prostřednictvím požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců, přičemž řízení pracovního výkonu umožňuje vedoucím pracovníkům řídit a vést své podřízené, aby řádně a včas vykonávali sjednanou práci, dosahovali požadovaného výkonu a díky tomu docházelo k naplňování strategických cílů organizace. Armstrong a Taylor (2015, s. 215-216) k řízení pracovního výkonu uvádějí, že k ovlivňování chování ve směru, který

povede k uspokojení potřeb podniku a podnikání, jsou v organizaci především manažeři a personalisté, kteří zkoumají chování lidí ve svých organizacích, jak individuálně či ve skupinách jednají a jak vykonávají svoji práci. Z hlediska manažerů je tedy dle Armstronga a Taylora podstatné, aby rozuměli procesům, které v organizaci probíhají a uměli tak analyzovat a diagnostikovat charakter chování v organizaci, aby mohli předpovídat směry, kterými se chování bude dál ubírat a využít tak tyto znalosti k následnému řízení, jakož i kontrole. Dále je dle autorů **nezbytné, aby manažeři znali faktory**, které ovlivňují výkon jejich podřízených, tedy jejich **schopnosti, motivaci a podmínky**, které k výkonu své práce mají, ale také aby znali jejich **oddanost a angažovanost**. Podle Holešinské (2022, s. 139-141) je řízení pracovního výkonu nezbytné, pokud chce organizace ovlivňovat svůj výkon prostřednictvím lidských zdrojů, jelikož prostřednictvím řízení se organizace orientuje na procesy přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, které ovlivňují výkonnost jak zaměstnanců, tak samotné organizace. Takové řízení musí být dle autorky strategické a logicky promyšlené, jelikož je potřeba, aby se organizace v rámci konkurenceschopnosti orientovala na kvantitu, kvalitu a cenovou dostupnost lidských zdrojů, jelikož se jedná o parametry, které determinují výkonnost lidských zdrojů. Z pohledu řízení zaměstnanců by dle autorky měl manažer vytvořit takové **podmínky, které motivují** k požadovaným výkonům, přičemž se jedná o udělování pravomocí, oceňování iniciativy a poctivosti, posuzování a hodnocení výkonu zaměstnanců, efektivní komunikaci se zaměstnanci, prvotní zaškolení i následná školení a vzdělávání zaměstnanců, a to ve spolupráci s odborníky z praxe.

Co se týká základních předpokladů a motivačních faktorů hodnocení, věnuje se jim dále Šikýř (2016, s. 118), Varma a Budhwar (2019, s. 15) a Armstrong (179-180). Šikýř (2016, s. 118) jako účelný nástroj řízení pracovního výkonu vidí **pravidelné hodnocení**, které spočívá v získávání a poskytování hodnotících informací, kdy pravidelným hodnocením je poskytována zpětná vazba o skutečném pracovním výkonu podřízených zaměstnanců. Tato zpětná vazba je dle autora dále využívána za účelem řízení a vedení zaměstnance, aby bylo dosahováno požadovaného pracovního výkonu a docházelo k dalšímu rozvoji požadovaných schopností a dosahování žádoucí motivace zaměstnanců, jakož i vytváření příznivých pracovních podmínek pro výkon jejich práce (Šikýř, 2016, s. 118). Varma a Budhwar (2019, s. 15) jako důležitou vidí **kontinuálnost řízení a hodnocení** zaměstnanců. Pokud se podle autorů manažer sejde se svým podřízeným za účelem posouzení jeho výkonu jednou za rok, nejde o kontinuální a dostatečné řízení pracovního výkonu podřízeného, jelikož řízení pracovního výkonu je nepřetržitý proces a zahrnuje časté, tedy týdenní případně i denní, interakce a zpětnou vazbu poskytovanou zaměstnancům s cílem řídit a rozvíjet jejich výkon. Aby mohlo dle autorů dojít k efektivnímu řízení jak organizace, tak zaměstnanců, je potřeba, aby manažer své podřízené seznámil s tím, kde se v danou chvíli zaměstnanec či tým z hlediska výkonu nachází a dále přednést a pomoci zaměřit pozornost a úsilí požadovaným směrem. Armstrong (2018, s. 179-180) problematiku řízení pracovního výkonu shrnuje tak, že hraje hlavní roli v celkovém systému **odměňování, kde je každý prvek odměny propojen s výkonem**. Tyto prvky dle autora zahrnují mzdu podle výkonu, zaměstnanecké výhody a vnitřní nefinanční odměny, kdy však nelze říci, že hlavním účelem řízení výkonu je generovat hodnocení, od kterých se odvíjí výše mzdy, v řízení výkonu je totiž mnohem více. Může totiž dle autora poskytnout celou řadu odměn **s cílem povzbudit pracovní angažovanost zaměstnance**, kdy tyto formy odměn mohou mít povahu uznání prostřednictvím zpětné vazby, které zahrnuje uznání úspěchu, vyzdvižení silných stránek zaměstnance, toho, jak dobře si vede, jaké má za sebou úspěchy a v rámci toho jim je možné poděkovat za jejich práci. Další formou odměn mohou být dle autora příležitosti k dalšímu rozvoji dovedností či poradenství v oblasti kariéry, možnosti postupu a vidiny perspektivy, kdy se jedná o nefinanční odměny, které mohou mít dlouhodobější dopad oproti finančním odměnám. Řízení výkonnosti zaměstnanců je totiž

o rozvoji lidí a jejich odměňování v tom nejširším slova smyslu a není nevyhnutelně spojeno s finanční odměnou za výkon, i když se často předpokládá, že tomu tak je.

Hodnocení a motivace zaměstnanců ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců a jejich rozvoj vede k dosažení stanoveného cíle. Souvislostí cílů a hodnocení se věnuje Depoo et al. (2021, s. 98), Noe et al. (2021, s. 231-233), Vochozka (2020, s. 21-22) a Varma a Budhwar (2019, s. 17-18). Depoo et al. (2021, s. 98) uvádějí, že motivační aspekt řízení pracovního výkonu tkví v **dohodě o plánovaných cílech**, resp. v dohodě o pracovním výkonu, a to především mezi manažerem a zaměstnancem, kdy zároveň je důležitý důraz na rozvojové aktivity, zpětnou vazbu, vytváření vhodných pracovních podmínek, přičemž je rovněž velmi důležitá vzájemná a efektivní komunikace, která by měla být zaměřena na včasné řešení případných problémů. Zaměstnanec musí mít dle autorů jasno, co má dělat, jak má postupovat a podle čeho bude následně jeho výkon hodnocen, jakož i jakou bude mít podporu či jak se budou řešit případné problémy, které by mu mohly bránit dosažení cílů. Noe et al. (2021, s. 231-233) uvádějí, že implementace dobře navrženého systému řízení pracovního výkonu může kromě motivace zaměstnance sloužit mnoha dalším účelům, jako je identifikace potřeb školení, zpětná vazba k určitému výkonu, ale také pro správu mezd a odměn. Takové cíle mohou být strategické, administrativní a rozvojové:

- **Strategický cíl** – ze strategického hlediska pomáhá efektivní řízení pracovního výkonu při dosahování cílů organizace, propojuje cíle a chování zaměstnanců s cíli organizace a pomáhá manažerům a zaměstnancům společně stanovovat cíle, které vycházejí z organizační strategie společnosti. Průběžná kontrola a měření dosažených cílů pomocí řízení pracovního výkonu má dle autora za výsledek soulad výkonu zaměstnanců se strategickými cíli organizace.
- **Administrativní cíl** – systémy řízení pracovního výkonu podle autora poskytují organizaci potřebné informace pro každodenní rozhodování ohledně mzdy, resp. platu, dalšího finančního ohodnocení zaměstnanců a jejich výhod ale také pomáhá při rozhodování v případě propouštění zaměstnanců či při identifikaci slabších či mimořádných zaměstnanců.
- **Rozvojový cíl** – z hlediska tohoto cíle slouží řízení pracovního výkonu dle autora pro rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců, kdy efektivní zpětná vazba k vykonané práci umožňuje manažerům identifikovat zaměstnance, kteří zaostávají ve výkonu a na základě jejich identifikace jim pomoci správným vedením a nasměrováním k lepším výsledkům. V rámci řízení pracovního výkonu je dle autora vhodné zaměstnance povzbuzovat diskusí o jejich výkonu a silných stránkách, jelikož diskuse výhradně o slabých stránkách může být kontraproduktivní a zaměstnance demotivovat.

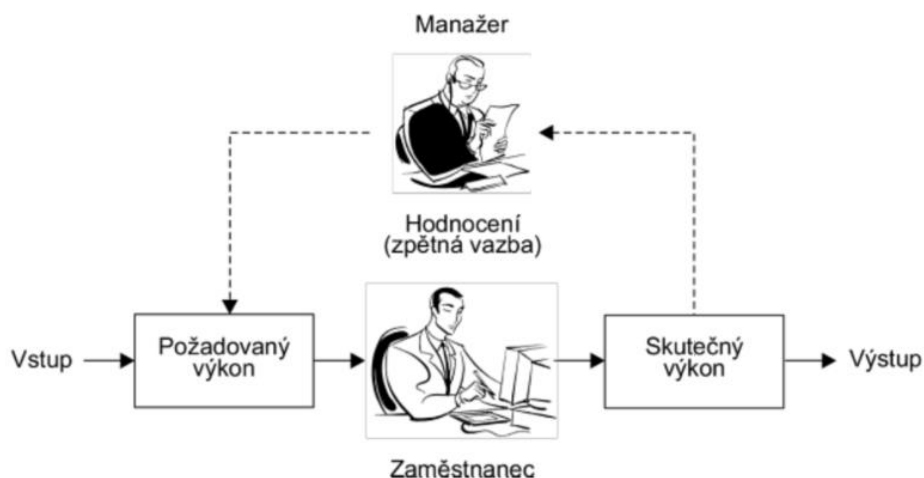
S tímto se ztotožňuje Vochozka (2020, s. 21-22), podle kterého je nejběžnější metodou řízení podle cílů, kdy v samotném počátku stojí **určení dlouhodobého strategického cíle**, který by měl být stanoven ve spolupráci s nadřízenými i podřízenými, přičemž tyto cíle by měly být konzistentní na všech úrovních organizace. Dále je dle autora nezbytné s jednotlivými cíli propojit **odměny jakožto motivační nástroj**, následuje vypracování akčních plánů, které identifikují problémové oblasti a pomáhají při rozdělování zdrojů. Dalším důležitým krokem je dle autora kumulativní pravidelné **přezkoumání podřízených výsledků**, zda jsou v souladu se stanovenými cíli, kdy vedení by mělo být informováno jak o pokroku, tak o vzniklých problémech, aby v případě těchto problémů mohlo poskytnout koučovací a podpůrnou roli. Především z tohoto důvodu jsou dle autora **pravidelné kontroly výkonu** velmi důležité, kdy kontrola by měla být zaměřena na rozdíly mezi stanovenými cíli a skutečným výkonem, kdy konečné zhodnocení by mělo zahrnovat **pochvalu a uznání** tam, kde podřízený svojí práci vykonal dobře, a dále **diskusi** o oblastech, kde má podřízený ve svém výkonu jisté mezery a v nichž by se měl zlepšit. V posledním kroku přichází dle autora pravidelné přezkoumání celého systému pro celkový přehled k zajištění toho, aby byly i dále naplňovány stanovené

strategické cíle. Varma a Budhwar (2019, s. 17-18) k cílům doplňují, že svět, ve kterém žijeme, je dynamický a neustále se mění, z toho důvodu nelze stanovovat zaměstnanci cíle na 12 měsíců dopředu, ale potřebují více měsíčních či týdenních cílů, a to i z toho důvodu, že nároky na ně kladené a množství povinností stále rostou. Rovněž **hodnocení výkonu by mělo být realizováno častěji** než jednou ke konci roku, jelikož dle autorů pro neustále se měnící povahu práce nemusí být již relevantní. Co se týká hodnocení výkonu práce, manažeři jsou dle autorů často povinni hodnotit určité procento svých zaměstnanců jako podprůměrné, jelikož to staví zaměstnance do přímé konkurence, což je motivuje k lepším výsledkům a zabraňuje tomu, že by nějaký zaměstnanec brzdil plnění stanovených cílů. Autoři rovněž kladou důraz na komunikaci mezi manažery a zaměstnanci, která pomáhá vybudovat vysoce výkonnou a angažovanou pracovní sílu, což je považováno za jednu z největších výzev organizace.

Shrnutím výše zmíněných teoretických aspektů jednotlivých autorů lze říci, že řízení pracovního výkonu zaměstnanců je velmi důležité k tomu, aby bylo postupným správným plněním dílčích cílů efektivně dosaženo předem stanovených strategických cílů (Depoo et al. 2021, s. 98, Noe et al. 2021, s. 231-233, Vochozka 2020, s. 21-22 a Varma a Budhwar 2019, s. 17-18). Nástrojem pro efektivní řízení zaměstnanců je jejich hodnocení, které by mělo, stejně jako jejich úkolování, probíhat častěji než jednou za rok. Nejlépe by měl být zaměstnanec hodnocen průběžně podle povahy jeho práce a úkolu v řádu týdne či měsíce (Varma a Budhwar, 2019, s. 15, Šikýř, 2016, s. 118). V rámci hodnocení by měly být vyzdvihnuty jeho silné stránky a vše, co vykonal dobře, aby byl i nadále pozitivně motivován k dalším kvalitním výkonům. V případě chyb a slabých stránek by na tyto mělo být upozorněno a komunikací, jakož i odborným vedením a koučováním by měl být zaměstnanec veden ke zlepšení jeho pracovního výkonu, případně k odstranění problémů, které mu nedovolují dosáhnout stanovených cílů (Vochozka, 2020, s. 21-22, Depoo et al. 2021, s. 98). Jak bylo zdůrazněno, hodnocení zaměstnance a s ním spojená odměna nemusí být vždy finanční. Zaměstnance lze motivovat i jinak, než zvýšením mzdy či finanční odměnou, a to především interními zaměstnaneckými výhodami, umožněním dalšího rozvoje schopností a dovedností zaměstnance, poradenstvím v oblasti kariérního růstu či pouhou pochvalou a poděkováním za jeho práci a úspěchy (Armstrong, 2018, s. 179-180, Holešinská, 2022, s. 139-141).

Obrázek č. 1 velmi jednoduchou formou znázorňuje schéma řízení pracovního výkonu s hodnocením.

Obrázek č. 1 – Schéma řízení pracovního výkonu



(zdroj: Šikýř, 2016)

Z obrázku je patrná myšlenka několika autorů (Šikýř, 2016, s. 118; Depoo, 2021, s. 96, Armstrong a Taylor, 2015, s. 215), kteří se shodují, že k řízení pracovního výkonu je potřeba stanovit cíle a požadovaný výkon zaměstnance, po kterých by mělo následovat jeho plnění. Úkolem nadřízeného či personalisty je pak získávání informací o skutečném výkonu zaměstnance a jeho zhodnocení. Následovat by mělo poskytování hodnotících informací konkrétnímu zaměstnanci prostřednictvím hodnocení, které je mu zpětnou vazbou na jeho výkony a plnění stanovených cílů, po které následuje řešení případných problémů a pomoc s nimi, aby se v dalším hodnoceném období již dosáhlo požadovaných výkonů zaměstnance a tím tak stanovených cílů.

2.2 Hodnocení podle Zákoníku práce a služebního zákona

Pojmu hodnocení zaměstnanců se kromě konkrétních zákonů věnuje také Filip (2019, s. 65) a Shields et al. (2020, s. 154-158), kdy Filip (2019, s. 65) k hodnocení zaměstnanců uvádí, že se jedná o důležitou činnost, která se zabývá **zjišťováním, jak zaměstnanec vykonává svoji práci**, jak plní svěřené úkoly, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy se spolupracovníky, zákazníky a dalšími osobami, se kterými při výkonu své práce přichází do styku, za účelem rozpoznání silných stránek zaměstnanců a oblastí pro jejich zlepšování. Dle autora každý zaměstnanec musí být hodnocen svým nadřízeným, který následně rovněž navrhuje opatření, které plynou z hodnocení (Filip, 2019, s. 64). Shields et al. (2020, s. 154-158) pak uvádějí, že aby bylo možné k hodnocení přistoupit, musí mít nadřízený možnost sledovat pracovní výkon zaměstnance a na základě tohoto sledování musí umět převést zjištěné do hodnocení tak, aby na jeho základě mohl zaměstnance motivovat. Nadřízený může dle autorů rovněž zjišťovat údaje o výkonu zaměstnance z dalších zdrojů, včetně kolegů a podřízených, avšak hlavním předpokladem je, aby nadřízený spolupracoval s podřízeným po dostatečně dlouhou dobu, aby si byl schopný vytvořit na výkon zaměstnance názor. Hodnocení však neslouží dle autorů vždy pouze k motivaci k lepšímu výkonu zaměstnance, ale může být rovněž nástrojem k jeho udržení, kdy je hodnocení uměle nadhodnocené či k jeho propuštění, kdy je hodnocení záměrně velmi přísné a negativní. Ze strany hodnotitele by podle názoru autorů mělo hodnocení být **důkladně předem připravené**, a pokud je to možné, rovněž **podložené dokumentací** či záznamy ohledně zaměstnance za hodnocené období a mělo by mít formu dialogu, diskuse. Rovněž hodnocený by měl být dle autorů na hodnotící schůzku předem připraven, a to nejen v případech, kdy si je vědom svých nedostatků, přičemž v některých organizacích je jako příprava na hodnocení od zaměstnance vyžadováno **sebehodnocení**, což z něj činí aktivního účastníka hodnocení a poskytuje hodnotiteli informace o tom, jak zaměstnanec hodnotí svůj výkon, což může pomoci efektivnější diskusi.

V dalších subkapitolách bude popsáno hodnocení pracovníka na základě Zákoníku práce, Zákona o státní službě a Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Zatímco první z nich popisuje základní rámec pro zaměstnávání osob, další dva se věnují specifickým pracovním skupinám. Celkové porovnání těchto uvedených zákonů bude uvedeno v závěru této podkapitoly, resp. na konci oddílu 2.2.3.

2.2.1 Hodnocení podle Zákoníku práce

S ohledem na důležitost hodnocení deklarovanou v odborné literatuře je poněkud zvláštní, že se této problematice Zákoník práce nevěnuje. Neřeší jeho rozsah, četnost ani použité nástroje. Pouze v části věnované povinností zaměstnavatele je v Zákoníku práce uvedeno, že zaměstnavatel je povinen vystavit posudek o pracovním výkonu do 15 dnů, pokud o jeho vydání zaměstnanec požádá. Zaměstnavatel však není povinen takový posudek vydat zaměstnanci dříve, než v době 2 měsíců před skončením jeho zaměstnání (§ 314 zákona č. 262/2006 Sb.)

Problematicke hodnocení podle Zákoníku práce se věnuje Janečková (2019, s. 261) a Vybíhal (2020, s. 42). Podle Zákoníku práce (§ 314 zákona č. 262/2006 Sb.) a Janečkové (2019, s. 261) **vystavení posudku o pracovní činnosti** má podobu dokumentu, nebo souboru dokumentů, který je však odlišný od potvrzení o zaměstnání. Pracovním posudkem jsou podle autorky všechny písemnosti, které se týkají **hodnocení práce, kvalifikace zaměstnance, jeho schopností** a dalších skutečností, které mají jakýkoliv vztah k výkonu práce. Z litery Zákoníku práce a podle Janečkové tedy vyplývá, že povinnost zaměstnavatele vydat pracovní posudek vzniká **výhradně na žádost zaměstnance**, kdy forma takové žádosti není nijak předepsána a zaměstnanec ji může vznést jakýmkoli způsobem, který lze prokázat. Jelikož Zákoník práce nestanoví žádný časový úsek pro podání této žádosti zaměstnancem, může žádost o vydání pracovního posudku podat kdykoliv během trvání svého pracovního poměru, jakož i při jeho skončení. Zákoník práce (§ 315 zákona č. 262/2006 Sb.) rovněž stanoví, že se pracovní posudek vždy vydává zaměstnanci, který proti němu následně může vznášet námitky, a to až do 3 měsíců od doby, kdy se dověděl o jeho obsahu, se kterým nesouhlasí. Vybíhal (2020, s. 42) dodává, že při zpracovávání posudku je nezbytné, aby si zaměstnavatel uvědomoval, že je jeho povinností prokázat veškeré skutečnosti, které do pracovního posudku uvede. Obsahem posudku musí být dle autora tedy pouze takové údaje, které se týkají výhradně pracovní činnosti posuzovaného zaměstnance, z čehož vyplývá, že do posudku nepatří hodnocení chování zaměstnance např. v místě jeho bydliště či na veřejnosti, ani hodnocení jeho rodinného života. V případě, že zaměstnavatel podává někomu jiné informace o zaměstnanci než ty, které mohou být obsahem pracovního posudku, je k tomu oprávněn pouze s jeho souhlasem, nestanoví-li podle Vybíhala (2020, s. 42) zvláštní právní předpis jinak.

2.2.2 Hodnocení podle Zákona o státní službě

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě se hodnocení státních zaměstnanců věnuje zejména v části desáté, oddílu o služebním hodnocení (§ 155-156). Tento zákon se dle § 1 a § 3 vztahuje na státní zaměstnance, kteří vykonávají státní správu na správních úradech, a to jak ve služebním poměru, tak v základním pracovněprávním vztahu, kdy takovým správním úřadem se rozumí ministerstva a jiné správní úřady, které jsou výslovně jako správní úřady či jako orgány státní správy označeny. Podle § 155 Zákona o státní službě podléhá každý státní zaměstnanec služebnímu hodnocení, které se **zaměřuje na jeho znalosti, dovednosti, správnost, rychlost a samostatnost**, a to v souladu se stanovenými individuálními cíli. Jedná se nástroj pro podporu potřebného výkonu, který umožňuje rozvoj znalostí a dovedností, jakož i podporuje žádoucí chování a jednání. Služební hodnocení obsahuje závěr, jakých výsledků hodnocený dosahuje, tedy vynikajících, velmi dobrých, dobrých, dostačujících či nevyhovujících. V závěru služební hodnocení obsahuje stanovení individuálních cílů pro další rozvoj státního zaměstnance. Pravidelné služební hodnocení se provádí služebním orgánem v délce 1, 2 nebo 3 let. První služební hodnocení se provádí po 60 odsloužených dnech, nejpozději však do 6 měsíců od uplynutí zkušební doby. Služební hodnocení se rovněž může provést jednou ročně na žádost hodnoceného a dále se provede, pokud státní zaměstnanec přechází na jiný služební úřad. Pokud státní zaměstnanec s výsledky služebního hodnocení nesouhlasí, může na základě § 156 do 15 dnů ode dne seznámení podat proti hodnocení písemně námitku. Závěr hodnocení je pro státního zaměstnance velmi důležitý, jelikož aby mohl být zařazen na služební místo o 1 platovou třídu vyšší, musí dle § 49 dosahovat podle 2 po sobě jdoucích hodnoceních vynikajících výsledků. Závěry hodnocení rovněž ovlivňují výši osobního příplatku, jakož i v případě nevyhovujících či dostačujících výsledků mohou vést dle § 60 k odvolání ze služebního místa představeného. Homfray et al. (2020, s. 70-71), uvádějí, že služební hodnocení představuje **nejzásadnější nástroj personálního řízení státních zaměstnanců**, který aby služební orgány mohli tento nástroj efektivně využívat, je důležité,

aby dobře rozuměli jeho účelu, podstatě a úpravě, přičemž nejde jen o zákonné ustanovení, ale zároveň také o nařízení vlády o podrobnostech služebního hodnocení a služební předpis o služebním hodnocení, jakož i služební předpisy na jednotlivých služebních úřadech, která stanovují jak lhůty, ve kterých se hodnocení provádí, tak rovněž stanovují hodnotící kritéria. Hlavním účelem služebního hodnocení je dle autorů zavedení standardizovaného postupu hodnocení kvality práce a objemu výkonu státních zaměstnanců, jakož i zjištění jejich slabých a silných stránek, kdy výsledkem by mělo být stanovení směru a způsobu dalšího rozvoje státního zaměstnance. Takové hodnocení má dle autorů jasně stanovená pravidla, mělo by vycházet z dobré znalosti hodnoceného a mělo by navazovat na průběžná služební hodnocení, která se provádějí v průběhu celého hodnoceného období. Hodnocení se dle autorů zaměřuje především na znalosti a dovednosti státního zaměstnance, na výkon jeho služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti, jakož i na dodržování služební kázně a výsledky dalšího vzdělávání. Každá složka služebního hodnocení se dle autorů hodnotí odlišně a každé je připsána rozdílná váha, kdy nejdůležitějším kritériem je hledisko správnosti, rychlosti a samostatnosti, avšak u státních zaměstnanců zařazených ve vyšších platových třídách se jako nejdůležitější kritérium berou znalosti a dovednosti.

2.2.3 Hodnocení podle Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

Přesto, že slovní spojení „služební poměr“ svádí k návaznosti na předchozí Zákon o státní službě, jedná se o odlišný zákon, a jak hodnocení příslušníků, tak jejich služební poměr, upravuje zákon jiný. Zákon č. 361/2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů se hodnocením příslušníků zabývá v § 203, s uvedením dopadů služebního hodnocení i v jiných paragrafech. Z hlediska tohoto zákona služební hodnocení příslušníka obsahuje **posouzení jeho odbornosti, kvality plnění jeho povinností a úrovně teoretických znalostí, jakož i jejich aplikaci při výkonu služby**. V závěru služební hodnocení stanoví hodnotitel úkoly pro další rozvoj příslušníka. Služební hodnocení provádí vedoucí nebo jím pověřený příslušník, přičemž takové hodnocení je podkladem pro rozhodování ve věcech služebního poměru. Po obdržení hodnocení má příslušník právo podat do 15 dnů námitku, pokud se závěrem uvedeným ve služebním hodnocení nesouhlasí. V závěru služebního hodnocení vedoucí příslušník uvede, zda hodnocený dosahuje **výsledků vynikajících, velmi dobrých, dobrých, dobrých s výhradami či neuspokojivých**. Tomek a Fiala, (2019, s. 815-816) k hodnotící škále doplňují, že dosahování alespoň „dobrých výsledků“ ve výkonu služby je hlavní podmínkou pro zařazení příslušníka po vykonání služební zkoušky do služebního poměru na dobu neurčitou. „Velmi dobrých“ výsledků je pak třeba k tomu, aby se příslušník mohl přihlásit do výběrového řízení na obsazení volného služebního místa. § 203 dále stanoví, že pokud je příslušník ve služebním poměru na dobu určitou, jeho vedoucí provádí hodnocení jednou ročně. V případě příslušníka, který je ve služebním poměru na dobu neurčitou, se provádí hodnocení nejméně jednou za 3 roky. Rovněž je možné provést hodnocení na žádost příslušníka, avšak nejdříve za 6 měsíců po hodnocení předchozím. Takové hodnocení pak vychází z každoročního průběžného hodnocení (§ 203 zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů). Tomek a Fiala (2019, s. 815-816) dodávají, že hodnocení příslušníka k sobě váže procesní práva a povinnosti účastníků řízení, kdy se uplatňuje především **zásada volného hodnocení důkazů**, tedy podkladů pro rozhodnutí. Hodnocení v odůvodnění rozhodnutí musí dle autorů obsahovat údaje, jakým způsobem nadřízený jednotlivé podklady pro rozhodnutí hodnotil a proč. V souvislosti se zajišťováním podkladů pro rozhodování je také z hlediska autorů důležitá **zásada objektivního, nestranného přístupu**. Kdy je nadřízený povinen i bez návrhu hodnoceného příslušníka zjistit všechny rozhodné okolnosti, které svědčí jak ve prospěch tak i neprospěch hodnoceného. Služební hodnocení je dle autorů činnost, v jejímž průběhu vedoucí

příslušník, resp. hodnotitel, porovnává svoji představu o náplni služební činnosti se skutečným výkonem služby příslušníka na zastávané pozici.

Co se týká účelu služebního hodnocení, věnuje se mu Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009 a dále Tomek a Fiala (2019, s. 816-817). Podle závazného pokynu policejního prezidenta č. 79/2009 Sb. je účelem služebního hodnocení je **ověření oprávněnosti zařazení hodnoceného příslušníka na místě, na kterém slouží, z hlediska odborných kvalit a osobnostních a morálních vlastností** a následné posouzení předpokladů hodnoceného pro služební zařazení a další službu v příslušném bezpečnostním sboru, ale také **získávání objektivních a nezpochybnitelných podkladů o tom, jak kvalitně příslušník plní stanovené úkoly** a jaká je jeho motivace k jejich plnění, dále posouzení, zda je chování příslušníka v souladu s etickým kodexem, **posouzení jeho odbornosti, profesních znalostí a schopností, jakož i stanovení úkolů pro další rozvoj příslušníka**. Hodnocení podle pokynu dále posuzuje odbornost a kvalitu plnění služebních povinností, úroveň teoretických znalostí a jejich aplikaci v praxi, sebehodnocení hodnoceným, rozhovor hodnotitele a hodnoceného k projednání výsledků hodnocení, hodnocení významných událostí a závěr hodnocení s klasifikací. Hodnotící škála, kterou jsou výše zmíněná kritéria hodnocena, je dle Tomka a Fialy (2019, s. 817) s ohledem na podmínky výběrových řízení velmi tenkým ledem a mocnou zbraní v rukách hodnotitelů, jelikož služební hodnocení se závěrem „dosahuje dobrých výsledků“ je hodnocením veskrze pozitivním, jelikož znamená, že příslušník si bezezbytku plní své služební povinnosti a nelze mu nic vytknout. Pro účast ve výběrovém řízení však příslušník dle § 22 zákona č. 361/2003 a dle Závazného pokynu policejního prezidenta č. 79/2009 musí dosahovat alespoň velmi dobrých výsledků, což znamená nadstandardní výkon služby či výsledků výborných, ke kterým vede výrazně nadstandardní výkon služby se značným přesahem požadavků na zastávanou funkci. Výsledné hodnocení se závěrem dobrých výsledků s výhradami pak podle zmíněného zákona a pokynu představuje mírně podstandardní výkon služby a neuspokojivé výsledky znamenají nenaplnování požadavků zastávané funkce a podstandardní výkon služby i po předchozích výhradách hodnotitele.

Tomek a Fiala (2019, s. 817-818) k neuspokojivým výsledkům ve výkonu služby dodávají, že hodnocení s tímto závěrem je důvodem pro odvolání z dosavadního služebního místa a ustanovení na jiné služební místo, pro které je dle § 26 zákona č. 361/2003 Sb. stanovena služební hodnota o jeden stupeň nižší, tedy v případě, že je příslušník ve služebním poměru na dobu neurčitou, je neuspokojivé hodnocení kázeňským přestupkem a pokud je opakované, je důvodem k uložení trestu odnětí služební hodnosti. V případě, že je příslušník ve služebním poměru na dobu určitou, je dle § 42 téhož zákona neuspokojivé hodnocení důvodem pro jeho propuštění. Tomek a Fiala (2019, s. 817-818) dodávají, že vždy má hodnocený příslušník možnost využít opravného prostředku a podat do 15 dnů od převzetí hodnocení písemně námitku jako podnět pro přezkoumání postupu hodnotitele. O námitkách proti služebnímu hodnocení pak rozhodne služební funkcionář na základě návrhu poradní komise. To však bohužel většinou na charakteru hodnocení nic nemění.

Z výše uvedené analýzy dostupných zdrojů lze konstatovat závěr, že hodnocení zaměstnanců je z hlediska výše uvedených třech zákonů značně odlišné. Co se týče hodnocení pracovníků podle Zákoníku práce (§ 314 zákona č. 262/2006 Sb., dále Janečková, 2019, s. 261, a Vybíhal, 2020, s. 42) je Zákoník práce nejméně konkrétní. Uvádí pouze, že na základě žádosti zaměstnance mu má být vydán pracovní posudek, obsahující mimo jiné i všechny výsledky jeho pracovních hodnocení. Hodnocení zaměstnance v tomto případě může sloužit výhradně pro potřeby organizace, pro motivaci zaměstnance, aby bylo dosahováno stanovených cílů, pro vyzdvižení jeho silných stránek, řešení stránek slabších a jeho finanční či jiné benefitní ohodnocení. Hodnocení státních zaměstnanců z hlediska Zákona o státní službě (Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, a dále Homfray et al. 2020, s. 70-71) se dle zjištěného zaměřuje

především na znalosti a dovednosti státního zaměstnance, na výkon jeho služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti, jakož i na dodržování služební kázně a výsledky dalšího vzdělávání. K hodnocení státních zaměstnanců se přistupuje povinně a slouží především pro podporu potřebného výkonu, který umožňuje rozvoj znalostí a dovedností, jakož i podporuje žádoucí chování a jednání státního zaměstnance. Hodnocení podle tohoto zákona s výsledkem vynikající je však hlavním předpokladem pro to, aby mohl být státní zaměstnanec ustanoven na místo o 1 platovou třídu vyšší. Co se týká posledního zmíněného hodnocení, tedy podle zákona č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, podle závazného pokynu policejního prezidenta č. 79/2009 Sb. a dále podle Tomka a Fialy (2019, s. 817-818), je rovněž realizováno povinně, a jeho hlavním cílem je ověřit oprávněnost zařazení příslušníka na daném místě, posoudit jeho odborné kvality a osobnostní vlastnosti. Tato a další kritéria jsou pak hodnocena posuzovací škálou, kdy stejně jako v případě předchozího zákona je pro kariérní postup nezbytné dosahování alespoň „velmi dobrých“ výsledků v závěrech služebního hodnocení. Nižší stupně hodnocení znemožňují přihlášení příslušníka do výběrového řízení na obsazení volného služebního místa. Z dlouhodobého hlediska může nepříznivé hodnocení příslušníka demotivovat, což může mít za následek výpověď ze služebního poměru z jeho strany. Závěrem je nutné podotknout, že hodnocení zaměstnanců z hlediska Zákoníku práce, Zákona o státní službě a zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů je nesrovnatelné, jelikož Zákoník práce hodnocení zaměstnanců upravuje pouze velmi okrajově.

Následující podkapitola přiblíží hlavní cíle hodnocení pracovního výkonu zejména z všeobecného hlediska odborných autorů, tak i jak je tomu z hlediska jednotlivých porovnávaných zákonů.

2.3 Cíle hodnocení pracovního výkonu

Názory na cíle hodnocení pracovního výkonu se z hlediska různých autorů značně liší. Shodu v názorech lze najít u Filipa (2019, s. 64-65) a u Martinkovičové et al. (2019, s. 146). Filip (2019, s. 64-65) spatřuje hlavní cíl hodnocení v **rozpoznání silných stránek jednotlivých zaměstnanců, jakož i stránek slabých**, kde je prostor pro zlepšení, aby zaměstnanci mohli co nejlépe vykonávat stanovené úkoly. Cílem hodnocení je tedy podle autora nejen hodnocení výstupů práce, ale musí být rovněž **zhodnoceny schopnosti fyzické i mentální**, zda zaměstnanec má potřebné předpoklady pro výkon své funkce, jakož i hodnocení ochoty a přístupu, tedy zda je zaměstnanec týmovým členem či sólista, zda je jeho přístup aktivní či pasivní apod. Martinkovičová et al. (2019, s. 146) rovněž spatřují cíle hodnocení v **podání obrazu o schopnostech a dovednostech zaměstnance**, aby bylo možno posoudit jeho způsobilost k pracovní pozici a podat zpětnou vazbu, zda je zaměstnanec správně umístěn za účelem dosažení nejlepších ekonomických výsledků pro organizaci. Hodnocení pak podle autorky slouží jako podklad pro odměňování a pro plánování podnikového vzdělávání (Martinkovičová et al., 2019, s. 146). Názor Martinkovičové, že hodnocení slouží jako podklad pro odměňování, sdílí rovněž Armstrong (2019, s. 139), který uvádí jako cíl hodnocení práce podle závěrů Komise pro rovnost a lidská práva, tedy že hlavním cílem hodnocení práce je **zjištění potřebných informací pro spravedlivou strukturu mezd a platů** a stanovení hodnoty rolí, které je založené na spravedlivých, spolehlivých a konzistentních úsudcích.

Urban (2017, s. 61-62) a Plamínek (2018, s. 168) pak doplňují další cíle hodnocení pracovního výkonu, které jsou založeny především na motivaci. Podle Urbana (2017, s. 61-62) je hlavním cílem **kontrola a zpětná vazba**, a to nejen pro správné splnění daných úkolů, ale především **pro motivaci pracovníků**. Podle autora je však důležité kontrolu a hodnocení provést profesionálně, jelikož neprofesionální hodnocení může motivaci pracovníka značně oslabit, přičemž kontrolou lze včas zjistit případné nedostatky v práci a díky tomu na ně

zaměstnanec včas upozornit, aby mohl sjednat nápravu a nedostatky odstranit. Podle autora vědomí pracovníků, že jejich výkony budou kontrolovány a následně hodnoceny, zvyšuje jejich odpovědné plnění zadaných úkolů, avšak aby kontrola a hodnocení měly motivační charakter, musí být založeny na tom, že nejsou chápány jako projev nedůvěry ve schopnosti pracovníka. Hodnocení musí být profesionální, objektivní a spravedlivé, jelikož na nespravedlivé hodnocení mohou zaměstnanci reagovat citlivě, nedokáží si ho často vysvětlit a na jejich motivaci má opačný vliv (Urban, 2017, s. 61-62 a 71). Plamínek (2018, s. 168) jako cíl měření výkonu a následného hodnocení zaměstnanců spatřuje **ovlivnění výkonu lidí**, kterého je dosahováno rozvojem lidských zdrojů. Za důležité autor považuje především posuzování množství vykonané práce, s ohledem na potřebu času k jejímu vykonání a za výsledné kvality. Cílem podle autora je jednoduché, pružné a srozumitelné hodnocení, kterému budou hodnocení zaměstnanci rozumět a na jeho základě budou umět odlišit úspěch od neúspěchu, aby nebyli demotivováni subjektivním pohledem hodnotitele. Na základě jasného hodnocení si dle autora hodnocený může utvořit představu, jakých hodnot má do budoucna dosáhnout a jak jsou nastavené požadované normy. Pokud je hodnocení **doplňeno funkčním systémem odměňování**, pracovníka může motivovat a řídit jeho chování (Plamínek, 2018, s. 168).

Hodnocení z hlediska státních zaměstnanců se pak věnuje pouze okrajově Erényi et al. (2017, s. 92) a Tomek a Fiala (2019, s. 816), kdy Erényi et al. (2017, s. 92) k hodnocení z hlediska Zákona o státní službě uvádí, že jeho hlavním cílem je **profesionalizace státní služby** na základě zhodnocení osobního přístupu zaměstnance k pracovním činnostem, jeho zájem o vzdělávání, rychlost zpracování úkolů, jakož i jeho komunikační dovednosti. Tomek a Fiala (2019, s. 816) se s těmito cíli ztotožňují a cílům hodnocení z hlediska služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů doplňují, že z jejich hlediska jde především o **ověření, zda příslušník dosahuje** pro služební místo, na kterém je zařazen, **dostatečných odborných kvalit**, jakož i osobnostních a morálních vlastností, které jsou pro jeho výkon služby potřebné (Tomek, Fiala, 2019, s. 816).

Názory na cíle hodnocení se z hlediska jednotlivých autorů, jakož i zákonů, liší. Kromě cíle hodnocení jakožto nástroje pro měření výkonnosti a stanovení následného finančního ohodnocení či posouzení vhodnosti příslušníka na pozici, na které je zařazen, se však jako cíl hodnocení ukázala v případě několika autorů motivace pracovníků, které bude věnován následující oddíl. Celkové shrnutí cílů hodnocení a motivace bude uvedeno v závěru této podkapitoly, resp. na konci oddílu 2.3.1.

2.3.1 Motivace zaměstnanců

Motivaci zaměstnanců se věnuje především Šikýř (2016, s. 147) a Odriová a Fertařová (2021, s. 58) a Urban (2017, s. 12). Šikýř (2016, s. 147) uvádí, že motivace zaměstnanců vyjadřuje jejich ochotu vykonat práci, která byla sjednána, jakož i dosahovat požadovaných výkonů a uskutečňovat strategické cíle organizace. Odriová a Fertařová (2021, s. 58) v motivaci zaměstnanců spatřují proces působení mezi manažery a zaměstnanci za účelem dosahování vyšší výkonnosti při plnění cílů organizace. Urban (2017, s. 12) k motivaci pracovníků dodává, že je hlavním úkolem a odpovědností vedoucích, jelikož motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou ochotnější a méně často se dopouštějí chyb, avšak pracovní motivaci zaměstnanců, jak pozitivně tak negativně, ovlivňuje velká řada faktorů. Šikýř (2016, s. 147) k uvedené ochotě vykonat sjednanou práci uvádí, že tuto ochotu ovlivňuje vnitřní motivace člověka, tedy **vnitřní podněty**, které působí v **psychice** člověka a usměrňují jeho jednání a chování za účelem **uspokojení určité potřeby**, a dále **vnější podněty**, které působí na **psychiku** člověka a usměrňují jeho jednání a chování **k dosažení očekávaného výsledku**. Vnější stimuly podle autora určují aktivitu a chování lidí, a to zejména pokud se setkají

s příslušnými motivy, kterými jsou potřeby, které v jedinci vyvolají pocit nedostatku a nutí ho tak k aktivitě a chování, které směřuje k uspokojení prožívané potřeby. Ondriová a Fertaľová (2021, s. 58-60) uvádějí, že se jedná o vnitřní proces psychologického spuštění příčin lidského chování a jednání, kdy motivační proces aktivuje vnitřní předpoklady, které usměrňují činnost člověka na cestě ke stanovenému cíli. Motivace je dle autorek základ lidských zdrojů a přímou úměrou ovlivňuje výsledky činnosti, přičemž je nezbytné věnovat pozornost také motivačním bariérám. Mezi vnější motivační bariéry podle autorek patří negativní působení pracovního prostředí, špatná sociální atmosféra a interpersonální vztahy, neřešení konfliktů, špatné jednání se zaměstnanci ze strany manažera, jakož i špatný systém hodnocení zaměstnanců a jejich nespravedlivé odměňování. Vnitřní motivační bariéry pak mohou dle autorek vznikat nesouladem osobních zájmů, nezvládání osobních problémů a nepřipravenost na řešení stanovených úkolů. Urban (2017, s. 12-17) uvádí jako příklad **Maslowovu hierarchii potřeb**, která přechází od základních fyziologických potřeb, přes potřeby jistoty, potřeby sociální, potřeby uznání až k potřebám seberealizace. Dle autora se jedná o nejčastěji používaný model pracovní motivace, který vychází z toho, že potřeby, které je potřeba uspokojit, jsou v určité hierarchii a jsou uspokojovány postupně, tedy k vyšším potřebám je nejprve nutné uspokojit potřeby nižší. Dalším příkladem je motivace vnitřní, kdy jedince dle autora uspokojuje samotný výkon práce, kdy hraje roli samostatnost, nové schopnosti a společenský význam práce a motivace vnější, kdy jedince uspokojuje výsledek práce, tedy to, co za její provedení získá, jako je finanční odměna, naděje na povýšení, pochvala, uznání či odborná prestiž. Podle Ondriové a Fertaľové (2021, s. 60) dobrý vedoucí chápe význam vnějších a vnitřních podnětů a snaží se znát vnitřní motivaci zaměstnanců a na jejich základě tvořit předpoklad pro jejich praktické využití. Šikýř (2016, s. 147) dodává, že hodnocení zaměstnanců je formou cíleného usměrňování a ovlivňování aktivity a chování lidí v pracovním procesu. Avšak je potřeba uplatnit takové vnější podněty, které podnítky vnitřní podněty a zapůsobí na motivaci zaměstnance.

Finanční motivaci se zabývá Nenadál (2018, s. 204) a Urban (2017, s. 17), kteří se shodují, že i finanční motivace má svá úskalí. Podle Urbana (2017, s. 17) lze motivaci rozdělit na hmotnou a nehmotnou, kdy mezi nehmotné motivační faktory patří především pochvala, uznání, svěřeni samostatné práce či zisk nových zkušeností. Tato motivace bývá vedoucími pracovníky často značně podceňovaná, a to i přesto, že je téměř nic nestojí a pro některé pracovníky se jedná o hnací faktor, který peníze uspokojit a nahradit nejde. S tím se shoduje Nenadál (2018, s. 204), který uvádí, že se **v současné době nejvíce uplatňuje faktor finančního ohodnocení** a motivace nefinančního charakteru v podobě péče o zaměstnance zůstává v pozadí. Hodnocení pracovníků by dle autora ke zvýšení jejich motivace a loajality mělo být realizováno s ohledem na individuální potřeby a očekávání zaměstnanců. Existují totiž tři přístupy k práci, a to job, kariéra a poslání, kdy vyznavači přístupu job pracují hlavně pro peníze, u kariéry z důvodu seberealizace a u poslání kvůli smyslu jejich práce. Urban (2017, s. 17) k hmotné, tedy finanční motivaci uvádí, že motivační dopad financí s rostoucím uspokojením potřeb klesá, a to zejména z toho důvodu, že s postupem času užitečnost spotřebních statků klesá, pro zvýšení příjmu je třeba obětovat práci více času, jehož hodnota s jeho poklesem roste (Urban, 2017, s. 12-17). Nenadál (2018, s. 204) udává další úskalí finančního odměňování zaměstnanců za odvedenou práci, kdy **pro motivaci zaměstnance je důležitý poměr mezi základní mzdou a prémiei**. Dle autora v případě, že je základní mzda příliš velká a prémie činí jen malou položku, ztrácí motivační charakter, avšak i v případě, že je prémie vyplácena pravidelně, stává se z ní již standard a po jejím odebrání např. pro dlouhodobou nemoc dochází k demotivaci zaměstnance (Nenadál, 2018, s. 204).

Z analýzy názorů výše uvedených autorů vyplývá, že hlavním cílem hodnocení pracovního výkonu zaměstnance by mělo být zjištění jeho silných a slabých stránek, diskuse

o zjištěném a následná motivace k lepším pracovním výsledkům. V případě zjištění dobrých výsledků pracovníka by měla následovat pochvala, upozornění na jeho přednosti a pro upevnění jeho další motivace by měla následovat i určitá odměna za odvedení kvalitní práce. Tato odměna by měla mít podobu toho, co je pro konkrétního zaměstnance motivační, jelikož na každého působí jiné motivační podněty. Pro někoho je nejdůležitější finanční odměna, jiný zaměstnanec by raději upřednostnil možnost dalšího profesního vzdělávání či školení a další například možnost perspektivy kariérního růstu (Ondřiová a Fertařová, 2021, s. 60 a Urban, 2017, s. 12). Znat své podřízené a vědět, jakým správným způsobem je motivovat k lepším výsledkům, je hlavním úkolem manažera, resp. nadřízeného zaměstnanců, případně personalistů, jak uvedl Nenadál (2018, s. 204). V případě zjištění, že zaměstnanec neodvádí práci, která by odpovídala očekávaným standardům, mělo by hodnocení být pomocí konzultace, tedy dialogu, zaměřené na to, co se přihodilo, jaké jsou problémy či překážky, které zaměstnanci brání v tom, aby dosahoval očekávaných výsledků (Urban, 2017, s. 61). Hodnocení by mělo začít vyzdvižením pozitivních stránek pracovníka a postupně přejít k problému, přičemž manažer, resp. vedoucí, by se měl správným přístupem snažit svého podřízeného motivovat k lepším výsledkům, ale především mu pomoci odstranit překážky, které mu v požadovaném výkonu brání. Každému hodnocení musí předcházet kontrola práce zaměstnanců, která by však měla být provedena profesionálně tak, aby v zaměstnancích nevyvolala nedůvěru v jejich práci (Filip, 2019, s. 64, Martinkovičová et al. 2019, s. 146). Co se týká kritérií hodnocení, ty budou popsány v následující podkapitole, avšak z pohledu autorů jich je větší množství, což je pochopitelné vzhledem k tomu, že každé zaměstnání klade hlavní důraz na určitá kritéria. Pro některou profesi je důležitá kvalita, pro některou kvantita, jinde je zase důležitý přístup zaměstnanců ke klientům, jejich trpělivost, ostražitost, v jiném zaměstnání zase kreativita. Teoretický rozbor cílů hodnocení pracovního výkonu z hlediska výše uvedených autorů se však jeví z praktického hlediska uplatnitelný spíše v soukromém sektoru, kde si společnosti váží kvalitních zaměstnanců a v ostatních vidí jistý potenciál, který mohou na základě vhodných motivačních podnětů rozvíjet. Co se týká sektoru státního, Zákon o státní službě, jakož i Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v cílech hodnocení ani slovem nezmiňují motivaci zaměstnanců, resp. příslušníků. Hlavním cílem je profesionalizace (Erényi et al., 2017, s. 92, Tomek a Fiala, 2019, s. 816), kdy předmětem předchozí kontroly je zájem o vzdělávání, styl komunikace, rychlost zpracování úkolů a přístup k přiděleným úkolům. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů cíle hodnocení vidí ještě méně motivačně, kdy spočívají pouze v ověření, zda příslušník dosahuje pro služební místo, na kterém je zařazen, dostatečných odborných kvalit, jakož i osobnostních a morálních vlastností, které po něm pozice, na které je zařazen, vyžaduje. Což je však v souladu s tím, co tvrdí komentář k paragrafu, který se týká hodnocení příslušníků (Tomek, Fiala, 2019, s. 817), který říká, že v rámci hodnocení nejde o motivaci příslušníků k lepším výkonům, ale o jejich udržení na dané pozici z důvodu personálního nedostatku na nelukrativním místě. Na tuto skutečnost je nahlíženo jako na zneužívání zákona a hodnotícího nástroje v rukou vedoucích, který je masovou záležitostí a již dlouhodobě demotivuje příslušníky bezpečnostních sborů. Tato dlouhodobá demotivace následně vede k odchodu zkušeného příslušníka bezpečnostního sboru za jinou práci v civilním sektoru a dochází tak k dalšímu podstavu v řadách příslušníků. Příslušník s hodnocením, které mu neumožňuje účast na výběrovém řízení, který si je vědom svých schopností, které by více uplatnit na jiném, vyšším, služebním místě, je silně demotivovaný v případě nemožnosti postupu a dostává se do vnitřního konfliktu dvou protichůdných tendencí. Při odsouzení vyššího počtu roků se pro něj motivací nestává hodnocení, ale vidina výsluhového příspěvku. Dochází pak k dilematu, zda v nespokojenosti setrvat až do doby pro dosažení na výsluhový příspěvek, který stanoví zákon po 15 odpracovaných letech, nebo na základě nespokojenosti a nespravedlivého hodnocení zvolit odchod ze služebního poměru.

2.4 Formy, kritéria a metody hodnocení zaměstnanců

Tato podkapitola se zabývá formami, kritérii a metodami hodnocení zaměstnanců z pohledu odborných autorů a z pohledu porovnávaných zákonů. Jelikož Zákoník práce žádné formy, kritéria ani metody hodnocení neuvádí, lze z hlediska hodnocení přistoupit ke kterékoli možné formě (kromě formálního Posudku o pracovní činnosti), kritériím i metodě hodnocení, které budou v následující kapitole uvedeny. V případě Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů jsou však formy, kritéria i metody jasně stanovené.

Formám hodnocení zaměstnanců se věnuje Plamínek (2018, s. 84) a Srpová (2020, s. 130), kteří hodnocení podle formy dělí na formální a neformální. Srpová (2020, s. 130) za důležitější považuje hodnocení neformální, tedy okamžitou zpětnou vazbu, okamžité ocenění práce a okamžité řešení případných problémů. S každým zaměstnancem je dle autorky však i potřeba si v určitém časovém intervalu pohovořit o pozitivních a negativních stránkách jeho výkonu, kdy u takového rozhovoru je důležité ho vést tak, aby hodnocený zaměstnanec sám mluvil a nabízel řešení. Sdělení ze strany vedoucího by dle autorky mělo být minimalizováno, měl by rozhovor pouze usměrňovat a hlavně naslouchat, kritika a hrozby z jeho strany by měly být diplomaticky podané, přičemž **pochvala zaměstnance by měla být sdělována veřejně, jeho kritika pak zásadně bez přítomnosti jiných zaměstnanců.** (Srpová, 2020, s. 130). Plamínek (2018, s. 84) k hodnocení pracovního výkonu uvádí, že je poslední fází pracovního procesu, kterému předchází zadání úlohy, její vykonání a monitorování. Stejně jako Srpová se Plamínek přiklání k názoru, že hodnocení by mělo mít formu hodnotícího rozhovoru, jehož předmětem by měly být příčiny výsledků a způsob, jak na ně reagovat, tedy jak odměnou za vykonanou práci, tak řešením problému a nápravou nedostatků. Hodnotící rozhovor by dle Plamínka **neměl obsahovat pouze výtky** ze strany vedoucího pracovníka, ale měl by být veden v klidném duchu, racionálně a měl by mít povahu porady obou zúčastněných, ze které vyjde řešení problému, ocenění úspěchu a rozhodnutí o dalším vývoji. Ke každému tématu by se měl dle autora **nejprve vyjádřit hodnocený**, až následně hodnotitel, přičemž hodnocení by mělo **postupovat od pozitivních věcí k negativním**, aby se od počátku hodnocený nesoustředil jen na svoji obranu. Další zásadou hodnocení je dle Plamínka zhodnocení přítomnosti či minulosti a následný vhled do budoucnosti, jakož i postup od věcných témat k tématům vztahovým. Autoři se tedy shodují, že hodnocení se dle forem dělí na formální a neformální, resp. písemné a ústní, přičemž se oba přiklánějí k tomu, že vhodnější formou je ta neformální, tedy ústní.

Kritériím hodnocení se pak věnuje Urban (2017, s. 62), Šikýř (2016, s. 123) a Kociánová (2010, s. 149-150), avšak každý z jiného úhlu pohledu. Urban (2017, s. 62) ke kritériím hodnocení na úvod uvádí, že **kontrola pracovníků před hodnocením by neměla být chápána jako výraz nedůvěry v jejich práci**, ale je potřeba zdůraznit, že vedoucí je přesvědčen o tom, že pracovníci mají zájem na tom vykonávat svou práci kvalitně a zodpovědně, avšak tato důvěra ještě neznamená, že by vykonávaná práce neměla být kontrolována, a to zejména z toho hlediska, že každý pracovník, který svou práci vykonává velmi odpovědně, se může neúmyslně a nevědomě dopustit chyby. Kontrola a hodnocení pracovního výkonu by však podle autora **neměly být prováděny příliš často či nedůsledně a nedostatečně.** (Urban, 2017, s. 62). Šikýř (2016, s. 123) se však již vyjadřuje konkrétněji a ke **kritériím hodnocení** zaměstnanců uvádí, že zahrnují faktory, které charakterizují výkon zaměstnanců, kdy jde zejména o **výsledky v podobě množství, kvality a potřebného času** práce, ale také **chování zaměstnance, tedy provedení práce, přístup k práci a docházka.** Dalším kritériem hodnocení je podle autora **motivace, tedy ochota k práci** či podmínky práce, jako je pracovní doba, prostředí apod. (Šikýř, 2016, s. 123). Kociánová (2010, s. 149-150) pak na hodnocení nahlíží z jiného úhlu pohledu a uvádí, že kritéria hodnocení se odvíjejí od zaměření hodnocení, tedy zda je zaměřeno na pracovní výkon a následnou odměnu či na rozvoj pracovníků a jejich motivaci, přičemž by měla splňovat následující požadavky:

- validitu, tedy musí měřit to, co má být měřeno,
- objektivitu, kdy různí hodnotitelé by měli dojít ke stejnému výsledku,
- nezávislost, kdy jedno kritérium nemá vycházet z druhého,
- musí odpovídat nárokům na konkrétní pracovní místo,
- relevantnost, tedy by měla odpovídat specifickým charakteristikám práce,
- srozumitelnost a jednoznačnost,
- přiměřený počet kritérií.

Autorka dále uvádí, tři základní kategorie hodnotících kritérií, a to:

- vlastnosti – znaky osobnosti, schopnost, iniciativa, kreativita, loajalita apod.,
- výsledky výkonu – výsledek činnosti, vyrobené kusy, uzavřené smlouvy apod.,
- pracovní chování – spolupráce s kolegy, samostatnost práce atd.

Metodami hodnocení se pak zabývají Urban (2017, s. 64-68), Martinkovičová et al. (2019, s. 146), jakož i Filip (2019, s. 65), Šikýř (2016, s. 123-124) a Kociánová (2010, s. 151-152, 158). Názor Urbana a Martinkovičové na metody hodnocení se však od ostatních autorů liší a shoduje se spíše s formami podle Plamínka (2018, s. 84) a Srpové (2020, s. 130). Urban (2017, s. 64-68) totiž k metodám hodnocení uvádí, že **jde především o okamžitou zpětnou vazbu a o pravidelné hodnocení prováděné po delší době**. Pro motivaci je z hlediska autora důležitější okamžitá zpětná vazba, která vychází z kontroly práce a je poskytována okamžitě a co nejkonkrétněji. Ze strany hodnotitele by podle autora měla být bez nepříznivých emocí a ze strany hodnoceného pak bez odmítavých reakcí, přičemž součástí okamžité zpětné vazby by měla být ze strany hodnotitele **pomoc s nalezením východiska z dané nepříznivé situace**, avšak se nemusí vždy jednat o okamžitou zpětnou vazbu pouze v negativním slova smyslu, jelikož i pochvala zaměstnance bezprostředně po odvedení dobré práce je velmi důležitá pro posílení motivace, ale také proto, aby se na jeho správné jednání či postup upozornilo. Z hlediska dlouhodobého hodnocení je pak dle autora důležitá oboustranná příprava hodnocení, aktivní spoluúčast hodnoceného a shrnutí pozitivních i negativních stránek práce zaměstnance. (Urban, 2017, s. 64-68). Rovněž metody Matinkovičové et al. (2019, s. 146) se shodují spíše s formami dle Plamínka a Srpové, kdy tyto metody autoři dělí na **neformální a formální**. **Neformální hodnocení je dle autorů průběžně vykonáváno během určitého pracovního výkonu**, má příležitostnou podobu a probíhá v daném okamžiku u konkrétní příležitosti, kdy takové hodnocení je založeno na momentálních dojmech a náladě hodnotitele. **Formální hodnocení** je dle autorů naopak racionální, standardizované a **provádí se ve stanoveném intervalu**, kdy z takového hodnocení jsou pořizovány záznamy, které je následně ukládají a slouží pro další personální činnost. Na rozdíl od neformálního hodnocení je tedy dle autorů spravedlivější a zpracované podle stanovených kritérií.

Filip (2019, s. 65), Šikýř (2016, s. 123-124) a Kociánová (2010, s. 151-152, 158) pak metody hodnocení pracovního výkonu vidí zcela jinak, a to nejen v podobě formy, resp. metody písemné a ústní či formální a neformální, ale v konkrétních metodách, prostřednictvím kterých se dají zaměstnanci hodnotit. Filip (2019, s. 65) uvádí, že hodnotících metod je nespočet, přičemž pro každou pracovní pozici je vhodná jiná hodnotící metoda, které obecně dělí na:

- individuální bodové hodnocení,
- individuální slovní hodnocení, tedy pohovor,
- srovnávání pracovníků ve skupině na základě stanovených kritérií,
- Assessment centre, tedy komplexní systém hodnocení,
- hodnocení 360°, tedy z pohledu všech zúčastněných kolem pracovníka.

Filip (2019, s. 65) dále uvádí, že u každé z výše uvedených metod hodnocení je důležité znát reakci od hodnoceného pracovníka, díky čemuž vedoucí získá názor hodnoceného a vytváří se

tak lepší důvěra, jakož se i zvyšuje vnitřní kultura organizace. Podle Šikýře (2016, s. 123-124) se za metody hodnocení zaměstnanců považují specifické postupy kontrolování a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců v závislosti na povaze vykonávané práce a na jejich požadavcích a podmínkách, kdy se jedná například o:

- **hodnocení podle dohodnutých cílů**, které je vhodné především v případě manažerů a specialistů pro zhodnocení plnění cílů, které by měly být tzv. SMART podle prvních písmen charakteristik, tedy specifické, měřitelné, achievable (dosazitelné), relevantní a termínované,
- **hodnocení podle stanovených norem**, které je vhodné k hodnocení dělníků, kdy se posuzuje splnění normy, jako např. průměrný výkon na pracovišti,
- **hodnocení pomocí stupnice**, což je univerzální metoda, která se používá např. i pro sebehodnocení zaměstnanců, kdy se každé kritérium pracovního výkonu hodnotí zvlášť přiřazením např. známky 1 – 5. Problémem dle autora bývá v případě tohoto hodnocení interpretace kritérií a stupňů hodnocení, kdy může docházet k subjektivnímu hodnocení, využívání pouze průměrných stupňů hodnocení či ke sklonu k přílišné přísnosti či naopak shovívavosti hodnocení či hodnotit zaměstnance podle výrazných pozitiv či negativ z poslední doby (Šikýř, 2016, s. 123-124).

Kociánová (2010, s. 151-158) k výše Šikýřem zmíněnému hodnocení pomocí stupnice dodává, že existuje několik typů stupnic, a to **stupnice číselné**, kdy hodnocení probíhá pomocí čísel nebo bodů, dále pak **grafické posuzovací stupnice**, které se vyznačují na přímce a v souhrnu se vyjadřují křivkou a jako poslední uvádí **slovní posuzovací stupnice**, kdy je hodnocení vyjádřeno přídavným jménem jako např. dobrý, výborný, vyhovující atd. Autorka dále uvádí další metody hodnocení, a to metodu:

- **volný popis**, který písemně hodnotí pracovníka. Tato metoda není příliš efektivní a vhodná, jelikož klade nároky na úsudek a vyjadřovací schopnosti hodnotitele a ve výsledku tato metoda nevede ke vzájemnému porovnání hodnocených;
- **hodnocení na základě kritických případů**, která vychází z vyhodnocování jak výrazně dobrých tak špatných výsledků zaměstnance v hodnoceném období. K použití této metody je potřebná předchozí příprava hodnotitele v podobě vedení záznamů o pracovních výkonech pracovníka, jakož i o jeho chování;
- **hodnocení vytvářením pořadí hodnocených**, které porovnává dva a více pracovníků, kdy se porovnává buď střídavě postupným výběrem nejlepšího a nejhoršího pracovníka, dále se porovnává párově, resp. každého s každým, a dále se porovnává povinným rozdělením zejména do skupin podle pracovního výkonu;
- **hodnocení pomocí check-listu**, což je dotazník s otázkami, které se vztahují k chování pracovníka, na které se odpovídá ano či ne;
- **metoda BARS** (Behaviorally Anchored Rating Scales) slouží k hodnocení chování, které je požadované k úspěšnému vykonávání přidělené práce, zaměřuje se na přístup k práci, jakož i pracovní postup a účelnost výkonu pracovníka. Pomocí stupnice hodnotí každý konkrétní vykonaný úkol zvlášť;
- **CBI** (Competency Based Interview), je metodou posuzování úrovně kompetencí pomocí rozhovoru, během něhož hodnotitel hledá důkazy o kompetencích na základě analýzy minulých událostí v pracovním životě zaměstnance;
- **AC** (Assessment Centre) je diagnostická metoda posuzující pracovní způsobilost jedinců, jejich kompetence podle požadovaných kritérií na daném pracovním místě;
- **DC** (Development centre) jsou pak diagnostické metody zaměřené na identifikaci úrovně schopností pracovníků k posouzení silných a slabých stránek, jakož i rozvojového potenciálu pro stanovení potřeb dalšího vzdělávání a osobního rozvoje;

- **360° zpětná vazba**, která je systémem hodnocení od více hodnotitelů využívaná zejména k rozvoji manažerských kompetencí.

Co se týká hodnocení z hlediska služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů, tak z pohledu závazného pokynu policejního prezidenta k provádění hodnocení příslušníků existují dva druhy hodnocení, jejichž popis vyjadřuje jak formu, tak kritéria a metodu hodnocení, a to služební hodnocení a hodnocení průběžné. V případě **průběžného hodnocení** příslušníka bezpečnostního sboru je hodnocení prováděno **pomocí číselné posuzovací škály** s hodnotami 1 (nejlepší) až 5 (nejhorší), kdy se takto posuzuje odbornost, plnění povinností, úroveň teoretických znalostí a jejich aplikace, chování, samostatnost plnění úkolů, reagování na krizové situace, vystupování, respekt k nadřízeným apod., viz vzor průběžného hodnocení a hodnocených oblastí v něm obsažených (Příloha č. 2). V případě **služebního hodnocení** (vzor viz příloha č. 3), které vychází z předchozích průběžných hodnocení, má příslušník vždy možnost využít **sebehodnocení**. Následuje rozhovor hodnotitele s hodnoceným, při kterém se projednají výsledky průběžných hodnocení a porovnají se s výsledky sebehodnocení. V případě existence významných událostí se tyto rovněž projednají a je přistoupeno k závěru hodnocení. V rámci služebního hodnocení je pak výsledkem **slovní posuzovací škála** od vynikajících výsledků až po neuspokojivé výsledky, které se **rozhovorem** odůvodní a na závěr se stanoví plán úkolů dalšího odborného rozvoje (ZPPP č. 79/2009).

Na základě analýzy forem, kritérií a metod hodnocení z hlediska několika autorů lze konstatovat, že formy hodnocení jsou především slovní a písemné (Plamínek, 2018, s. 84, Srpová 2020, s. 130). Co se týká kritérií hodnocení, měla by mu dle Urbana předcházet kontrola hodnoceného pracovníka, která by měla být účelná, prováděna přiměřeně často, důsledně a měla by být prováděna tak, aby pracovníka nestavěla do pozice nedůvěryhodného zaměstnance, ale aby chápal její pozitivní přínos. Zároveň je tato kontrola nezbytná proto, aby nadřízený, resp. hodnotitel, znal náplň práce a kvalitu svých zaměstnanců a měl podklady pro rozhodování ve věci jejich hodnocení (Urban, 2017, s. 62). Hlavními kritérii hodnocení jsou dle Urbana, Šikýře, a Kociánové výsledky práce, její množství, kvalita, potřebný čas k jejímu výkonu, chování zaměstnanců, jejich přístup k práci, motivace a docházka. Zpracované hodnocení by pak mělo být měřitelné, objektivní, nezávislé, relevantní, srozumitelné, jednoznačné a mělo by být zaměřené na konkrétního pracovníka a jeho výsledky v souvislosti s vykonávanou činností. V rámci samotného přednesu hodnocení hodnotitelem hodnocenému je hlavním kritériem postup od pozitivních věcí k negativním, aby hodnocení neobsahovalo pouze negativa, přičemž je nezbytná účast hodnoceného, tedy jeho možnost se k hodnocení vyjádřit. Dalším kritériem je pak aktuálnost, tedy zhodnocení přítomnosti a až následný vhled do budoucnosti (Urban, 2017, s. 62, Šikýř, 2016, s. 123, Kociánová, 2010, s. 149-150). Co se týká metod hodnocení, existuje jich velké množství, přičemž jsou k hodnocení zaměstnanců voleny podle toho, jakou pozici zastávají, jelikož jiná metoda se lépe hodí pro hodnocení manažerů, jiná pro hodnocení dělníků. Základními metodami hodnocení je hodnocení formální, které je prováděné pravidelně po delší době a hodnocení neformální, které je okamžitou zpětnou vazbou na vykonanou práci, kdy ihned následuje pochvala či pomoc s nalezením řešení problému. Co se týká formálního hodnocení, je dle Šikýře možné ho provádět na základě dohodnutých cílů, podle stanovených norem či hodnocením pomocí posuzovacích škál, kdy se hodnotí každé kritérium pracovního výkonu (Šikýř, 2016, s. 123-124). Dále je možné dle Kociánové provádět hodnocení metodou volného popisu, na základě kritických případů nebo pomocí tvorby pořadí hodnocených. Existují také hodnotící metody pomocí check-listu či diagnostické metody hodnotící kompetence zaměstnanců a jejich pracovní schopnosti. Využívá se rovněž systému hodnocení z pohledu více hodnotitelů, kdy nadřízený shromažďuje hodnocení např. od spolupracovníků, dodavatelů, klientů a dalších osob, které s hodnoceným

přicházejí pracovně do styku, a na základě těchto dílčích hodnocení zpracuje hodnocení celkové Kociánová (2010, s. 151-158).

Co se pak týká hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů, tak ze Závazného pokynu policejního prezidenta č. 79/2009 jsou kritéria i metody jsou omezené. Služební hodnocení totiž nehodnotí množství vykonané práce a její kvalitu za určitý čas, ale hlavními kritérii je hodnocení odbornosti, plnění služebních povinností a úroveň teoretických znalostí, jakož i jejich aplikace do praxe. Avšak i v tomto případě platí, že hodnocení by mělo být objektivní, nezávislé, relevantní a srozumitelné. Metody hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů jsou pak jednoznačně určené, kdy se používá metoda hodnocení pomocí posuzovací stupnice číselné, resp. slovní, metoda sebehodnocení a následně hodnotící rozhovor. Ilustrativní popis oblastí, který vede ke správnému ohodnocení hodnocené oblasti, je uveden v příloze č. 4.

Co se týká kritérií hodnocení, bylo dle Kociánové (2010, s. 149-150) řečeno, že by měla být zejména validní, objektivní, nezávislá, relevantní, srozumitelná a jednoznačná a zároveň, že by měla odrážet vlastnosti hodnoceného, výsledky jeho výkonu a pracovní chování. Často se však stává, že hodnocení je ze strany hodnotitele nespravedlivé, což je hlavní chybou, ke které dochází při hodnocení zaměstnanců. Chybám v hodnocení se bude věnovat následující oddíl.

2.4.1 Chyby v hodnocení zaměstnanců

Chyb, kterých se lze při hodnocení zaměstnanců dopustit, existuje hned několik. Těmto chybám se věnují zejména Urban (Urban, 2017, s. 71-72), Bulger et al. (2020, s. 132-135), Šikýř (2016, s. 151) a Janečková (2019, s. 261). Urban (2017, s. 71-71) uvádí, že pokud nastane při hodnocení chyba a hodnocení je nespravedlivé, místo motivace naopak pracovní úsilí pracovníka klesá, pracovník ztrácí nejen chuť k práci, ale i víru ve své schopnosti, pracuje s nejistotou a dopouští se více chyb. Nespravedlivé hodnocení dle autora může hodnotitel vydat na základě toho, že nevěnuje práci zaměstnanců dostatečnou pozornost a díky tomu nemá dostatek informací pro objektivní hodnocení. Další možností vystavení nespravedlivého hodnocení je dle autora subjektivita hodnocení, která se opírá o nejasná kritéria, osobní vztahy s podřízenými či k němu dojde na základě hodnotitelských chyb. Co se týká kritérií, chybou, na základě které je následně vystaveno nespravedlivé hodnocení, bývají dle autora nejasná či nepřesně stanovená hodnotící kritéria, která mohou být špatně interpretována a mohou dávat větší prostor pro vliv osobních sympatií, antipatií, konfliktů a vnímání podřízeného jako hrozby, přičemž složitá kritéria hodnocení jsou důsledkem toho, že hodnocení ztrácí význam a objektivitu. Zároveň by ale kritéria hodnocení dle autora neměla být příliš obecná, ale měla by vycházet z cílů organizace a přizpůsobena danému místu či útvaru. Autor dále uvádí, že mezi nejčastější systematické hodnotitelské chyby patří tyto chyby:

- **sklon k nadhodnocování či podhodnocování**, ke kterému dochází v případě, že je hodnotitel příliš shovívavý či příliš náročný, avšak podobný výsledek má rovněž sklon k průměrnému hodnocení všech pracovníků bez rozdílu jejich posouzení,
- **„haló“ efekt**, ke kterému dochází v případě, že pracovník pracuje v jisté oblasti mimořádně, a díky tomu hodnotitel přehlíží výkonnostní problémy v jiné oblasti. To platí i opačně, kdy špatný výkon v jedné oblasti vede k přehlížení jeho jiné kvalitní práce, schopností a příznivých vlastností.
- **stereotypy**, ke kterým vedou předsudky nebo obecné soudy hodnotitele,
- **efekt zrcadla**, který vzniká ve chvíli, kdy pracovník není hodnocen podle určitého výkonového kritéria, ale podle srovnání s hodnotitelem. Tato hodnotící chyba vede k lepšímu hodnocení těch, kteří se v nějakém směru hodnotiteli podobají a k horšímu hodnocení těch pracovníků, jejichž povahové rysy jsou od osoby hodnotitele odlišné (Urban, 2017, s. 71-72).

Bulger at al. (2020, s. 132-135) souhlasí s Urbanem a jako hlavní chybu při hodnocení zaměstnanců vidí především zmíněný „haló“ efekt, kdy hodnotitel komplexně hodnotí pracovníka na základě jediného atributu, který ohodnotí mimořádně a na základě tohoto mimořádného hodnocení dojde ke zkreslení ostatních vlastností a výkonů pracovníka směrem nahoru. Dle autora k tomu dochází zejména v případě, že je atributu, ve kterém pracovník vynikl, přiděleno vysoké hodnocení na stupnici zásluh a slabé stránky pracovníka pak jsou přehlíženy nejen díky haló efektu, ale například i díky tomu, že jsou v rámci výkonu jeho činnosti obtížně pozorovatelné či nejsou jasně definovány. Této chybě v hodnocení se dá dle autora předcházet a to zejména tak, že v rámci hodnocení **by měl hodnotitel zhodnotit více než jeden výsledek**, jedné konkrétní činnosti pracovníka a zároveň by měl pracovníka **hodnotit více než jeden hodnotitel**, aby se předešlo vlivu osobních předsudků. Autor však uvádí, že existují i pracovníci, kteří jsou vynikající ve všech oblastech jejich činnosti, kdy v jejich případě se nemůže jednat o chybu hodnocení, ale o objektivní zhodnocení skutečnosti. Mezi další zdroje chyb v hodnocení zaměstnanců autoři řadí:

- **konstantní neboli systematické zkreslení.** Konstantní zkreslení má základ ve standardech a hodnotících kritériích z hlediska hodnotitele. Někteří nadřízení, resp. hodnotitelé očekávají od svých zaměstnanců více, než jiní. Nejvyšší hodnocení udělené jedním hodnotitelem tak nemusí být ekvivalentní nejvyššímu hodnocení, které udělí hodnotitel jiný. Této chybě lze předcházet tím, že se pevně stanoví standardy hodnocených oblastí a požadovaných výkonů, aby byla **nastavena norma**, od které se může hodnocení odvíjet;
- **chyba nejnovějšího výkonu.** Vzhledem k tomu, že celkové, resp. formální hodnocení probíhá v určitém období po např. 6 – 12 měsících, dochází k chybě v hodnocení, kdy se hodnotí pouze poslední výrazné chování či výkon pracovníka a nehodnotí se tak celé období, které uplynulo od posledního hodnocení pracovníka. Pracovník může celou dobu podávat mimořádné výkony, avšak pokud např. z důvodu nemoci v posledním měsíci jeho výkon klesl, může být touto skutečností jeho hodnocení za celé období zkresleno. Této chybě v hodnocení lze předejít častější realizací hodnocení, případně alespoň zkrátit intervaly kontrol výkonu pracovníků a činit si o nich záznamy;
- **chyba nedostatečné informace.** Jedním z největších selhání ze strany hodnotitelů je nedostatečná znalost svých podřízených, což vede k jejich nepřesnému a nespravedlivému hodnocení. Taková hodnocení nemají pro organizaci význam, jelikož nejsou založena na komplexní znalosti výkonů a chování pracovníka. Řešením této chyby v hodnocení je uvědomění hodnotitelů v oblasti přínosu a hodnoty hodnocení pracovníků, ale také uvědomění, jakou škodu může tato chyba hodnocení způsobit v motivaci pracovníka;
- **průměrné hodnocení a chyba shovívavosti.** Jedná se o chybu, která již byla zmíněna a která spočívá ve zdrženlivosti hodnotitelů udělovat extrémní hodnocení jak směrem nahoru, tak dolů. Přidělují tak průměrné hodnocení všem pracovníkům, díky čemuž je následně problematické rozlišit dobré a špatné pracovníky. Stejně jako chyba nedostatečné informace, i tato chyba vede k tomu, že hodnocení nepřináší společnosti ani zaměstnancům žádné užitečné informace. Řešení této chyby je shodné s řešením chyby nedostatečné informace;
- **kognitivní procesy hodnotitelů.** Kognitivní neboli myšlenkové procesy hodnotitelů jsou základem jejich úsudku v případě hodnocení pracovníků. Existují čtyři kognitivní proměnné, které mohou ovlivnit hodnocení pracovníků, a to kategorizace, přesvědčení, interpersonální vliv a atribuce, resp. předsudky. **Kategorizace** pracovníků představuje úsudek hodnotitele a pomyslné přiřazení pracovníka do určité skupiny. Pracovní výkon zaměstnance je pak hodnocen zaujatě podle celé skupiny. **Přesvědčení** souvisí s hodnocením přirozenosti jedince. Jedná se o přesvědčení hodnotitele např. o tom, že lidé

jsou ze zásady dobří, hodnocení takových hodnotitelů je pozitivnější než u hodnotitelů, kteří na lidi nahlízejí jako na např. zlomyslné. V tomto případě je potřeba přijmout myšlenku individuálních rozdílů mezi lidmi. **Interpersonální vliv** se týká pocitů a emocí hodnotitele vůči hodnocenému. Je tedy třeba aby si hodnotitel zachoval nestrannost a objektivitu, a to i případě, že má někoho rád nebo mu je někdo nepříjemný. **Předsudky** vytvářejí dojmy o jiných lidech, o jejich schopnostech a vlastnostech. Předsudky o tom, proč se pracovník chová určitým způsobem, mohou ovlivnit jeho hodnocení. Např. příčinou únavy pracovníka může být začínající nemoc nebo problémy v rodině, ale na základě předsudků si hodnotitel může vytvořit domněnku, že pracovník je unaven po párty;

- **osobnost hodnotitele.** Osobnost ovlivňuje způsob, jakým hodnotíme či posuzujeme druhé lidi, a to ve všech oblastech života. Na stejného hodnoceného bude jinak nahlížet hodnotitel, který je osobností pomstychtivou či nepřátelskou vůči ostatním a jinak hodnotitel soucitný a starostlivý. V tomto případě je vhodné sebemonitorování v oblasti jednání s jinými lidmi, které vede k prezentování sebe takovým způsobem, který odpovídá sociálním normám v daném prostředí;
- **konflikt rolí.** Tato hodnotící chyba se týká rozporu mezi požadavky organizace a pohledem hodnotitele na to, co je správné a co špatné. Konflikt rolí vede ke stresu hodnotitele, což má za následek vydání lepšího hodnocení. Jednak z důvodu vyhnutí se konfrontaci s hodnocenými nebo z důvodu získání vděčnosti hodnocených;
- **správa dojmu.** Jedná se o takový způsob chování hodnoceného, aby se hodnotiteli prezentoval příznivým a pozitivním způsobem. Spravuje tak dojem, jakým působí, aby hodnotitele přiměl k tomu, aby ho měl rád a aby mu dal dobré hodnocení. Správa dojmu zahrnuje rovněž politickou dovednost porozumět druhým a využít toho porozumění k jejich ovlivnění a prostřednictvím toho tak dojít k dosažení svých cílů (Bulger et al., 2020, s. 132-135).

Šikýř (2016, s. 151) pak upozorňuje na chyby při hodnocení pomocí škály, tedy pomocí hodnotící stupnice, kdy **dochází k chybné interpretaci kritérií a stupňů hodnocení**, a tím pádem dochází k subjektivnímu hodnocení. Podobné chyby dle autora zásadně poškozují pracovní vztahy, snižují autoritu nadřízených a zvyšují nedůvěru podřízených, což se za nějaký čas vždy projeví značnými problémy jak v oblasti spokojenosti zaměstnanců, tak v jejich výkonnosti, což vede k tomu, že se nadřízení nespokojených, a tím pádem nepohodlných zaměstnanců mohou zbavit. Janečková (2019, s. 261) pak dále vidí chybu při hodnocení zaměstnanců v případě, kdy **hodnocený nemá možnost se s výsledky svého hodnocení seznámit**.

Co se týká chyb hodnocení z hlediska Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (Zákon č. 361/2003 Sb.), výše zmíněné chyby na straně hodnocených i hodnotitelů platí i v jeho případě, avšak navíc se přidává i **nešťastná právní úprava**, díky které mohou hodnotitelé služebního hodnocení zneužívat a spatřovat v něm nástroj k zabránění kariérního růstu svých podřízených (Tomek, Fiala, 2019, s. 817). Jak již bylo uvedeno v oddílu 2.2.3, pro kariérní postup je potřeba vyhrát výběrové řízení, do kterého se však příslušník může přihlásit pouze, pokud v závěru služebního hodnocení dosahuje alespoň velmi dobrých výsledků (§ 22 zákona č. 361/2003 Sb.). Dle Tomka a Fialy (2019, s. 817) je kariérní postup příslušníka díky této právní úpravě výhradně v rukách jeho nadřízeného, který i přesto, nebo právě proto, že příslušník vykonává svoji přidělenou práci nadstandardně, vydá hodnocení horší pouze proto, aby se hodnocený nemohl přihlásit do výběrového řízení, například z důvodu personálního nedostatku či nepřejčnosti založené na osobních antipatiích. Další chybou u služebního hodnocení je dle autorů jeho **neobjektivnost z toho důvodu, že známka, kterou hodnotitel udělí, není nijak dále odůvodňována**, pouze se zaškrtně příslušný stupeň hodnocení, tudíž i dosahování neuspokojivých výsledků v závěru hodnocení, které si

z dlouhodobějšího hlediska nadřazený vykonstruovaně obhájí, je pak možností, jak příslušníkovi čistě a zákonně ukončit služební poměr.

Z výše uvedené analýzy chyb, kterých se hodnotitelé i hodnocení mohou dopustit, je patrné, že jich je mnoho. Proto je důležité, aby hodnotitel byl pro účely hodnocení řádně vyškolen, případně aby si k hodnocení zaměstnanců přizval další osobu, která může mít na některé okolnosti hodnocení jiný pohled a společně tak mohou předejít chybám v hodnocení, které by mohly vést k vypracování hodnocení, které je neúčelné či pro zaměstnance značně demotivační. Hodnocení by mělo dle Urbana (2017, s. 71-71) a Bulgera at al. (2020, s. 132-135) být spravedlivé, objektivní, bez předsudků, přílišné přísnosti či shovívavosti a mělo by být především podložené dlouhodobějšími výsledky, aby se předešlo ovlivnění hodnocení na základě posledního úspěchu či neúspěchu hodnoceného. Stranou by u hodnotitele měla jít rovněž jeho osobnost a měl by na hodnocené nahlížet nezkresleně na základě své povahy. Při hodnocení je dle Janečkové (2019, s. 261) rovněž chybou, pokud se hodnocený nemá možnost se svým hodnocením seznámit, jakož i v případě seznámení se s ním následné neodůvodnění negativních výsledků. Chyby v hodnocení, které všichni výše zmínění autoři uváděli, platí jak pro pracovníky zaměstnané dle Zákoníku práce, tak pro příslušníky, kteří vykonávají službu podle Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. V případě Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů se však připojuje další velká chyba hodnocení, a to vědomé a záměrné snižování stupně hodnocení, kdy hodnotitel ani nemusí uvést, proč se pro daný hodnotící stupeň rozhodl (Tomek a Fiala, 2019, s. 817). Takto záměrně snížený stupeň hodnocení totiž příslušníkům brání v účasti ve výběrovém řízení, a tím v kariérním postupu. Jak již bylo uvedeno v předchozích podkapitolách, hodnocení zaměstnanců zaměstnaných dle Zákoníku práce není nikterak zákonem upraveno a z pohledu odborníků slouží především k odhalení silných a slabých stránek pracovníků, ke stanovení výše jejich finančního ohodnocení a pro jejich motivaci k lepším výkonům, přičemž toto hodnocení není povinné a zaměstnanec jej nepotřebuje k přestupu na jiné, lepší místo. Avšak dle Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů je průběžné hodnocení a služební hodnocení příslušníků povinné ve stanovených časových intervalech, tudíž se mu nelze vyhnout a závěr hodnocení je nezbytný pro kariérní postup příslušníka. Bez hodnocení, které příslušníkovi umožní účast ve výběrovém řízení, pak příslušník může dle zákona č. 361/2003 Sb. přestoupit pouze na pozici ve stejné hodnosti, resp. platové třídě, avšak i tento přestup je na libovůli nadřízeného, jelikož je k tomu potřeba jeho souhlasu. Závěrem lze tedy zhodnotit, že chyby v hodnocení pracovníků se z hlediska Zákoníku práce a Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů liší pouze v jednom případě, kterým je nešťastná právní úprava, která vede k vědomému a záměrnému zneužívání hodnocení a dělá z něj nástroj pro zabránění kariérního růstu příslušníků bezpečnostních sborů.

2.5 Implementace hodnocení zaměstnanců

Implementace je pro účely této kapitoly chápána jako proces zavádění teoreticky stanovených či naplánovaných prvků do praxe. Tedy samotná realizace hodnocení zaměstnanců v praxi. Implementaci hodnocení se věnují Zítková et al. (2015, s. 41), Pilařová (2016, s. 125-130) a Kociánová (2010, s. 144). Zítková et al. (2015, s. 41) uvádějí, že hodnocení pracovníků není oblíbenou činností jak na straně hodnotitelů, tak na straně hodnocených. Bez pravidelné a smysluplné implementace hodnocení je však dle autorů výrazně omezena možnost ovlivňovat výkonnost jak jednotlivce, tak celého týmu. Pilařová (2016, s. 125-127) pak uvádí implementaci jak formálního, tak neformálního hodnocení, kdy u formálního hodnocení musí být stanoven formální postup hodnocení, jeho periodicita, dále jsou definována měřitelná kritéria a formální dopady hodnocení, přičemž výsledkem je formální dokument se záznamem výsledků hodnocení, jsou v něm zadokumentována dohodnutá opatření, podmínky dalšího působení

zaměstnance v organizaci, jakož i další cíle. V případě neformálního hodnocení jde pak dle autorky o jeho realizaci dle aktuální potřeby, a to ihned po realizaci určité činnosti nebo vzniku problému, avšak pro neformální hodnocení nejsou dána žádná pravidla a postupy. Formální hodnocení pak může dle autorky probíhat ve dvou formách, a to v podobě **hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí**, kdy v případě **hodnocení výkonu** jde o posouzení výsledku určité pracovní činnosti v daném čase a za určitých podmínek. Při zadávání úkolů je pro jeho splnění dle autorky potřeba vybrat správnou osobu, zvolit vhodný způsob motivace a uvést správný postup, tedy definovat úkol, vysvětlit ho a ověřit si, zda pracovník úkolu rozumí. Při tvorbě systému hodnocení výkonu je dle autorky potřeba provést **analýzu pracovní činnosti a definovat, co bude hodnoceno**, kdy před samotným hodnocením je důležité definovat ukazatele výkonu a vytvořit objektivně měřitelná kritéria, například definovat, co jsou závažné chyby či jaké množství chyb se může v práci vyskytnout apod. V případě **hodnocení kompetencí** pak dle autorky jde o náročnou tvorbu kompetenčních modelů a úrovní kompetencí, a to zejména z toho důvodu, že se jedná o hodnocení znalostí, dovedností, schopností a postojů, tak vlastního výkonu, tedy hodnocení, zda má pracovník předpoklady pro dosahování určitých výkonů a zda je také skutečně podává. Kompetenční modely jsou dle autorky obtížně měřitelné, proto jsou v organizacích neoblíbené, avšak efektivnější je systém hodnocení kompetencí, který je využíván k řízenému rozvoji zaměstnanců a podpoře jejich výkonu. Hodnocení kompetencí by pak dle autorky mělo být **realizováno jednou ročně** a jeho součástí by mělo být zejména **celkové vyhodnocení výkonů za poslední rok, analýza příčin nízkého či vysokého výkonu, dohoda o následných opatřeních, stanovení dlouhodobých cílů, hodnocení kompetencí k úkolům, jakož i dohody o rozvojových cílech, kariérním růstu a změně mzdy**, přičemž u hodnocení výkonu, tak u hodnocení kompetencí je důležité propojení hodnocení se systémem odměňování. Kociánová (2010, s. 144) uvádí, že na podporu hodnotitelů, aby správně realizovali hodnocení zaměstnanců, existují kurzy a školení, např. trénink hodnocení na simulovaných údajích, vyhodnocování procesu klasifikování ve skupině hodnotitelů nebo jeho monitorování.

Po stanovení ukazatelů výkonu a kompetenčních modelů, následných kontrolách zaměstnanců a vytvoření jejich hodnocení přichází dle Pilařové (2016, s. 128-130) na řadu hodnotící rozhovor, který by se měl skládat ze tří částí, kdy první část slouží k představení účelu setkání, seznámení se s jeho časovým rámcem, se strukturou hodnocení a k navození příjemné přátelské atmosféry. V rámci hlavní části má dle autorky přednost hodnocený, od kterého jsou získávány informace, má prostor pro sebehodnocení, po kterém následuje dialog pro zjištění, proč se hodnocený hodnotí tak, jak se hodnotí, kde spatřuje příčinu svých úspěchů či nezdarů a v případě nezdarů se ho dotázat, jak mu v tom hodnotitel může pomoci. Důležitá je dle autorky rovněž diskuse ohledně případných připomínek ze strany hodnoceného např. k pracovnímu prostředí, osvětlení jakýchkoliv nejasností, jakož i další dohoda na rozvojových a pracovních cílech, kdy v závěru hodnocení pak dochází ke shrnutí klíčových myšlenek a závazků, k podpisu hodnotícího formuláře a jeho předání hodnocenému.

Co se týká implementace hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů, od zákonem stanovených forem a časových intervalů nelze uhnout. Dle Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (Zákon č. 361/2003 Sb.) a dle Závazného pokynu policejního prezidenta č. 79/2009 se průběžné hodnocení na příslušníka zpracovává jednou ročně, služební hodnocení pak nejméně jednou za tři roky a u příslušníků ve služebním poměru na dobu určitou, před vykonáním služební zkoušky nebo u příslušníků vyjímáných ze zálohy se hodnocení provádí častěji, případně po šesti měsících. Jak již bylo zmíněno v předchozích podkapitolách, **hodnocení příslušníka se provádí pomocí číselné škály**, kdy se hodnotící známka volí podle tabulky s popisem oblastí (viz Příloha č. 4). Jednotlivá pásma nadstandardu, standardu a podstandardu, kterými by se hodnotitelé při hodnocení měli řídit, jsou popsána jak

v průběžném, tak ve služebním hodnocení (viz Příloha č. 2 a č. 3). **Závěrem hodnocení je výstup v podobě slovního hodnocení škálou a úkoly pro další služební růst.** Jak vyplývá ze Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361/2003 Sb., jde čistě o formální hodnocení, kdy s příslušníkem ani nemusí být veden hodnotící rozhovor, pouze se mu vydá jeden výtisk hodnocení, kdy podpisem potvrdí jeho převzetí, avšak svým podpisem příslušník nevyjadřuje souhlas se závěry hodnocení, pouze stvrzuje jeho převzetí, které může i odmítnout. Následně má příslušník dle uvedeného zákona možnost proti tomuto hodnocení využít opravný prostředek tím způsobem, že do 15 dnů od převzetí hodnocení vznesse námitku, kdy následně hodnocení bude přezkoumáno před komisí, kde se již příslušník může k závěrům hodnocení vyjádřit. Jediné právo, které má příslušník v rámci hodnocení, kromě práva na námitku, je sebehodnocení písemnou formou (§203 zákona č. 361/2003 Sb.; ZPPP č. 79/2009).

Jak již bylo řečeno v oddíle 2.2.3, pro příslušníka, který touží po změně pozice, je klíčové, aby měl v závěru hodnocení uvedeno „dosahuje velmi dobrých výsledků“. Tento požadavek však činí velké problémy mnoha příslušníkům v kariérním růstu, jelikož dává do rukou vedoucích mocný nástroj, díky němuž mohou rozhodovat o osudu svých podřízených, kdy i přesto, že příslušník dosahuje fakticky vynikajících výsledků a má potřebné vzdělání, znalosti, schopnosti a dovednosti, které by uplatnil na vyšší pozici, na základě hodnocení s výsledkem „dosahuje dobrých výsledků“ se nemůže přihlásit do výběrového řízení na pozici, po které touží a na které by mohl být pro útvar na základě svých schopností přínosem (Tomek, Fiala, 2019, s. 817). **Obsazení jiného služebního místa bez souhlasu nadřízeného vede výlučně přes výběrové řízení,** do kterého se však ani nejlepší příslušník nemůže přihlásit, pokud ze strany nadřízeného nedostane **hodnocení alespoň „velmi dobré“**, a to ne kvůli špatnému výkonu služby, ale z důvodu nedostatku příslušníků na příslušném útvaru či špatného vztahu s vedoucím. Toto zneužívání zákona a hodnotícího nástroje v rukou vedoucích je dle Tomka a Fialy (2019, s. 817) masovou záležitostí a je příslušníky dlouhodobě kritizováno, přičemž příslušník, kterému je dlouhodobě bráněno tímto způsobem v postupu, ztrácí motivaci k dalšímu setrvání ve služebním poměru. Toto jednání ze strany nadřízených však odporuje snaze bezpečnostních sborů předejít podstavům příslušníků. Bezpečnostní sbory pracně získávají nové příslušníky nesystémovými kroky, jako jsou náborové kampaně či náborové a stabilizační příspěvky, avšak nečiní žádné kroky k potlačení fluktuace zkušených příslušníků z důvodu nemožnosti jejich kariérního postupu (Tomek, Fiala, 2019, s. 817).

Podle závazného pokynu policejního prezidenta č. 79/2009 **hodnotitel ve spolupráci s garantem hodnocení písemně stanoví obsah standardu** na jim podřízená služební místa, kdy každý nově přichozící příslušník musí být po nástupu do 30 dnů od ustanovení na služební místo prokazatelně seznámen s obsahem standardu služebního místa. Obsahem zmíněného standardu jsou zejména **stanovené priority, jakož i podmínky služby**, kdy hodnotitel následně provádí hodnocení na základě osobní znalosti hodnoceného, jelikož pouze on může posoudit jeho výkon služby. Dle Závazného pokynu policejního prezidenta č. 79/2009 **musí být každý hodnotitel proškolen** v oblasti hodnocení, kdy tato školení zabezpečuje odbor personální, kdy po absolvování školení se vydává osvědčení. Obsahem školení je detailní popis způsobu provádění hodnocení a seznámení s jeho principy, přičemž jeho cílem je pochopení účelu hodnocení, jeho významu pro řídicí činnost, osvojení si principů hodnocení a zajištění jeho jednotnosti (Čl. 5 a čl. 6 ZPPP č. 79/2009).

Analytickým rozbořem uvedených zdrojů bylo zjištěno, že realizace hodnocení zaměstnanců není oblíbená ani na jedné straně, tedy na straně hodnocených, tak i hodnotitelů (Zitková et al. 2015, s. 41). Existují dvě základní formy hodnocení, které uvádí Pilařová (2016, s. 125-127) a to formální a neformální, kdy neformální hodnocení prakticky ze strany hodnotitelů nezabírá žádný čas, vyjma toho, který věnují kontrole, při které přijdou na výkon zaměstnanců hodný pochvaly, případně na nedostatky, kdy bez řádu a pravidel hodnoceného buď pochválí či mu

vytknou nedostatky, které na místě neprodleně slovně ohodnotí a řeší, případně z nich dále vyvozují důsledky. Toto hodnocení je bezesporu realizováno naprosto všude bez ohledu na pracovní a služební poměr či obor činnosti. Co se týká formálního hodnocení, bylo zjištěno, že existují dvě možnosti, na základě čeho zaměstnance hodnotit. Lze tak hodnotit pracovní výkon a hodnotit kompetence. U hodnocení jak výkonu, tak kompetencí je nejprve potřeba stanovit standardy, které by měl pracovník splňovat a které budou následně kontrolovány a hodnoceny. Ať hodnotitel stanoví jakákoliv kritéria hodnocení a zvolí jakoukoliv metodu hodnocení, vždy by na závěr měl proběhnout s hodnoceným hodnotící rozhovor, při kterém se mu dá prostor pro vlastní vyjádření k jeho výkonům, sebehodnocení, připomínek k podmínkám práce a pracovnímu prostředí, jakož i ke vzájemné diskusi pro vymezení dalších cílů a podmínek další práce (Pilařová, 2016, s. 125-127). To však neplatí v případě příslušníků, kdy dle Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů je hodnocení povinně realizováno pouze formálně škálou a jsou písemně dané úkoly pro další rozvoj (§ 203 Zákona č. 361/2003 Sb.).

2.6 Trendy v hodnocení zaměstnanců

V oblasti nových trendů v hodnocení zaměstnanců se autoři převážně shodují. V prvním případě se Zítková et al. (2015, s. 41), Pattanayak (2020, s. 306) a Petržilková Vocová (2022) shodují v potřebě osobního přístupu k zaměstnancům a jejich aktivního zapojení při hodnocení. Zítková et al. (2015, s. 41) uvádějí, že hlavním předpokladem moderního a efektivního hodnocení je **záměna byrokratického papírového hodnocení za hodnocení tzv. tváří v tvář**, kdy se od známkování přejde k rozhovoru, jehož cílem je stanovení další společné cesty, úkolů, motivací a řešení možných problémů. Podle autorů je velmi důležité, aby se hodnocený stal aktivním účastníkem hodnocení a ne pouhým pasivním objektem. Jak bylo zjištěno v oddíle 2.2.2 a 2.2.3, pouhým pasivním objektem hodnocení jsou zejména státní zaměstnanci zaměstnaní podle Zákona o státní službě a podle Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Pattanayak (2020, s. 306) odkazuje na průzkum společnosti Business Today, kdy na základě jeho výsledků byl vyvozen závěr, že převedení podnikových cílů do konkrétních a kvantifikovatelných cílů pro konkrétní zaměstnance je správný směr pro vytvoření nového systému hodnocení výkonu, který umožní lepší zpětnou vazbu, jak kvalitní práci pracovník vykonává. Hodnocení pracovníka by podle autora nemělo být orientované pouze na výkon v podobě čísel, prodeje či rozpočtu, ale především na metody práce, které vedly k dosaženým výsledkům, proto se systém hodnocení výkonu musí **zaměřit především na chování a jednání zaměstnanců a na velmi důležitou týmovou spolupráci**. Podle Petržilkové Vocové (2022) se do popředí dostává zaměstnanecká zkušenost, kdy zaměstnanec sám vnímá a hodnotí každodenní činnosti v interakci s kolegy, nadřízenými, v provozu, terénu, tak i v kanceláři. Z toho dle autorky plyne potřeba, aby se vedoucí ptali podřízených, jak vnímají svoji funkci v organizaci a zda si jsou vědomi svého přínosu. Je potřeba **podporovat souměřitelnost podřízených** a vysvětlovat jim jejich důležitost.

Druhým bodem, ve kterém se autoři Pattanyak (2020, s. 306-307) a Petržilková Vocová (2022) shodují, je propojení systémů hodnocení s odměnami. Pattanayak (2020, s. 306-307) k novým trendům v hodnocení uvádí, že průzkum provedený společností Business Today ve spolupráci s dalšími organizacemi odhalil nové poznatky v hodnocení zaměstnanců, a to že systémy hodnocení nejsou propojeny s odměnami a na základě toho je střední management, jakož i dělníci nespokojeni jak se mzdou, tak s odměnami. Dle autora správně fungující systém motivace a odměňování však přiláká kvalitní zaměstnance, udrží je a i nadále je motivuje, aby ze sebe vydali maximum. Dle Petržilkové Vocové (2022) je důležitým novým trendem **digitalizace, automatizace a umělá inteligence, které snižují organizacím administrativní zátěž**, tím šetří náklady na personalisty, ale také zvyšují produktivitu a spokojenost pracovníků, kdy se i tento faktor může promítnout do hodnocení zaměstnanců. Co se týká motivace

zaměstnanců, každý dle autorky uvítá jinou formu benefitu, resp. odměny za dobře vykonanou práci, pro někoho je velkým benefitem home office, tedy práce z domova, která se dostala do popředí s příchodem pandemie a v současné době je jednou z forem personalizovaného benefitu. Mezi další **personalizované benefity** autorka řadí tzv. systémy kafeterie, kdy si zaměstnanci sami mohou vybrat z velké škály benefitů podle svých představ a zájmů, jelikož lidé mají v každé fázi života jiné preference. Je tedy důležité, aby vedoucí znali své podřízené a jejich potřeby, aby je mohli individuálně v rámci motivace a odměňování naplňovat. Rostoucí automatizaci ve všech směrech zmiňuje i Pattanyak (2020, s. 306-307), kdy je důležité se zaměřit na hodnocení a odměňování produktivity zaměstnanců nejen ve výrobě, ale i na manažerské úrovni. Do popředí se tak dle autora dostává metoda hodnocení esessment centra, která je vhodná pro manažery, jakož i **metoda hodnocení 360°**, která umožňuje hodnocení nejen prostřednictvím nadřízených, ale také prostřednictvím kolegů, podřízených či zákazníků, resp. klientů. Následné propojení odměn s cíli organizace podporuje dle autora motivaci zaměstnanců, kdy příkladem jsou motivační odměny vázané na dosažené cíle. Petržilková Vocová (2022) jako další moderní formou odměňování zaměstnanců vidí rozvoj a vzdělávání, resp. zdokonalování v daném oboru nejružnějšími školeními, kdy se důraz klade především na rozvoj kritických vlastností a klíčových kompetencí. Dle Pattanyaka (2020, s. 307) budou organizace vždy vyhledávat kvalitní zaměstnance, které je však na základě nových trendů hodnocení potřeba odměňovat flexibilními odměnami, kompenzačními nabídkami a výhodami ke zlepšení jejich života.

Co se týká nových trendů hodnocení a odměňování příslušníků ve služebním poměru, bylo již uvedeno, že vše je v dikci Zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, kde vzhledem k jeho stáří moc o nových trendech hovořit nelze. Každý příslušník bezpečnostního sboru bez ohledu na hodnocení má však nárok požívat benefitů, které poskytuje Nezávislý odborový svaz. NOS PČR (2023) na svých stránkách uvádí, že se jedná zejména o benefity v podobě právní ochrany, poradenství, životní pojištění, příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na organizované rekreace dětí a mnoho dalších slev u sjednaných obchodů, společností, poskytovatelů služeb či restaurací.

Kahneman et al. (2021, s. 269) jako ještě nedávný trend v hodnocení zaměstnanců uvádí školení hodnotitelů, které vede ke **snížení šumu a k přesnějšímu hodnocení pracovníků**. Avšak v posledních letech se od něj dle autora upouští, jelikož je složité a časově náročné, kdy navíc školení hodnotitelů vyžaduje pravidelnou aktualizaci, jelikož se jak pracovní prostředí, tak požadavky na hodnotitele i hodnocené neustále vyvíjejí.

Bylo zjištěno, že i v oblasti hodnocení je potřeba flexibilního reagování na potřeby zaměstnanců, aby byli více motivováni k lepším výkonům prostřednictvím možných benefitů, a to nejlépe každému na míru. Z toho plyne, že je nezbytné, aby nadřízený znal své podřízené, jejich priority a potřeby, aby je mohl správně motivovat. V dnešní době již existuje mnoho motivačních prostředků od těch finančních, až po výhody v podobě home office, školení a dalšího vzdělávání. Novým trendem je rovněž spravedlivé objektivní hodnocení ze strany nadřízeného, které zároveň dává prostor hodnocenému pro sebehodnocení a vyjádření se k vytýkaným skutečnostem. Tedy posun od pouhého papírového hodnocení ke vzájemné diskusi o tom, co se povedlo a co již méně, jakož i jak danou situaci řešit jak v dané chvíli, tak do budoucna. S výhledem do budoucna by se však neměly řešit pouze nápravy problémů a nové cíle, ale také z pohledu motivace to, co by si pracovník za odměnu představoval, tedy to, co by ho dále motivovalo k lepším výsledkům a udrželo ho v organizaci. Co se týká komparace nových trendů z hlediska pracovního a služebního poměru, služební poměr příliš prostoru pro realizaci nových trendů hodnocení nedává. Jediným benefitem tak kromě finanční odměny v rámci nových trendů mohou být benefity, které pro příslušníky v podobě nejružnějších slev nabízí

Nezávislý odborový svaz. Tyto benefity jsou však pro příslušníky bezpečnostních sborů uplatnitelné bez ohledu na jejich průběžné či služební hodnocení a jsou tak pro všechny.

2.7 Metodika práce

Diplomová práce se zabývá hodnocením zaměstnanců jako součástí řízení pracovního výkonu z hlediska pracovního a služebního poměru, resp. komparací systémů, metod, cílů a efektivity hodnocení zaměstnanců v pracovním poměru dle Zákoníku práce a ve služebním poměru podle Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Diplomová práce je **zaměřena kvantitativně**. Vzhledem k tomu, že se jedná o téma práce z oblasti rozvoje lidských zdrojů, bylo výzkumné šetření zaměřené pedagogicko-psychologickým směrem. **Výzkumná metoda** byla zvolena **empirická**, konkrétně **dotazníkové šetření**.

Srpová (2020, s. 53) ke kvantitativnímu výzkumu uvádí, že je založen na sběru číselných údajů, měřitelnosti, jakož i na statistické analýze dat. Tento typ výzkumu pracuje s většími vzorky dat a hledá v nich vztahy, trendy a vývoje. Chráska (2016, s. 11) pak kvantitativní výzkum vymezuje jako záměrnou a systematickou činnost, kdy se empirickými metodami ověřují hypotézy o vztazích mezi pedagogickými jevy. Takový výzkum dle Chrásky (2016, s. 12) představuje řadu na sobě závislých kroků, kdy prvním je teoretická analýza poznatků v oblasti, která je zkoumána, kdy je cílem seznámení se současným stavem.

Teoretická část sloužila pro zhodnocení aktuálního stavu tématu diplomové práce **analýzou dostupné literatury**, k čemuž posloužilo celkem 23 českých zdrojů a 7 zahraničních, jakož i 4 zdroje legislativní. Internetových zdrojů bylo využito pouze ve dvou případech. V rámci této části práce bylo představeno hodnocení zaměstnanců, jeho cíle, formy, kritéria, metody, chyby, kterých je možno se dopustit, jakož i jeho implementace a nové trendy, a to vždy nejprve z hlediska všeobecného, z hlediska Zákoníku práce a z hlediska Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Na konci každé podkapitoly pak byly poznatky zjištěné analýzou zdrojů komparovány. Použité zdroje byly voleny pokud možno co nejnovější, pouze v případě dvou zdrojů šlo o starší publikace, na které však odkazovala literatura novější, ale bylo k nim přistoupeno z důvodu čerpání informací z primárního zdroje. Od žádného z autorů nebylo čerpáno s výrazně větší mírou než od ostatních. Ke zpracování metodiky jakož i metodologie v praktické části práce bylo však přednostně využito publikace od M. Chrásky.

Co se týká výběru respondentů, Urban (2017, s. 59) uvádí, že respondent je odborným termínem nazvaná osoba, která odpovídá v sociologickém výzkumu na kladené otázky a termínem výběrový soubor je označena množina jedinců, na kterém se provádí sociologický výzkum. Výběr respondentů může dle Urbana (2017, s. 60) být náhodný, ale také kvótní, neboli stratifikovaný, kdy se respondenti řadí do skupiny podle sociodemografických ukazatelů, jedná se tedy o záměrný, nepravděpodobnostní výběr respondentů. Dle autora existuje rovněž výběr respondentů specifický, kdy jsou do výzkumu zařazováni jedinci na základě konkrétních kritérií.

Pro výzkumné šetření byli respondenti vybíráni z **Ústeckého kraje** a třídění dle toho, zda jsou zaměstnání v pracovním poměru či jako příslušníci bezpečnostních sborů.

Výzkumné šetření probíhalo u dvou, resp. čtyř skupin respondentů na **výzkumném souboru v celkovém počtu 387 dotazovaných**. Dvě hlavní skupiny respondentů byly zaměstnanci v pracovním poměru, zaměstnání podle Zákoníku práce (175 respondentů) a příslušníci ve služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (212 respondentů). Tyto dvě skupiny se dále dělily na vedoucí pracovníky a jejich podřízené. O součinnost při realizaci dotazníkového šetření bylo požádáno celkem 11 společností z Ústeckého kraje a 5 útvarů policie, jak s celostátní působností, tak z krajského ředitelství Ústeckého kraje a územního odboru

Litoměřice. Společnosti i útvary jsou představeny v podkapitole 3.1. Výběr respondentů byl tedy stratifikovaný a specifický. Přehled počtu respondentů je patrný z Tabulky č. 1.

Tabulka č. 1 Přehled respondentů ve výzkumném šetření

	Respondenti	Vedoucí	Podřízení
Pracovní poměr	175	54	121
Služební poměr	212	65	147
Celkem	387	119	268

(Zdroj: vlastní výzkum)

Co se týká metody sběru nezbytných dat, Šafrová Drášilová (2019, s. 114-117) uvádí, že jednou z výzkumných metod pro sběr dat v rámci kvantitativního výzkumu je **dotazník**, což je **písemná forma dotazování**. U dotazníku je dle autorky důležitá jeho forma a zpracování, kdy se na začátek umísťuje vysvětlující text pro motivaci účastníka, přičemž dotazník by měl být přehledný, dobře čitelný a bez chyb, přičemž jeho distribuce může být buď v písemné formě, nebo elektronicky. Otázky v dotazníku lze podle autorky pokládat buď jako otevřené, kdy respondent odpovídá vlastními slovy, polootevřené, kdy je vedle volby odpovědi možnost dopsání vlastní odpovědi, anebo uzavřené, kdy se volí pouze jedna z nabízených možností. Chráska (2016, s. 161) k dotazníku dodává, že jednou z forem uzavřených položek dotazníku jsou položky škálové. Často používané jsou škály tzv. Likertova typu, kde respondent vyjadřuje míru souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením. Šafrová Drášilová (2019, s. 117) dále dodává, že dotazník může být standardizovaný s již předem stanovenými osvědčenými otázkami nebo nestandardizovaný, resp. účelový, který je vytvořen pro daný výzkum.

Pro sběr nezbytných dat byly autorem diplomové práce vytvořeny **dva nestandardizované dotazníky**, které jsou součástí příloh. Přílohou č. 5 je dotazník pro vedoucí pracovníky a Příloha č. 6 dotazník pro podřízené zaměstnance, příslušníky. Každý z dotazníků obsahuje **18 dotazníkových položek**, kterým předchází úvodní text a pokyny pro vyplnění. Položky dotazníku jsou formulovány jako uzavřené, a to buď Likertovou škálou nebo odpověďmi na principu nominálního měření. Distribuce dotazníků probíhala v tištěné formě a prostřednictvím portálu Survio.cz. Pro odevzdání tištěných dotazníků sloužila uzamčená schránka.

Před distribucí dotazníků byla provedena **pilotáž**, v rámci které bylo rozdáno deset dotazníků a respondenti byli požádáni o jejich vyplnění. Pilotáž byla prováděna s cílem optimalizace dotazníku, zda je srozumitelný, všechny položky jasné, nabízené možnosti odpovědi dostačující a zda lze získané odpovědi statisticky testovat. Následným rozhovorem s respondenty bylo zjištěno, že by s chápáním a vyplněním dotazníku neměly být problémy. Díky pilotáži byl dotazník optimalizován, kdy u třech položek byla doplněna jedna možnost odpovědi navíc a u třech položek bylo respondentům umožněno označit jako odpověď více možností.

Statistická analýza získaných dat probíhala pomocí statistických metod podle formy dotazníkové položky, a to metodou **Studentův t-test pro shodné či neshodné rozptyly** u položek, kde byla využita Likertova škála, a metodou **chí-kvadrát test nezávislosti pro kontingenční tabulku** u odpovědí na principu nominálního měření, jejichž použití je blíže popsáno v praktické části. Získané výsledky jsou zaznamenány v tabulkách a grafech a následně jsou v souhrnu diskutovány. Pro statistické zpracování získaných dat a pro tvorbu grafů posloužil statistický program **Statgraphics Centurion**.

3 Praktická část

Hlavním cílem výzkumného šetření v rámci této diplomové práce bylo **zjištění rozdílů v hodnocení zaměstnanců zaměstnaných podle Zákoníku práce a příslušníků ve služebním poměru** u bezpečnostních sborů, a to jak z pohledu vedoucích pracovníků, tak z pohledu podřízených. Dílčím cílem bylo zjistit využívané metody hodnocení, jak často, v jakých oblastech a s jakým cílem vedoucí pracovníci své podřízené hodnotí. Dále zjistit, jaký vliv, resp. jakou efektivitu má hodnocení na podřízeného, jakou mu podřízení přikládají váhu, jak je motivuje či demotivuje, a zda o něj případně podřízení sami žádají. Cílem bylo zjištěná data vzájemně porovnat a nalézt mezi nimi případné rozdíly, jakož i posoudit možnost využití získaných výsledků pro praxi a následná doporučení jak pro vedoucí pracovníky, tak pro podřízené zaměstnance, resp. příslušníky.

Dle Chráska (2016, s. 11) je nejprve nutné stanovit výzkumný problém, poté formulovat hypotézy, provést jejich testování a na základě získaných výsledků v poslední fázi vyvodit závěry. Po studiu dostupné literatury lze přejít k **formulaci problému**, který by měl být dle autora formulován konkrétně, jednoznačně a v tázací formě, musí být empiricky ověřitelný a měl by vyjadřovat vztah mezi dvěma či více proměnnými. Následuje **formulace hypotéz**, které tvoří jádro kvantitativního výzkumu. Hypotéza je oznamovací větou vyjádřené tvrzení, které vyjadřuje vztah mezi dvěma proměnnými, tedy tvrdí rozdíly, vztahy nebo následky. Testování hypotéz následně probíhá prostřednictvím empirických metod, kdy se na základě výsledku rozhoduje, zda se vyslovená hypotéza přijímá či vyvrací. (Chráska, 2016, s. 11-15).

Problémy výzkumu byly po analýze teoretických zdrojů a stanovení cílů výzkumného šetření formulovány následovně:

- Jaké jsou odlišnosti v používaných metodách hodnocení zaměstnanců z hlediska vedoucích pracovníků v pracovním a ve služebním poměru?
- Jaké jsou odlišnosti v oblasti spokojenosti s výkony svých podřízených pracovníků z hlediska vedoucích pracovníků v pracovním a ve služebním poměru?
- Jaké jsou odlišnosti v motivačních dopadech hodnocení z hlediska podřízených pracovníků v pracovním a ve služebním poměru?

Hypotézy byly pro účely statistického testování formulovány jako nulové (H_0), přičemž alternativní hypotézy (H_A) byly testovány **jako oboustranné**. Formulovány v těchto bodech:

- Používané metody hodnocení zaměstnanců se z hlediska vedoucích pracovníků v pracovním a služebním poměru neliší.
- Spokojenost s výkony svých podřízených se z hlediska vedoucích pracovníků v pracovním a služebním poměru neliší.
- Motivační dopady hodnocení se z hlediska podřízených pracovníků v pracovním a služebním poměru neliší.

Aby bylo možné hypotézy ověřovat pomocí statistických metod, nelze je ověřovat přímo, ale dle Chráska (2016, s. 62) vždy pouze proti nějakému jinému tvrzení, tedy proti **nulové hypotéze**, která tvrdí neexistenci vztahu mezi proměnnými. Pokud se po statistickém testování prokáže, že nulovou hypotézu lze vyvrátit, přijímá se **hypotéza alternativní**. Podle toho, jakým způsobem je alternativní hypotéza formulována, lze ji testovat jako jednostrannou nebo oboustrannou. **Jednostranné testování** se využívá pouze v případě, kdy je prakticky jisté, že může platit pouze jedna alternativa, pokud však následné testování může ukázat rozdíly více směry, volí se **testování oboustranné** (Chráska, 2016, s. 62-64).

Následně přichází fáze statistického testování neboli ověřování hypotéz, které se provádí pomocí metod statistické analýzy dat. Pro účely této diplomové práce a v závislosti na volbě položek v dotazníku posloužily statistické metody Studentův t-test a chí-kvadrát test nezávislosti pro kontingenční tabulku.

Studentův t-test je podle Chrásky (2016, s. 69-70) statistický test významnosti pro metrická data, kterým se rozhoduje, zda dva soubory dat získané měřením ve dvou odlišných skupinách, mají shodný aritmetický průměr. Nulová hypotéza se dle Chrásky testuje pomocí kritéria t na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, kdy se vypočítaná hodnota porovnává s kritickou hodnotou testového kritéria. U Studentova t-testu je však dle autora potřeba vědět, zda je ve dvou souborech dat přibližně stejný rozdíl, k čemuž slouží **Fischer-Snedecorův F-test**, kterým se pomocí testového kritéria F testuje nulová hypotéza o rovnosti rozptylů. Poslední použitou metodou statistické analýzy dat v diplomové práci je **chí-kvadrát test nezávislosti** pro kontingenční tabulku. Tento test se dle Chrásky (2016, s. 114-115) využívá pro rozhodování, zda existuje závislost mezi dvěma proměnnými, které byly zachyceny pomocí nominálního měření, kdy se získané výsledky z dotazníku zapíše do kontingenční tabulky a poté probíhá testování na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Dle autora se vypočítá očekávaná četnost O , pozorovaná četnost P a hodnota χ^2 , která ukazuje velikosti rozdílu mezi očekávanou a pozorovanou četností, tedy rozdíl mezi skutečnou a nulovou hypotézou. Testování prostřednictvím výše zmíněných metod statistické analýzy dat vždy začíná formulací nulové a alternativní hypotézy a následně se vychází z výpočtu testového kritéria a pozorované hladiny významnosti $\alpha = 0,05$, kdy překročení této hladiny znamená významný statistický rozdíl mezi proměnnými, kdy se na základě takového výsledku přistupuje k vyvrácení nulové hypotézy a přijetí hypotézy alternativní. (Chráska, 2016, s. 120-121).

V následujících podkapitolách s výsledky jsou uváděna tato označení a veličiny:

Q = jednotlivá položka dotazníku

t = testové kritérium Studentova t-testu při shodných nebo neshodných rozptylech pro komparaci aritmetických průměrů dvou nezávislých výběrů dat

P_t = pozorovaná hladina významnosti testového kritéria Studentova t-testu

χ^2 = hodnota testového kritéria chí-kvadrát testu nezávislosti

P = pozorovaná hladina významnosti chí-kvadrát testu nezávislosti

3.1 Představení posuzovaných institucí

V rámci výzkumného šetření byli osloveni zaměstnanci z celkem jedenácti společností a příslušníci z pěti útvarů Policie ČR. Jednalo se o následující organizace z Ústeckého kraje:

- **Accom Czech, a.s. Bohušovice nad Ohří** – zabývá se výrobou, importem, exportem a distribucí mléčných výrobků. Jedním z výrobních závodů je Bohušovická mlékárna a.s.;
- **Bohušovická mlékárna, a.s. Brňany** – jedna z nejstarších českých mlékáren, která zásobuje jak tuzemský, tak zahraniční trh. Nejznámějšími produkty jsou Bobík, Bohunka či smetany do kávy Kapucín;
- **CS-BETON, s.r.o. Velké Žernoseky** – rodinná společnost zabývající se výrobou betonových výrobků. Společnost má přes 3000 zaměstnanců, výroba probíhá na deseti plně automatizovaných výrobních linkách;
- **Glanzstoff - Bohemia, s.r.o. Lovosice** – společnost zabývající se výrobou viskózních vláken a zpracováním textilních vláken či polyesteru, nylonu a aramidu, a to jak k technickému, tak k textilnímu využití. Společnost dále dodává produkty pro výrobu pneumatik;

- **CHINTex, s.r.o. Hrdly** – společnost zabývající se recyklací a výkupem plastů, která v současné době produkuje 500 tun granulátu za měsíc;
- **Nemocnice Litoměřice, o.z. Litoměřice** – poskytovatel zdravotních služeb, nemocnice v Litoměřicích se v dubnu 2021 stala součástí Krajské zdravotní a.s., což je největší poskytovatel zdravotní péče v Ústeckém kraji;
- **LafargeCement, a.s. Čížkovice** – součást mezinárodní skupiny Holcim, společnost s tradicí již 120 let, jedná se o výrobce stavebních materiálů určených převážně pro český trh, vyrábí cement a matovinové pojivo, jakož i ekologickou řadu zeleného cementu;
- **Lovochemie a.s. Lovosice** – největší výrobce hnojiv v České republice, vyrábí a prodává dusíkatá a vícesložková hnojiva v pevné i kapalně formě. Jejím vlastníkem je Agrofert;
- **Mondelez CR Biscuit Production, s.r.o. Lovosice** – mezinárodní společnost, která působí ve více než 80 zemích na světě a zabývá se výrobou cukrovinek a pečených produktů. Provozovna v Lovosicích se zaměřuje na výrobu sušenek Oreo, LU, BeBe, Opavia, Fidorka, Miňonky, Tatranky či TUC;
- **ORLEN Unipetrol, a.s. Litvínov** – rafinérská a petrochemická skupina, která je v České republice jediným zpracovatelem ropy, jedním z nejdůležitějších výrobců plastů a vlastníkem čerpacích stanic ORLEN Benzina.
- **SeneCura, s.r.o. SeniorCentrum Terezín** – domov pro seniory s rakouským modelem péče, který se zaměřuje na péči o osoby s Alzheimerovou chorobou, demencí či sníženou soběstačností. Nabízí zdravotní, ošetrovatelskou a sociální péči s individuálním přístupem.

Respondenti z řad příslušníků pak byli z následujících útvarů Policie ČR:

- **Národní centrála proti organizovanému zločinu** – útvar s celostátní působností, který je výkonným pracovištěm služby kriminální policie a vyšetřování. Specializuje se na odhalování organizovaného zločinu, finanční kriminality, závažné hospodářské trestné činnosti a korupce;
- **Ochranná služba** – útvar s celostátní působností, který zajišťuje osobní a epizodickou ochranu a dopravu chráněných ústavních činitelů, ochranu diplomatických a chráněných objektů, hygienicko-toxikologickou ochranu a zajištění bezpečnosti osob a objektů.;
- **Útvar speciálních činností SKPV** – rovněž útvar s celostátní působností, který poskytuje ochranu a pomoc osobám ohroženým v souvislosti s trestním řízením a nabízí ostatním policejním útvarům služby v podobě použití agenta, provádění předstíraného převodu a zabezpečování krycích dokladů;
- **Útvar zvláštních činností SKPV** – útvar s celostátní působností, který ve prospěch oprávněných subjektů provádí odposlechy, záznam telekomunikačního provozu a sledování osob a věcí;
- **Krajské ředitelství Ústeckého kraje** – v rámci krajského ředitelství byly ve výzkumném šetření zapojeni policisté z územních odborů Děčín, Chomutov, Litoměřice, Louny, Most, Teplice a Ústí nad Labem, jejichž hlavní činnost spočívá v ochraně a zajišťování veřejného pořádku, v boji proti kriminalitě, provádění trestního a přestupkového řízení a v dohledu nad bezpečností silničního provozu.

3.2 Výsledky dotazování vedoucích pracovníků a jejich diskuse

01 Jaké je Vaše pohlaví?

První dotazníková položka pro vedoucí pracovníky, resp. hodnotitele, byla volena jako kontaktní a sloužila pro zjištění pohlaví respondentů zúčastněných ve výzkumném šetření. Odpovědi respondentů byly zaznamenány v kontingenční tabulce č. II. Tato položka nebyla

statisticky vyhodnocována, jelikož sloužila pouze jako kontaktní a pro výzkumné šetření jen jako informativní.

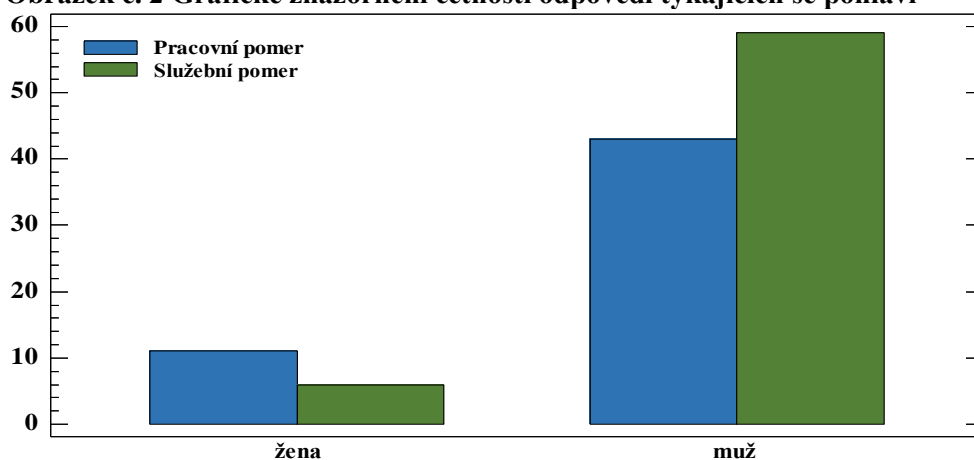
Tabulka č. II Kontingenční tabulka četnosti odpovědí týkajících se pohlaví

Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	žena	11	6	17
P2	muž	43	59	102
P3	nechci uvést	0	0	0

(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak je patrné, obě pohlaví jsou ve skupinách respondentů zastoupeny. Nikdo z respondentů nevedl, že své pohlaví nechce uvést, proto tato možnost odpovědi nebyla do grafického znázornění zavedena. Grafické znázornění počtu odpovědí ukazuje obrázek č. 2.

Obrázek č. 2 Grafické znázornění četnosti odpovědí týkajících se pohlaví



(Zdroj: vlastní výzkum)

Při pohledu na grafické znázornění četnosti odpovědí na obrázku č. 2 je patrné, že v obou skupinách hodnotitelů jsou ve větším počtu zastoupeni respondenti mužského pohlaví.

Q2 Jaký je Váš věk?

Druhá dotazníková položka byla rovněž volena jako kontaktní a sloužila pro zjištění věkového profilu vedoucích pracovníků, resp. hodnotitelů v pracovním a služebním poměru. Odpovědi respondentů byly zaznamenány v kontingenční tabulce č. III. Ani tato položka nebyla statisticky vyhodnocována, jelikož sloužila pouze jako kontaktní a pro výzkumné šetření jen jako informativní.

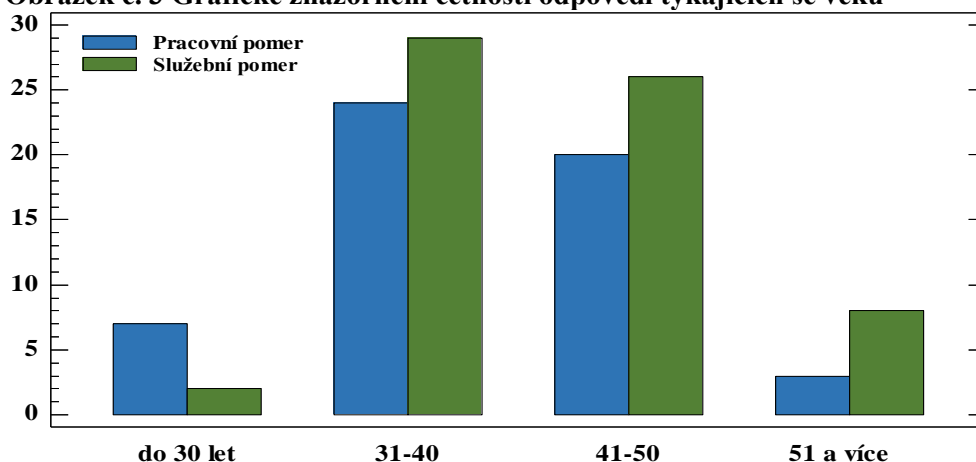
Tabulka č. III Kontingenční tabulka četnosti odpovědí týkajících se věku

Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	do 30 let	7	2	9
P2	31 – 40 let	24	29	53
P3	41 – 50 let	20	26	46
P4	51 let a více	3	8	11

(Zdroj: vlastní výzkum)

Výsledné hodnoty testového kritéria ($\chi^2 = 5,334$; $P = 0,1489$) ukazují, že mezi skupinami respondentů **nebyl** z hlediska věku **zaznamenán významný statistický rozdíl**. V obou skupinách respondentů jsou zastoupeny všechny věkové kategorie. Grafické znázornění četnosti odpovědí ukazuje obrázek č. 3.

Obrázek č. 3 Grafické znázornění četnosti odpovědí týkajících se věku



(Zdroj: vlastní výzkum)

Z obrázku č. 3, který graficky znázorňuje četnost odpovědí týkajících se věku, je patrné, že největší zastoupení respondentů je ve věkové skupině mezi jedenáctým a čtyřicátým rokem.

O3 Jste v poměru:

Tato položka byla do dotazníku zařazena pro rozřídění respondentů do dvou obmyšlených skupin, proto nebyla statisticky vyhodnocována. Z celkového počtu 119 respondentů, vedoucích pracovníků, bylo 54 zaměstnáno v pracovním poměru a 65 ve služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Celkový přehled respondentů uvádí tabulka č. I. (str. 27).

O4 Hodnocení zaměstnanců má dle mého názoru smysl.

V případě této položky šlo o zjištění rozdílů v názorech na smysl hodnocení zaměstnanců z hlediska hodnotitelů v pracovním poměru a služebním poměru příslušníků. Dotazníková položka byla formulována škálou a k jejímu vyhodnocení bylo využito statistické metody Studentův t-test pro shodné rozptyly. Vypočítané hodnoty ukazuje tabulka č. IV.

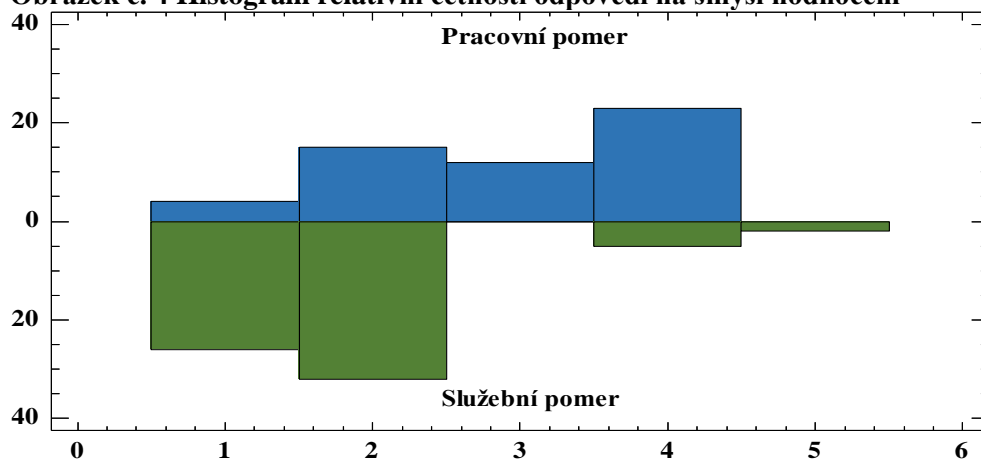
Tabulka č. IV Porovnání hodnot aritmetických průměrů odpovědí na smysl hodnocení

Aritmetický průměr pracovní poměr	Aritmetický průměr služební poměr	t	P_t
3,0	1,8462	6,2810	0

(Zdroj: vlastní výzkum)

Po porovnání aritmetických průměrů odpovědí a vzhledem k pozorované hladině významnosti P_t , **byl zjištěn statisticky významný rozdíl** mezi odpověďmi respondentů z hlediska pracovního poměru a služebního poměru příslušníků. Nulová hypotéza (H_0) o nerozdílnosti znaků se tedy zamítá a přijímá se hypotéza alternativní, která říká, že zde určitá závislost existuje. Grafické znázornění odpovědí uvádí obrázek č. 4.

Obrázek č. 4 Histogram relativní četnosti odpovědí na smysl hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak je patrné z histogramu relativní četnosti odpovědí (Obrázek č.4), týkající se názoru na smysl hodnocení, větší smysl v něm spatřují vedoucí ve služebním poměru oproti vedoucím v poměru pracovním, kteří v největší míře uváděli, že v něm smysl spíše nevidí. Rovněž se u nich ve větším počtu objevila odpověď, že nevidí.

Q5 V čem spatřujete hlavní přínos hodnocení zaměstnanců? (Možnost více odpovědí)

Tato dotazníková položka umožňovala respondentům označit v případě potřeby i více možností, ke kterým se přiklánějí a zjišťovala, jaké jsou odlišnosti v názorech na hlavní přínos hodnocení pracovníků z hlediska vedoucích v pracovním poměru a služebním poměru příslušníků. Položka byla vyhodnocována statistickou metodou chí-kvadrát test nezávislosti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ z dat uvedených v kontingenční tabulce odpovědí (Tabulka č. V).

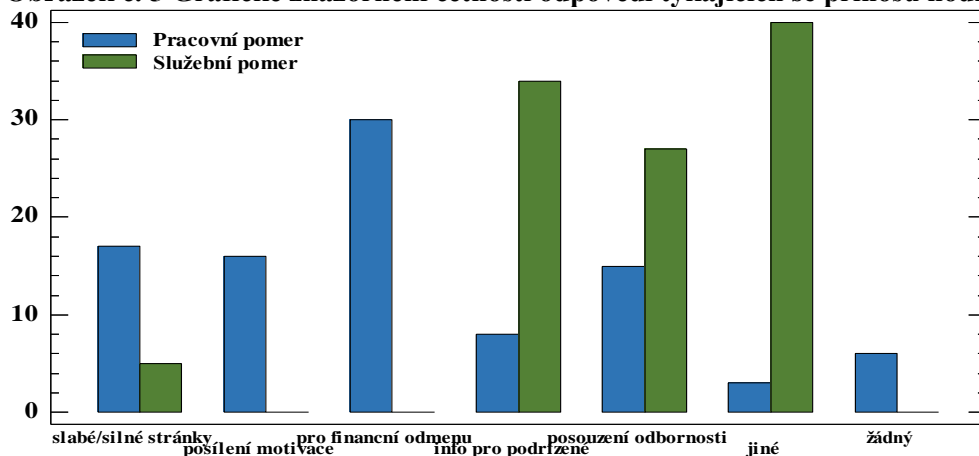
Tabulka č. V Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na přínos hodnocení

Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	pro slabé a silné stránky	17	5	22
P2	motivace	16	0	16
P3	pro finanční ohodnocení	30	0	30
P4	info pro zaměstnance	0	34	34
P5	posouzení odbornosti	15	27	42
P6	Jiné	3	40	43
P7	přínos v něm nevidím	6	0	6

(Zdroj: vlastní výzkum)

Vzhledem k tomu, že v případě této položky došlo nerovnoměrnému rozložení odpovědí respondentů, bylo potřebné sloučit některé třídy a snížit počet stupňů volnosti tak, aby se dodržely podmínky pro použití testu. Na základě vypočítané hodnoty testového kritéria ($\chi^2 = 127,173$; $P = 0,0000$) lze konstatovat, že v případě hlavního přínosu hodnocení **byl zjištěn statisticky významný rozdíl** z hlediska odpovědí vedoucích v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků. Nulová hypotéza (H_0) se tedy zamítá a lze přistoupit k hypotéze alternativní, že spatřování hlavního přínosu hodnocení zaměstnanců se mezi respondenty liší. V jakém směru jsou zmiňované odlišnosti, ukazuje grafické znázornění četnosti odpovědí (Obrázek č. 5)

Obrázek č. 5 Grafické znázornění četnosti odpovědí týkajících se přínosu hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak je z grafického znázornění četnosti odpovědí (Obrázek č. 5) patrné, vedoucí v pracovním poměru vidí jeho největší přínos pro finanční ohodnocení zaměstnanců, dále pro zjištění silných a slabých stránek pracovníka a pro posílení jeho motivace. Co se týká vedoucích ve služebním poměru, nejvíce uváděli možnost „jiné“, však přesto, že k tomu měli všichni prostor, vyjádřili se blíže pouze tři vedoucí, kteří uvedli, že pro udržení příslušníka na jejich útvaru. Lze se domnívat, že k tomu dochází z důvodu personálního nedostatku, kdy navíc proces přijetí a vycvičení nového příslušníka trvá poměrně dlouhou dobu. Dále rovněž často spatřují přínos hodnocení v podání informací podřízenému o jeho výkonech, jakož i pro posouzení jejich odbornosti.

O6 Realizujete hodnocení podřízených?

V případě dotazníkových položek Q4 a Q5 bylo zjištěno, že názor na smysl hodnocení a jeho případný přínos se z hlediska skupin respondentů liší, přičemž však v oblasti přínosu odpověděli na alespoň nějakou možnost všichni respondenti vyjma šesti, kteří v něm nespátřují žádný smysl. Tato dotazníková položka pak zjišťovala, zda vedoucí pracovníci hodnocení podřízených pracovníků realizují, ať již v něm smysl vidí či nikoliv. Respondentům byly nabídnuty čtyři možnosti uzavřených odpovědí, které jsou včetně získaných dat zaneseny v tabulce č. VI. Z těchto dat vycházelo jejich vyhodnocení pomocí statistické metody chí-kvadrát test nezávislosti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Tabulka č. VI Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na realizaci hodnocení

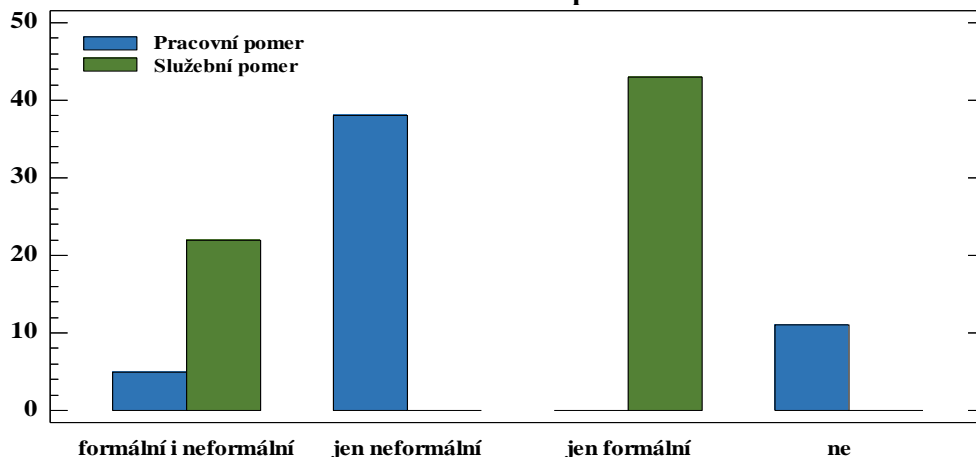
Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	ano, formální i neformální	5	22	27
P2	jen neformální	38	0	38
P3	jen formální	0	43	43
P4	ne	11	0	11

(Zdroj: vlastní výzkum)

Na základě vypočítaného výsledku hladiny významnosti ($\chi^2 = 102,563$; $P = 0,0000$), kdy bylo rovněž pro účely výpočtu potřeba sloučit třídy a snížit počet stupňů volnosti, lze konstatovat, že v realizaci hodnocení **byl zjištěn statisticky významný rozdíl** mezi odpověďmi respondentů. Nulová hypotéza (H_0) o nerozdílnosti znaků se zamítá a lze přijmou hypotézu alternativní, že vedoucí ve služebním poměru příslušníků dělají více hodnocení formální oproti vedoucím v pracovním poměru, kteří hodnocení dělají nejčastěji pouze neformální nebo ho nerealizují vůbec. V pilotáži bylo ověřeno, že respondenti chápou, co se

rozumí hodnocením formálním a nezaměňují ho s jeho realizací formálně, tedy jeho realizací bez dalšího využití. Vedoucí ve služebním poměru dělají formální hodnocení všichni, přičemž 22 z nich zároveň realizuje hodnocení neformální. Odlišnosti jsou patrné především z grafického znázornění četnosti odpovědí (Obrázek č. 6).

Obrázek č. 6 Grafické znázornění četnosti odpovědí na realizaci hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Obrázek č. 6 ukazuje významné odlišnosti v realizaci hodnocení, kdy je patrné, že ve služebním poměru se realizuje především formální hodnocení, k neformálnímu se přistupuje sporadicky. V případě pracovního poměru je patrné, že pokud se hodnocení realizuje, tak spíše v neformální podobě.

O7 Pokud jste na předchozí otázku odpověděli, že hodnocení realizujete, jak často?

V případě této dotazníkové položky šlo o zjištění odlišností v časovém horizontu hodnocení pracovníků z hlediska vedoucích v pracovním poměru a služebním poměru příslušníků. Na tuto dotazníkovou položku měli odpovídat pouze ti respondenti, kteří uvedli, že hodnocení svých pracovníků realizují. Vyjádřili se k ní však všichni, kdy ti, kteří uváděli, že hodnocení nerealizují, uvedli, že hodnocení přesto realizují v případě žádosti od podřízeného. Odpovědi na čtyři uzavřené možnosti jsou zaznamenány v kontingenční tabulce č. VII.

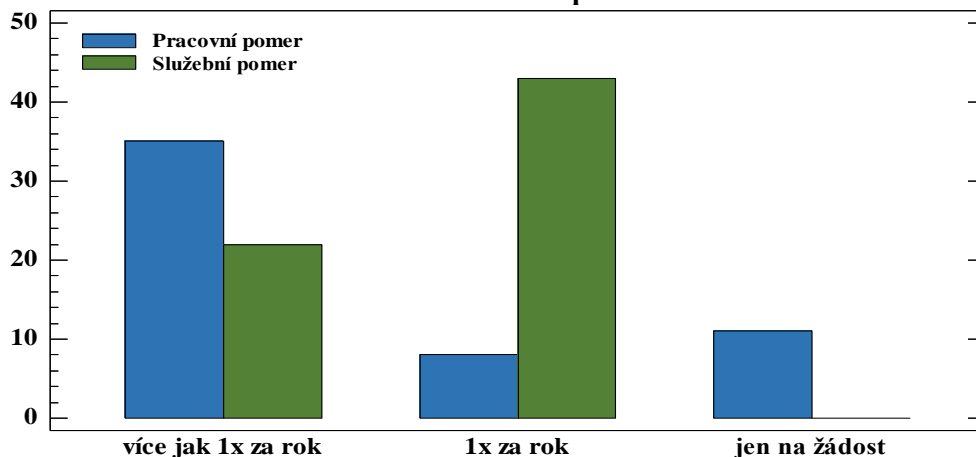
Tabulka č. VII Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na dobu hodnocení

Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	více jak jednou ročně	35	22	57
P2	jednou ročně	8	43	51
P3	delší interval jak rok	0	0	0
P4	pouze na žádost	11	0	11

(Zdroj: vlastní výzkum)

Získaná data byla vyhodnocována statistickou metodou chí-kvadrát test nezávislosti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, kdy byla vypočítaná hodnota testového kritéria ($\chi^2 = 37,286$; $P = 0,0000$). V případě této položky byla u vyhodnocování nutná úprava dat a byla vyřazena položka P3 z důvodu nulový odpovědi. Na základě tohoto výsledku **byl zjištěn statisticky významný rozdíl**, nulová hypotéza (H_0) se zamítá a přijímá se hypotéza, že doba realizovaného hodnocení se z hlediska respondentů liší. V jakém směru tyto odlišnosti jsou, je pak zobrazeno v grafickém znázornění četnosti odpovědí v na obrázku č. 7.

Obrázek č. 7 Grafické znázornění četnosti odpovědí na dobu hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak je patrné z grafického znázornění odpovědí (Obrázek č. 7), vedoucí ve služebním poměru realizují hodnocení nejvíce 1x ročně. Oproti tomu vedoucí v pracovním poměru realizují hodnocení pracovníků v roce vícekrát. Co se týká možnosti odpovědi realizace hodnocení pouze na žádost zaměstnance, odpovídali na ní pouze vedoucí v poměru pracovním. Vzhledem k tomu, že v předchozí položce ti samí vedoucí uvedli, že hodnocení nerealizují, lze se domnívat, že v případě této položky došlo v jejich názoru ke změně a jsou s tím, že když za nimi podřízený přijde s dotazem týkajícím se jeho výkonu, vedoucí tímto hodnocení učiní.

Q8 Pokud hodnotíte své podřízené, jakou formou tak činíte? (Možnost více odpovědí)

Tato položka zjišťovala, jaké jsou odlišnosti ve formách hodnocení z hlediska vedoucích v pracovním poměru a služebním poměru příslušníků. Tato položka rovněž umožňovala respondentům odpovídat na více možností odpovědí, které jsou zaznamenány v tabulce č. VIII.

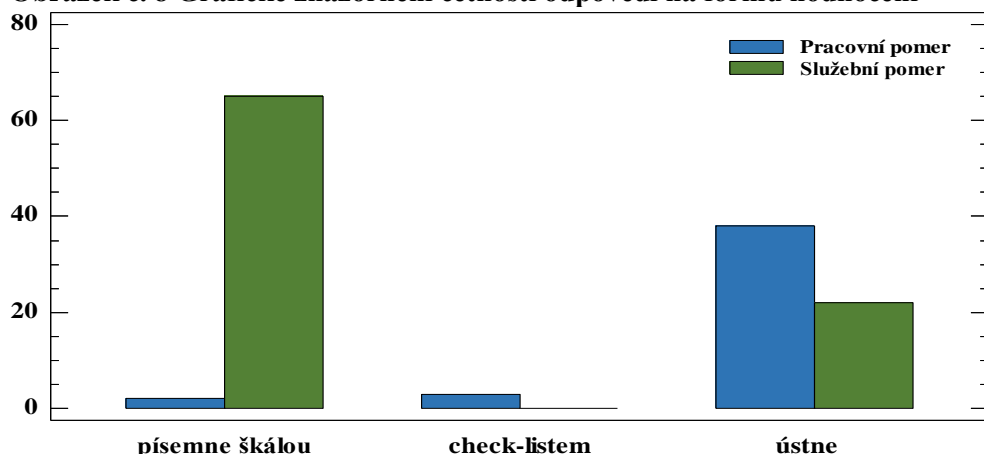
Tabulka č. VIII Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na používanou formu hodnocení

Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	písemně škálou	2	65	67
P2	písemně volným popisem	0	0	0
P3	písemné pořadí hodnocených	0	0	0
P4	pomocí check-listu	3	0	3
P5	ústně hodnotícím rozhovorem	38	22	60

(Zdroj: vlastní výzkum)

Položka byla vyhodnocována statistickou metodou chí-kvadrát test nezávislosti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, po vyloučení položek P2, P3 a P4, kdy z vypočítaného testového kritéria ($\chi^2 = 58,291$; $P = 0,0000$) lze učinit závěr, že v odpovědích respondentů **byl zjištěn statisticky významný rozdíl**. Nulová hypotéza (H_0) se zamítá a přijímá se hypotéza alternativní, že forma hodnocení se z hlediska respondentů liší. Odlišnosti jsou patrné i z grafického znázornění odpovědí (Obrázek č. 8).

Obrázek č. 8 Grafické znázornění četnosti odpovědí na formu hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Z obrázku č. 8 jsou znatelné odlišnosti, kdy vedoucí v pracovním poměru hodnotí nejvíce ústně hodnotícím rozhovorem a vedoucí ve služebním poměru příslušníků především škálou (viz obrázek č. 8).

O9 Pokud hodnotíte své podřízené, podle čeho především? (Možnost více odpovědí)

V případě této dotazníkové položky šlo o zjištění rozdílu v kritériích hodnocení z hlediska vedoucích v pracovním poměru a služebním poměru příslušníků. Rovněž v případě této položky mohli respondenti označit více odpovědí, se kterými se ztotožňují, avšak této možnosti žádný z respondentů nevyužil. Nabízené uzavřené možnosti s počty odpovědí jsou zaznamenány v kontingenční tabulce č. IX, kdy tato data byla vyhodnocována statistickou metodou chí-kvadrát test nezávislosti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

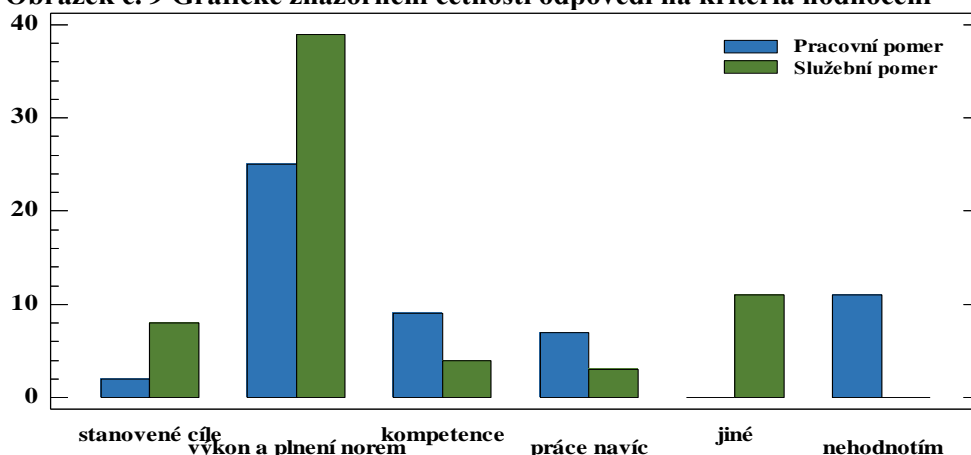
Tabulka č. IX Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na kritéria hodnocení

Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	dohodnuté cíle	2	8	10
P2	výkon a dodržování norem	25	39	64
P3	kompetence	9	4	13
P4	ochota práce navíc	7	3	10
P5	jiná kritéria.....	0	11	11
P6	nehodnotím	11	0	11

(Zdroj: vlastní výzkum)

Vypočítaná hodnota testového kritéria po sloučení položek s nízkým počtem odpovědí a po snížení stupňů volnosti ($\chi^2 = 31,437$; $P = 0,0000$) **prokázala významný statistický rozdíl** v odpovědích respondentů. Nulová hypotéza (H_0) se vyvrací a přijímá se alternativní hypotéza, že kritéria hodnocení pracovníků se z hlediska vedoucích v pracovním poměru a služebním poměru příslušníků liší. Jak je rovněž patrné z grafického znázornění četnosti odpovědí (Obrázek č. 9).

Obrázek č. 9 Grafické znázornění četnosti odpovědí na kritéria hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Z obrázku č. 9 je patrné, že hlavním kritériem pro hodnocení obou skupin respondentů je pracovní výkon a plnění norem. Vedoucí v pracovním poměru rovněž jako kritérium hodnocení vidí kompetence pracovníků a jejich práci navíc. V případě služebního poměru to jsou pak stanovené cíle a jiná kritéria, ke kterým se respondenti i přes možnost nechtěli více vyjádřit. Na základě těchto odpovědí bylo přistoupeno k rozhovoru s osmi vedoucími příslušníky, kteří se jednohlasně shodli, že s největší pravděpodobností jde o kritérium, jak moc přínosný pro útvar příslušník je, případně může jít také o sympatie. Pokud je pro útvar z nějakého důvodu příslušník nežádoucí, nezáleží na jeho výkonech ani kompetencích a hodnocení v tomto případě funguje obráceně. Takovému příslušníkovi, se dle názoru dotázaných, uděluje hodnocení „velmi dobré“, aby tento nežádoucí příslušník mohl na základě výběrového řízení útvar opustit. Naopak pokud jde o velmi výkonného příslušníka, o kterého nadřizený nechce přijít, udělí se mu hodnocení takové, které mu neumožní účast ve výběrovém řízení, aby na útvaru zůstal.

Q10 Hodnocení (formální i neformální) se snažím provádět objektivně a spravedlivě.

Tato dotazníková položka zjišťovala, zda existují odlišnosti ve snaze v oblasti objektivitu hodnocení z hlediska vedoucích v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků. Položka byla formulována škálou a k jejímu vyhodnocení byla použita statistická metoda Studentův t-test pro shodné rozptyly. Porovnání vypočítaných hodnot ukazuje Tabulka č. X.

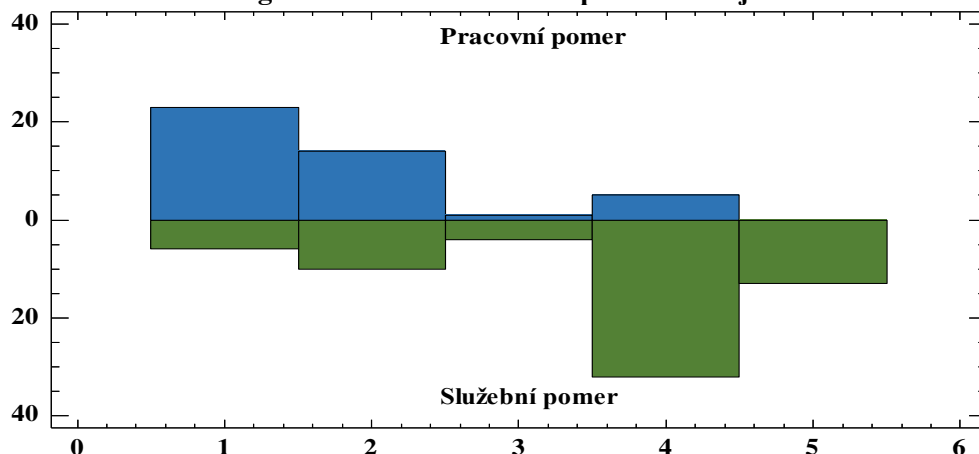
Tabulka č. X Porovnání hodnot aritmetických průměrů odpovědí na objektivitu hodnocení

Aritmetický průměr pracovní poměr	Aritmetický průměr služební poměr	t	P_t
1,72093	3,55385	-8,1511	0

(Zdroj: vlastní výzkum)

Po porovnání aritmetických průměrů odpovědí a vzhledem k pozorované hladině významnosti P_t , byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi odpověďmi respondentů z hlediska pracovního a služebního poměru příslušníků. Nulová hypotéza (H_0) o nerozdílnosti znaků se tedy zamítá a přijímá se hypotéza alternativní, která říká, že zde určitá závislost existuje. Směr zjištěných odlišností ukazuje histogram četnosti odpovědí (Obrázek č. 10).

Obrázek č. 10 Histogram relativní četnosti odpovědí na objektivitu hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak je patrné z histogramu relativní četnosti odpovědí (Obrázek č. 10), více spravedlivě se snaží hodnocení dělat vedoucí v pracovním poměru oproti vedoucím ve služebním poměru příslušníků, kteří v převážné většině uváděli, že hodnocení objektivně a spravedlivě nedělají. Tato zjištěná skutečnost potvrzuje tvrzení uvedené v komentáři k Zákonu o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, kde Tomek a Fiala (2019, s. 817) uvádějí, že hodnocení je mocným nástrojem v rukách vedoucích, resp. hodnotitelů, jelikož na výsledcích služebního hodnocení zcela stojí možnost kariéerního postupu příslušníka, kdy pro účast ve výběrovém řízení je nezbytné mít služební hodnocení se závěrečným výsledkem, že příslušník dosahuje velmi dobrých výsledků. Zejména z důvodu personálního nedostatku hodnotitelé i nejlepšího příslušníka hodnotí horší známkou, aby se výběrového řízení nemohl účastnit a odejít. Kladné odpovědi vedoucích v pracovním poměru pak značí, že hlavním cílem je motivovat lidi a dát jim reálný obraz jejich výkonů.

Q11 Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a záporně, v jakém směru nespravedlivě?

Tato položka byla určena pouze pro ty respondenty, kteří uvedli, že hodnocení realizují neobjektivně a sloužila pro upřesnění a zjištění odlišností z hlediska respondentů, jakým směrem se jejich neobjektivita ubírá. Respondenti volili ze dvou uzavřených možností odpovědí, kdy získaná data byla zaznamenána v kontingenční tabulce č. XI a k jejich vyhodnocení byl použit chí-kvadrát test nezávislosti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

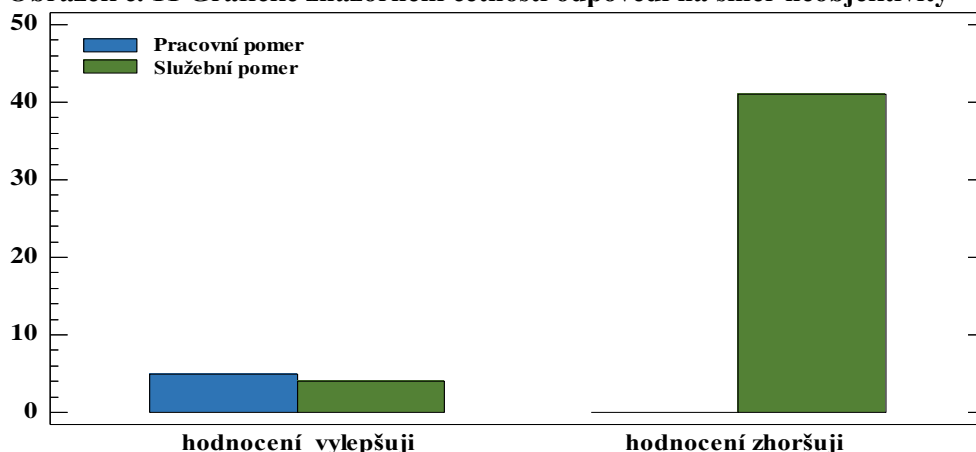
Tabulka č. XI Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na směr neobjektivity

Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	hodnocení vylepšuji	5	4	9
P2	hodnocení zhoršuji	0	41	41

(Zdroj: vlastní výzkum)

Hodnota testového kritéria byla vypočítána s výsledkem ($\chi^2 = 25,309$; $P = 0,0000$), který ukazuje významný statistický rozdíl mezi odpověďmi dvou skupin respondentů. Nulová hypotéza (H_0) se vyvrací a přijímá se hypotéza alternativní, že směr neobjektivity hodnocení se z hlediska hodnotitelů v pracovním poměru a služebním poměru příslušníků liší. Odlišnosti jsou znázorněny v grafickém znázornění četnosti odpovědí v obrázku č. 11.

Obrázek č. 11 Grafické znázornění četnosti odpovědí na směr neobjektivity



(Zdroj: vlastní výzkum)

Z grafického znázornění četnosti odpovědí v obrázku č. 11 je patrné, že hodnotitelé ve služebním poměru hodnocení zhoršují. Je pozoruhodné, že tak velké množství vedoucích příslušníků přiznalo, že hodnotí neobjektivně a následně, že hodnocení zhoršují. Lze se domnívat, že je k doznání pohnula především anonymita dotazníku. Ohledně názoru na tento pozoruhodný výsledek bylo požádáno osm vedoucích příslušníků policie, kteří se nad tímto výsledkem nepodivili a uvedli, že je to v řadách policie téměř. Toto tvrzení bylo potvrzeno i u devíti podřízených příslušníků, kteří uvedli, že je zcela normální mít hodnocení „dobré“, i když jejich výkon služby je nadstandardní z hlediska plnění povinností, služeb přesčas a ochotu vykonat rozkazy i nad rámec svých povinností. Pokud by chtěli lepší hodnocení pro účely výběrového řízení, musí nadřízeného požádat o služební hodnocení pro účely výběrového řízení a nadřízený vydá hodnocení lepší, tedy „velmi dobré“, nebo rozhodne o tom, že příslušníka nepustí a vydá hodnocení se závěrem „dobré“. Hodnotitelé v poměru pracovním naopak všichni uvedli, že v případě své neobjektivity při hodnocení podřízených tato vylepšují.

Q12 Dáváte zaměstnancům prostor pro sebehodnocení?

V případě této položky šlo o zjištění odlišností v oblasti sebehodnocení pracovníků, tedy zda vedoucí, resp. hodnotitelé, dávají prostor svým podřízeným k tomu, aby se sami ohodnotili a vyjádřili se tak k výsledkům své práce. Možnosti odpovědí byly uzavřené, přičemž získaná data jsou zanesena do kontingenční tabulky č. XII. Data byla vyhodnocena statistickou metodou chí-kvadrát test nezávislosti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

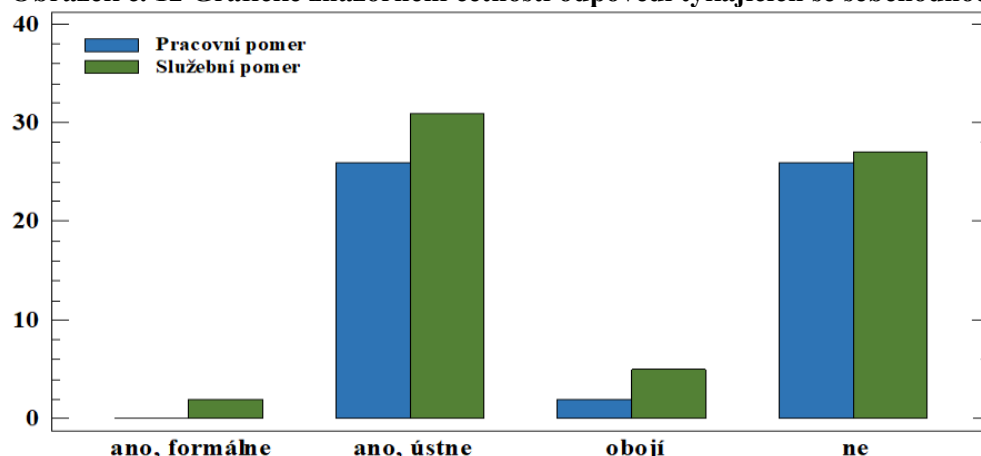
Tabulka č. XII Kontingenční tabulka četnosti odpovědí týkajících se sebehodnocení

Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	ano, formulářem	0	2	2
P2	ano, ústní vyjádření	26	31	57
P3	obojí	2	5	7
P4	ne	26	27	53

(Zdroj: vlastní výzkum)

Výsledná hodnota testového kritéria po sloučení nízkých počtů odpovědí a snížení stupňů volnosti byla vypočítána s výsledkem ($\chi^2 = 2,750$; $P = 0,4318$). Na základě toho výsledku, kdy **nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl** v odpovědích respondentů, se nulová hypotéza (H_0) nevyvrací a lze konstatovat závěr, že prostor pro sebehodnocení pracovníků se z hlediska vedoucích v pracovním poměru a služebním poměru příslušníků neliší. Což je patrné z grafického znázornění odpovědí (Obrázek č. 12).

Obrázek č. 12 Grafické znázornění četnosti odpovědí týkajících se sebehodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Z grafického znázornění četnosti odpovědí v obrázku č. 12 je patrné, že respondenti z obou skupin uváděli, že prostor pro sebehodnocení podřízeným dávají, a to především ústně. Téměř stejné množství respondentů však možnost sebehodnocení nedává.

Q13 V případě špatného hodnocení nabízím hodnocenému pomoc s vyřešením problému.

Touto položkou dotazníku se zjišťovalo, zda existují odlišnosti mezi dvěma skupinami respondentů v oblasti nabízení pomoci s vyřešením problému, který pracovníkovi nedovoluje dosahovat stanovených pracovních výsledků či norem a vede k nepříznivému hodnocení. Položka byla formulována škálou a k vyhodnocení byl použit Studentův t-test pro neshodné rozptyly na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Získaná data jsou zanesena v tabulce č. XIII.

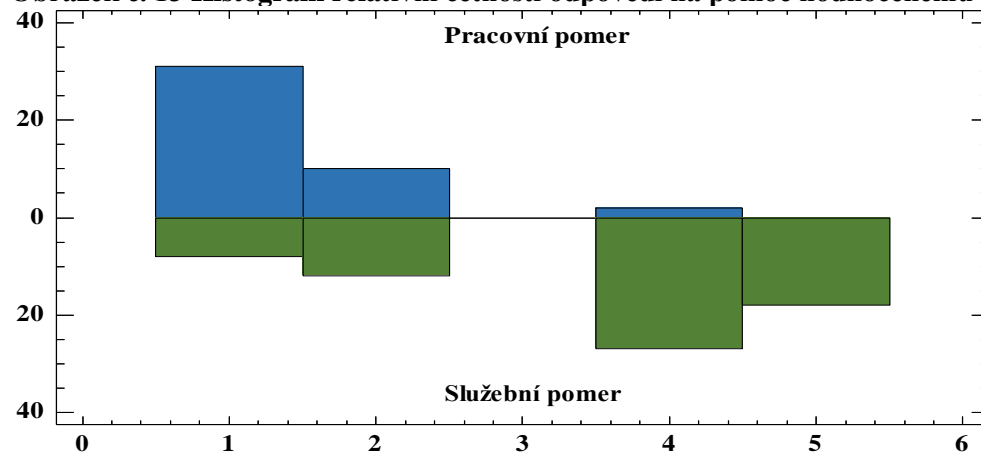
Tabulka č. XIII Porovnání hodnot aritm. průměrů odpovědí na pomoc hodnocenému

Aritmetický průměr pracovní poměr	Aritmetický průměr služební poměr	t	P_t
1,3720	3,5384	-9,384	0

(Zdroj: vlastní výzkum)

Vzhledem k vypočítané pozorované hladině významnosti P_t lze konstatovat, že **byl zjištěn statisticky významný rozdíl** mezi odpověďmi dvou skupin respondentů, tudíž se nulová hypotéza (H_0) vyvrací a přistupuje se k hypotéze alternativní, která říká, že určité odlišnosti existují. Jakým směrem se zjištěné odlišnosti ubírají ukazuje histogram na obrázku č. 13.

Obrázek č. 13 Histogram relativní četnosti odpovědí na pomoc hodnocenému



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak je patrné z histogramu relativní četnosti odpovědí (Obrázek č. 13), téměř všichni vedoucí pracovníci, resp. hodnotitelé, v pracovním poměru uvedli, že svým podřízeným nabízejí pomoc v případě, kdy nedosahují požadovaných pracovních výsledků a zjišťují, co jim v tom brání. Oproti tomu vedoucí ve služebním poměru příslušníků ve většině uváděli, že takovou pomoc svým podřízeným nenabízejí, z čehož lze na základě vyhodnocení předchozích položek usuzovat, že tomu je z toho důvodu, že jejich podřízení pracují výborně či velmi dobře a není jim potřeba pomoci, jelikož jejich nepříznivé hodnocení není vytvořené objektivně.

O14 Mám přehled o kompetencích svých podřízených.

Tato položka zjišťovala odlišnosti mezi skupinami respondentů v oblasti přehledu o kompetencích svých podřízených, tedy zda znají jejich schopnosti, znalosti a dovednosti. Položka byla formulována škálou a k jejímu vyhodnocení posloužil Studentův t-test pro neshodné rozptyly na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Tabulka č. XIV ukazuje vypočítané hodnoty testového kritéria P_t a porovnání aritmetických průměrů odpovědí.

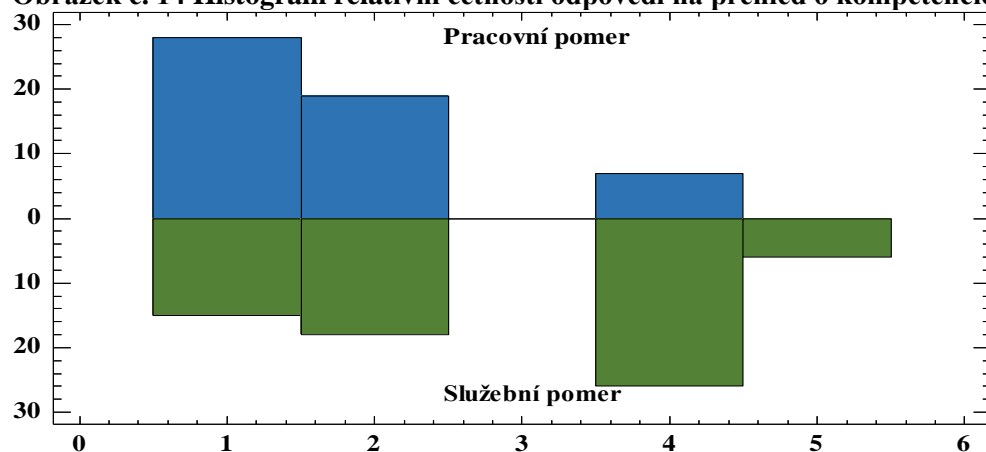
Tabulka č. XIV Porovnání aritmetických průměrů odpovědí na přehled o kompetencích

Aritmetický průměr pracovní poměr	Aritmetický průměr služební poměr	t	P_t
1,7407	2,8461	-4,855	0,000

(Zdroj: vlastní výzkum)

Porovnání aritmetických průměrů odpovědí a vypočítaná hodnota testového kritéria P_t **prokázala statisticky významný rozdíl** mezi odpověďmi respondentů. Nulová hypotéza (H_0) se na základě získaných výsledků vyvrací a přijímá se hypotéza alternativní, že v tomto případě určité odlišnosti existují. Histogram relativní četnosti odpovědí (Obrázek č. 14) ukazuje grafické znázornění získaných dat.

Obrázek č. 14 Histogram relativní četnosti odpovědí na přehled o kompetencích



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak je patrné z obrázku č. 14, většina vedoucích, resp. hodnotitelů z obou skupin respondentů uváděla, že přehled o kompetencích svých podřízených mají. Odlišnosti však byly prokázány z toho důvodu, že nejčastější odpověď vedoucích pracovníků ve služebním poměru příslušníků byla, že přehled o kompetencích svých podřízených nemají.

O15 Vím jak posilovat motivaci svých podřízených pro dosažení kvalitních pracovních výkonů.

V případě této položky šlo o zjištění, jaké rozdíly jsou mezi dvěma skupinami respondentů v oblasti znalosti vhodné motivace konkrétních podřízených, aby bylo dosaženo jejich co

nejlepších pracovních výkonů. Položka byla formulovaná škálou a k jejímu vyhodnocení posloužil Studentův t-test pro shodné rozptyly na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Tabulka č. XV ukazuje vypočítané hodnoty testového kritéria P_t a porovnání aritmetických průměrů odpovědí.

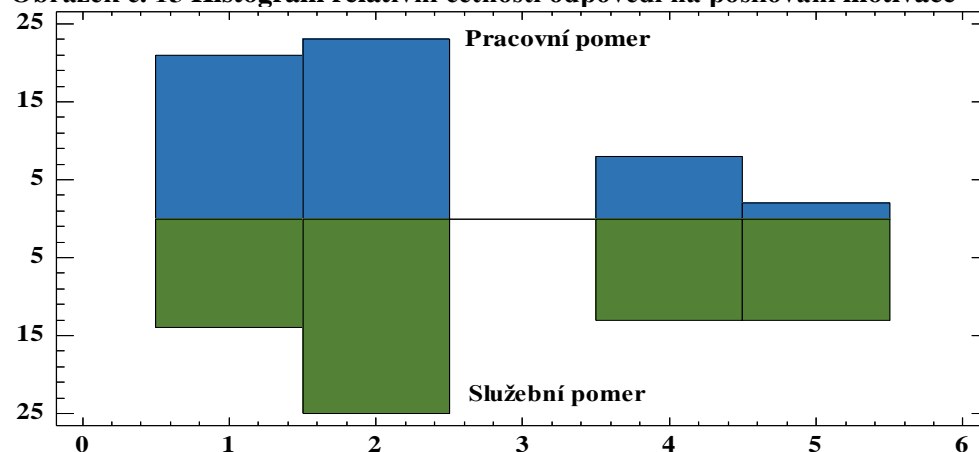
Tabulka č. XV Porovnání hodnot aritmetických průměrů odpovědí na posilování motivace

Aritmetický průměr pracovní poměr	Aritmetický průměr služební poměr	t	P_t
2,0185	2,7846	-3,076	0,002

(Zdroj: vlastní výzkum)

Po porovnání aritmetických průměrů odpovědí a vzhledem k pozorované hladině významnosti P_t , **byl zjištěn statisticky významný rozdíl** mezi odpověďmi respondentů z hlediska pracovního poměru a služebního poměru příslušníků. Nulová hypotéza (H_0) o nerozdílnosti znaků se tedy zamítá a přijímá se hypotéza alternativní, která říká, že zde určitá závislost existuje. Odlišnosti ukazuje histogramu relativní četnosti odpovědí (Obrázek č. 15).

Obrázek č. 15 Histogram relativní četnosti odpovědí na posilování motivace



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak ukazuje histogram relativní četnosti odpovědí (Obrázek č. 15), vedoucí v pracovním poměru uváděli ve větší míře, že vědí, jak své posilovat motivaci svých podřízených. Většina vedoucích ve služebním poměru příslušíka rovněž uváděla, že motivaci svých podřízených znají a vědí, jak ji posilovat, avšak ve značném množství, které zapříčinilo významný statistický rozdíl uváděli, že neví, jak motivaci u svých podřízených posílit.

Q16 S pracovními výkony svých podřízených jsem spokojen/a.

Tato dotazníková položka zjišťovala, jaké jsou odlišnosti ve spokojenosti s pracovními výkony podřízených z hlediska vedoucích, resp. hodnotitelů, v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků. Položka byla rovněž formulovaná škálou a k jejímu vyhodnocení posloužil Studentův t-test pro shodné rozptyly na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Položka byla formulovaná škálou a k jejímu vyhodnocení posloužil Studentův t-test pro shodné rozptyly na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Tabulka č. XV ukazuje vypočítané hodnoty testového kritéria P_t a porovnání aritmetických průměrů odpovědí. Porovnávané aritmetické průměry a vypočítaná hodnota testového kritéria P_t jsou zaznamenány v tabulce č. XIV.

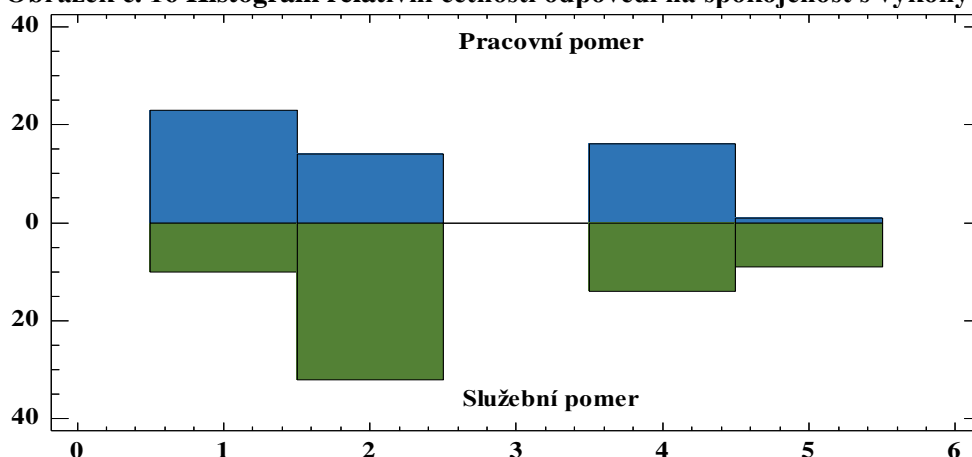
Tabulka č. XVI Porovnání hodnot aritm. průměrů odpovědí na spokojenost s výkony

Aritmetický průměr pracovní poměr	Aritmetický průměr služební poměr	t	P _t
2,2222	2,6923	-1,909	0,058

(Zdroj: vlastní výzkum)

Na základě získaných výsledků lze však konstatovat, že **nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl** v odpovědích respondentů v pracovním poměru a služebním poměru příslušníků. Nulová hypotéza (H₀) se tedy potvrzuje a přistupuje se k závěru, že spokojenost s výkony podřízených se z hlediska skupin respondentů neliší. Grafiku odpovědí ukazuje obrázek č. 16.

Obrázek č. 16 Histogram relativní četnosti odpovědí na spokojenost s výkony



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak je patrné z histogramu relativní četnosti odpovědí (Obrázek č. 16), nepatrně početně více kladně odpovídali vedoucí ve služebním poměru příslušníků, avšak rovněž uváděli jednoznačnou nespokojenost s jejich výkony, což se v případě vedoucích v pracovním poměru vyskytlo pouze v jediném případě.

Q17 Poskytuje vaše organizace na základě kladného hodnocení personalizované odměny? (práce z domova, kariérní postup, školení dle zájmu zaměstnance apod.)

Tato dotazníková položka se zaměřovala na možné posílení motivace na základě personalizovaných odměn. Zjišťovala, jaké jsou odlišnosti v poskytování personalizovaných odměn na základě hodnocení z hlediska pracovního poměru a služebního poměru příslušníků. Respondenti volili ze dvou uzavřených možností odpovědí, kdy získaná data byla zaznamenána v kontingenční tabulce č. XVII a k jejich vyhodnocení byl použit chí-kvadrát test nezávislosti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Tabulka č. XVII Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na personalizované odměny

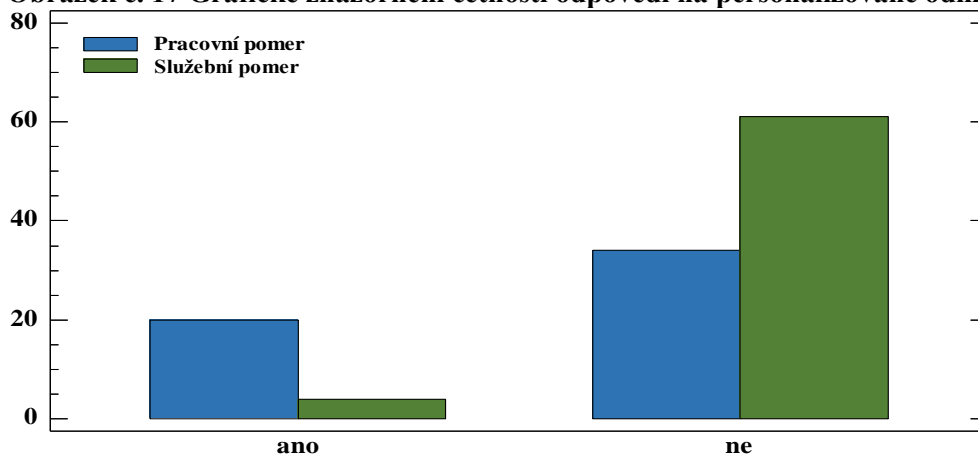
Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	ano	20	4	24
P2	ne	34	61	95

(Zdroj: vlastní výzkum)

Hodnota testového kritéria byla vypočítána s výsledkem ($\chi^2 = 17,473$; **P = 0,0000**), který **prokazuje významný statistický rozdíl** mezi odpověďmi dvou skupin respondentů. Nulová

hypotéza (H_0) se vyvrací a přijímá se hypotéza alternativní, že více se personalizované odměny zaměstnanců realizují v pracovním poměru, což je patrné i z grafu odpovědí na obrázku č. 17.

Obrázek č. 17 Grafické znázornění četnosti odpovědí na personalizované odměny



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak je patrné z grafického znázornění četnosti odpovědí (Obrázek č. 17), personalizované odměny jsou ve služebním poměru příslušníků téměř výjimkou oproti poměru pracovnímu, kdy více jak jedna třetina vedoucích uvedla, že v jejich společnosti se personalizované odměny pracovníkům pro posílení motivace udílejí.

Q18 Absolvoval/a jste kurz či školení týkající se hodnocení zaměstnanců?

Poslední dotazníková položka, na kterou odpovídali respondenti ze skupin vedoucích, resp. hodnotitelů, zjišťovala odlišnosti v oblasti absolvovaného kurzu či školení týkajícího se hodnocení podřízených z hlediska pracovního poměru a služebního poměru příslušníků. Respondentům byly nabídnuty dvě možnosti uzavřených odpovědí, které jsou včetně získaných dat zaneseny v tabulce č. XVIII. Z těchto dat vycházelo vyhodnocení položky prostřednictvím statistické metody chí-kvadrát test nezávislosti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

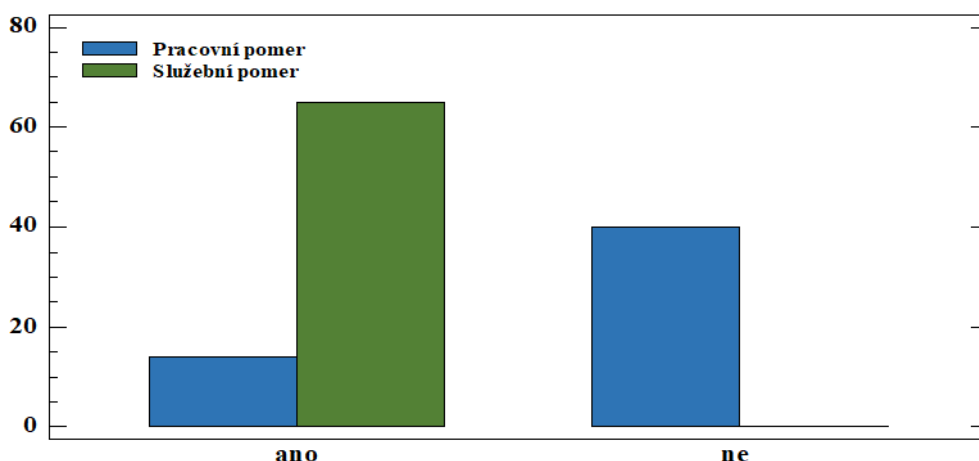
Tabulka č. XVIII Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na kurz hodnocení zaměstnanců

Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	ano	14	65	79
P2	ne	40	0	40

(Zdroj: vlastní výzkum)

Na základě vypočítaného výsledku testového kritéria ($\chi^2 = 72,527$; $P = 0,0000$) lze konstatovat, že v absolvování kurzů hodnocení zaměstnanců **byl zjištěn statisticky významný rozdíl** mezi odpověďmi respondentů. Nulová hypotéza (H_0) se tedy vyvrací a přistupuje se k hypotéze alternativní, že mezi formou zaměstnaneckého poměru a školením v oblasti hodnocení zaměstnanců je rozdíl. Obrázek č. 18 ukazuje grafické znázornění četnosti odpovědí.

Obrázek č. 18 Grafické znázornění četnosti odpovědí na kurz hodnocení zaměstnanců



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak je patrné z obrázku č. 18, v rámci služebního poměru příslušníků jsou všichni vedoucí, resp. hodnotitelé, proškoleni v oblasti hodnocení podřízených. V pracovním poměru uvedla pouze jedna čtvrtina vedoucích, že mají kurz či školení v oblasti hodnocení zaměstnanců. Na základě výsledků předchozích odpovědí respondentů lze konstatovat, že ač vedoucí ve služebním poměru mají absolvované školení v oblasti hodnocení podřízených, tak nemají v některých případech přehled o kompetencích svých podřízených, nevědí, jak posilovat jejich motivaci, nedávají jim prostor pro sebehodnocení, hodnotí pouze škálou a navíc se přiznávají k neobjektivitě. Lze se domnívat, že je tomu tak, že školení v oblasti služebního hodnocení je zaměřeno spíše na jeho formu, než obsah. Oproti tomu v případě školení týkajícího se hodnocení vedoucích v pracovním poměru se lze domnívat, že je zaměřeno spíše na jeho obsah. Výsledky dotazování z podkapitol 3.2 a 3.3 budou souhrnně diskutovány v podkapitole 3.4.

3.3 Výsledky dotazování podřízených pracovníků a jejich diskuse

O1 Jaké je Vaše pohlaví?

Stejně jako u dotazníku pro vedoucí, i v tomto případě byla první dotazníková položka volena jako kontaktní a sloužila pro zjištění zastoupení pohlaví respondentů zúčastněných ve výzkumném šetření. Odpovědi respondentů byly zaznamenány v kontingenční tabulce č. XIX. Tato položka nebyla statisticky vyhodnocována, sloužila pouze jako kontaktní a pro účely výzkumného šetření jako informativní.

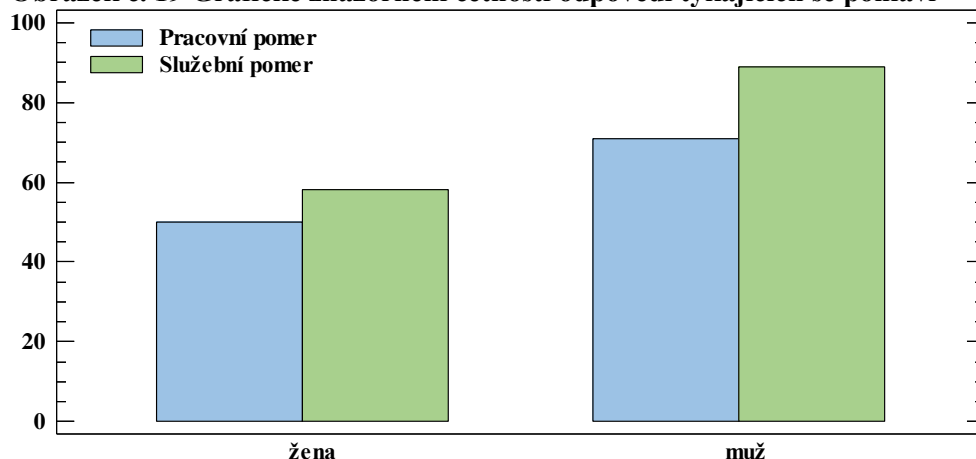
Tabulka č. XIX Kontingenční tabulka četnosti odpovědí týkajících se pohlaví

Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	žena	50	58	108
P2	muž	71	89	160
P3	nechci uvést	0	0	0

(Zdroj: vlastní výzkum)

Obě pohlaví jsou ve skupinách respondentů zastoupeny bez větších rozdílů ve skupinách respondentů. Obrázek č. 19 ukazuje grafické znázornění četnosti odpovědí respondentů

Obrázek č. 19 Grafické znázornění četnosti odpovědí týkajících se pohlaví



(Zdroj: vlastní výzkum)

Při pohledu na grafické znázornění četnosti odpovědí na obrázku č. 19 je patrné, že v obou skupinách hodnotitelů jsou ve větším počtu zastoupeni respondenti mužského pohlaví. Žen je však u podřízených již zastoupeno více, než tomu bylo v případě skupiny hodnotitelů.

O2 Jaký je Váš věk?

Stejně jako v předchozím případě, i tato položka byla zvolena jako kontaktní a sloužila pro zjištění, jaký je věkový profil podřízených pracovníků a příslušníků. Odpovědi respondentů byly zaznamenány v kontingenční tabulce č. XX. Rovněž tato položka nebyla statisticky vyhodnocována, jelikož sloužila pouze jako kontaktní a pro účely výzkumného šetření jako informativní.

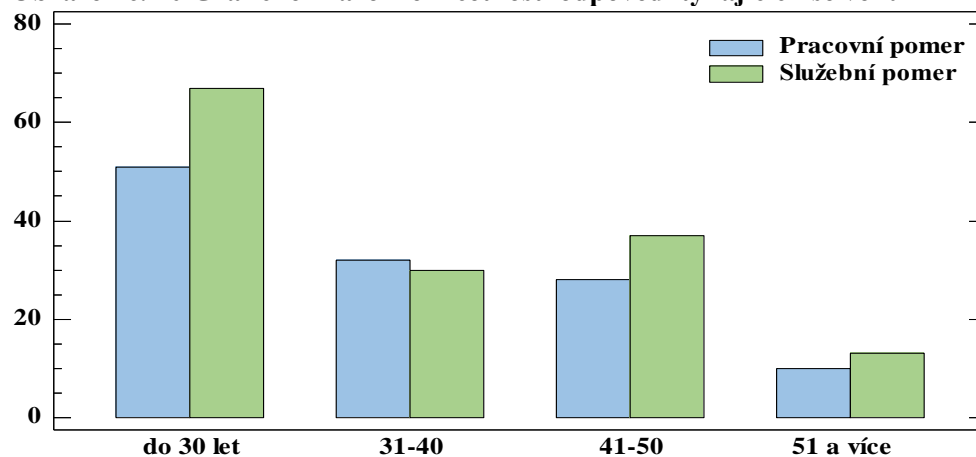
Tabulka č. XX Kontingenční tabulka četnosti odpovědí týkajících se věku

Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	do 30 let	51	67	118
P2	31 – 40 let	32	30	62
P3	41 – 50 let	28	37	65
P4	51 let a více	10	13	23

(Zdroj: vlastní výzkum)

V obou skupinách respondentů jsou zastoupeny všechny věkové kategorie, přičemž jejich grafické znázornění ukazuje obrázek č. 20.

Obrázek č. 20 Grafické znázornění četnosti odpovědí týkajících se věku



(Zdroj: vlastní výzkum)

Při pohledu na obrázek č. 20, který graficky znázorňuje četnost odpovědí týkajících se věku, je patrné, že největší zastoupení respondentů je ve věkové skupině do 30 let věku.

O3 Jste v poměru:

Tato položka byla do dotazníku zařazena pro rozřídění respondentů do dvou obmyslených skupin, proto nebyla statisticky vyhodnocována. Z celkového počtu 268 respondentů, podřízených pracovníků a příslušníků, bylo 121 zaměstnáno v pracovním poměru a 147 ve služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Celkový přehled respondentů uvádí tabulka č. I. (str. 27).

O4 Dostáváte od svého nadřízeného hodnocení zaměstnanců?

V případě této položky šlo o zjištění odlišností mezi skupinami podřízených respondentů v oblasti realizace pracovního hodnocení, tedy zda se v jejich společnosti či na útvaru hodnocení realizuje. Respondentům byly nabídnuty dvě možnosti uzavřených odpovědí, které jsou včetně získaných dat zaneseny v tabulce č. XXI. Z těchto dat vycházelo vyhodnocení položky pomocí statistické metody chí-kvadrát test nezávislosti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

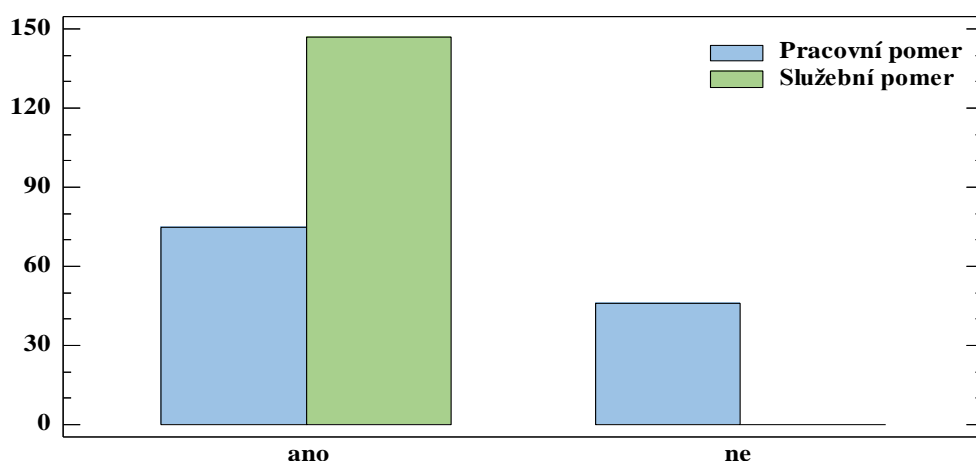
Tabulka č. XXI Kontingenční tabulka četnosti odpovědí ohledně realizace hodnocení

Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	ano	75	147	222
P2	ne	46	0	46

(Zdroj: vlastní výzkum)

Z vypočítané hodnoty testového kritéria ($\chi^2 = 67,464$; $P = 0,0000$) byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi odpověďmi respondentů. Nulová hypotéza (H_0) o nerozdílnosti znaků se tedy vyvrací a přistupuje se k hypotéze alternativní, která říká, že v realizaci hodnocení je z hlediska pracovního poměru a služebního poměru příslušníků rozdíl. Směr odlišností ukazuje v grafickém znázornění četnosti odpovědí obrázek č. 21.

Obrázek č. 21 Grafické znázornění četnosti odpovědí ohledně realizace hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak je patrné z grafického znázornění odpovědí (Obrázek č. 21), většina všech respondentů uváděla, že se u nich pracovní hodnocení realizuje. Hlavní odlišnost je však v tom, že v řadách příslušníků realizaci hodnocení potvrdili všichni respondenti. U podřízených v poměru

pracovním více jak jedna třetina respondentů uvedla, že se u nich žádné pracovní hodnocení nerealizuje. Lze se domnívat, že nebrali v úvahu hodnocení ústní, či neformální, jelikož v případě následující dotazníkové položky týkající se formy hodnocení tyto respondenti nějakou formu hodnocení uvedli.

O5 Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, jakou formou je realizováno?

(Možnost uvést více odpovědí)

Na tuto dotazníkovou položku měli odpovídat pouze ti respondenti, kteří uvedli, že se u nich pracovní hodnocení realizuje, přičemž měli možnost uvést více variant odpovědi. Avšak odpovídali i respondenti, kteří v předchozí dotazníkové položce realizaci hodnocení popřeli. Položka zjišťovala odlišnosti mezi hodnocenými respondenty v oblasti forem hodnocení. Respondenti vybírali ze čtyřech uzavřených a jedné polouzavřené možnosti odpovědi, které jsou včetně získaných dat zaneseny v tabulce č. XXII. Tato data sloužila k vyhodnocení položky pomocí statistické metody chí-kvadrát test nezávislosti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

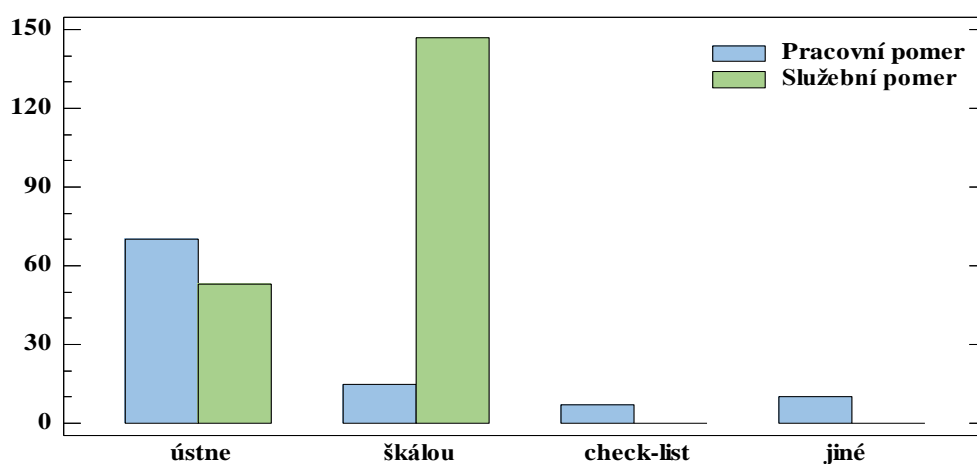
Tabulka č. XXII Kontingenční tabulka četnosti odpovědí ohledně formy hodnocení

Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	ústně	70	53	123
P2	písemně škálou	15	147	162
P3	písemně popisem	0	0	0
P4	check-list	7	0	7
P5	Jinak.....	10	0	10

(Zdroj: Vlastní výzkum)

Na základě vypočítané hodnoty testového kritéria po vyloučení položky P3 s nulovými hodnotami a sloučení okrajových dat, za současného snížení počtu stupňů volnosti ($\chi^2 = 106,297$; $P = 0,0000$) lze konstatovat, že v případě forem hodnocení **byl zjištěn statisticky významný rozdíl** z hlediska odpovědí podřízených v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků. Nulová hypotéza (H_0) se tedy zamítá a lze přistoupit k hypotéze alternativní, že používané formy hodnocení se liší z hlediska pracovního poměru a služebního poměru příslušníků. Odlišnosti jsou znázorněny v grafickém znázornění četnosti odpovědí na formu hodnocení v obrázku č. 22.

Obrázek č. 22 Grafické znázornění četnosti odpovědí ohledně formy hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak lze pozorovat v grafickém znázornění četnosti odpovědí (Obrázek č. 22), všichni podřízení příslušníci jsou hodnoceni hodnotící škálou, někteří s dodatečným hodnotícím rozhovorem. U podřízených v poměru pracovním pak dominuje ústní forma hodnocení.

Q6 Na základě písemného hodnocení či rozhovoru se přesně dozvím, co dělám dobře a co špatně, resp. co konkrétně zlepšit, aby mé hodnocení bylo příště lepší.

Tato dotazníková položka zjišťovala, jaké jsou odlišnosti v přínosech hodnocení pro podřízené, tedy zda se na základě hodnocení dozví pro sebe cenné informace, na základě kterých se mohou dále ve svých pracovních výkonech zlepšovat. Položka byla formulována jako škálová a k jejímu vyhodnocení bylo využito Studentova t-testu pro shodné rozptyly na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Výsledky porovnání aritmetických průměrů odpovědí jsou zaneseny v tabulce č. XXIII.

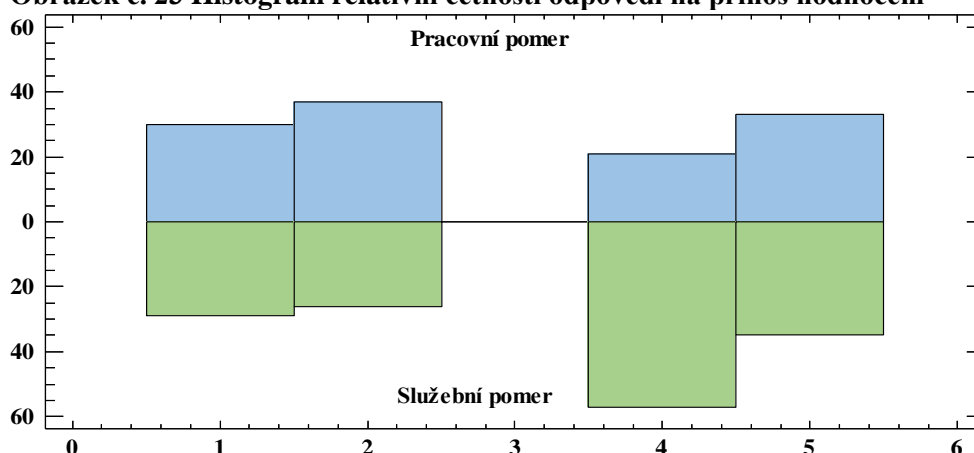
Tabulka č. XXIII Porovnání aritmetických průměrů odpovědí na přínos hodnocení

Aritmetický průměr pracovní poměr	Aritmetický průměr služební poměr	t	P_t
2,9173	3,2925	-1,9772	0,0491

(Zdroj: vlastní výzkum)

Po porovnání aritmetických průměrů odpovědí a vzhledem k pozorované hladině významnosti P_t , byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi odpověďmi podřízených z hlediska pracovního poměru a služebního poměru příslušníků. Nulová hypotéza (H_0) o nerozdílnosti znaků se tedy zamítá a přijímá se hypotéza alternativní, která říká, že zde určitá závislost existuje. Rozdílnost odpovědí je graficky znázorněna v obrázku č. 23.

Obrázek č. 23 Histogram relativní četnosti odpovědí na přínos hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak ukazuje histogram relativní četnosti odpovědí (Obrázek č. 23), podřízení v pracovním poměru uváděli více kladně, že pracovní hodnocení pro ně má přínos a dovědí se z něj potřebné informace pro další rozvoj. Oproti tomu podřízení příslušníci častěji uváděli, že se z hodnocení potřebné informace nedozví a nevědí tak, v jakém směru své výkony zlepšovat.

Q7 Vyžaduje od Vás nadřízený sebehodnocení?

V případě této dotazníkové položky šlo o zjištění odlišností v oblasti sebehodnocení podřízených pracovníků z hlediska pracovního poměru a služebního poměru příslušníků, tedy zda od podřízených vyžadují nadřízení jejich sebehodnocení. Možnosti odpovědí byly uzavřené. Získaná data jsou zanesena do kontingenční tabulky č. XXIV a byla vyhodnocena statistickou metodou chí-kvadrát test nezávislosti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

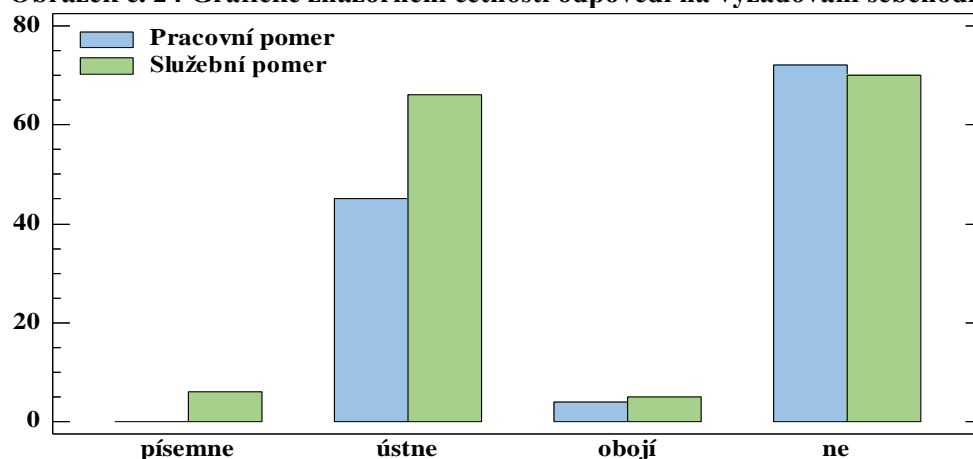
Tabulka č. XXIV Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na vyžadování sebehodnocení

Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	ano, písemně	0	6	6
P2	ano, ústně	45	66	111
P3	ano, písemně i ústně	4	5	9
P4	ne	72	70	142

(Zdroj: vlastní výzkum)

Výsledná hodnota testového kritéria byla vypočítána s výsledkem ($\chi^2 = 7,662$; $P = 0,0535$). Na základě toho výsledku, kdy **nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl** v odpovědích respondentů, se nulová hypotéza (H_0) nevyvrací a lze konstatovat závěr, že vyžadování sebehodnocení pracovníků nadřízeným se z hlediska podřízených zaměstnanců v pracovním poměru a příslušníků ve služebním poměru neliší. Odpovědi graficky znázorňuje obrázek č. 24.

Obrázek č. 24 Grafické znázornění četnosti odpovědí na vyžadování sebehodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak je patrné z grafického znázornění odpovědí (Obrázek č. 24), více jak polovina odpovědí od obou skupin respondentů byla, že od nich nadřízený sebehodnocení nevyžaduje. Necelá polovina celkového počtu respondentů však uvedla, že ústní sebehodnocení je po nich žádáno.

O8 Můj nadřízený, resp. hodnotitel zná mé pracovní kompetence.

Tato dotazníková položka zjišťovala, jaké jsou odlišnosti v názoru podřízených na to, jaký má jejich nadřízený, resp. hodnotitel, povědomí o jejich kompetencích, tedy zda si podřízení v pracovním poměru a služebním poměru příslušníků myslí, že jejich nadřízený dobře zná jejich znalosti, schopnosti a dovednosti. Položka byla formulována škálou a k jejímu vyhodnocení bylo využito Studentova t-testu pro neshodné rozptyly na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Výsledky porovnání aritmetických průměrů odpovědí jsou zaneseny v tabulce č. XXV.

Tabulka č. XXV Porovnání hodnot aritmetických průměrů odpovědí na znalost kompetencí

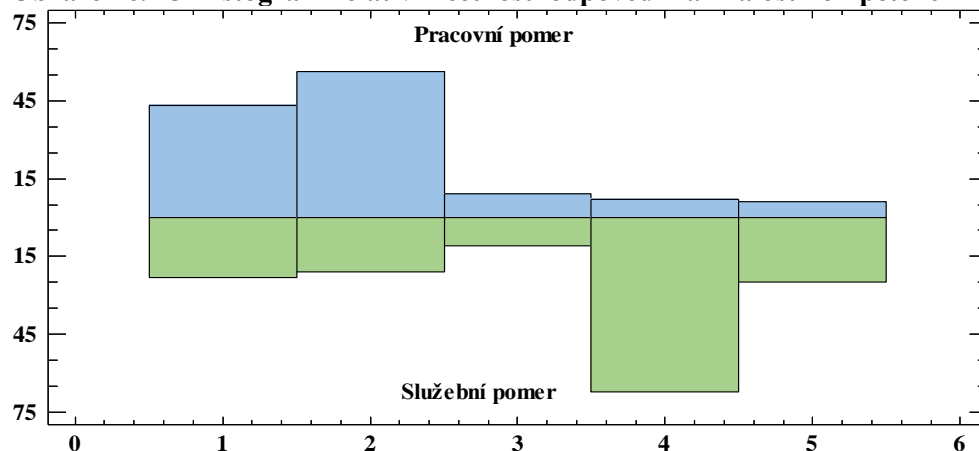
Aritmetický průměr pracovní poměr	Aritmetický průměr služební poměr	t	P_t
1,98347	3,34014	-9,047	0,000

(Zdroj: vlastní výzkum)

Po porovnání aritmetických průměrů odpovědí a vzhledem k pozorované hladině významnosti P_t , **byl zjištěn stisticky významný rozdíl** mezi odpověďmi podřízených z hlediska pracovního poměru a služebního poměru příslušníků. Nulová hypotéza (H_0)

se zamítá a přijímá se hypotéza alternativní, že názory podřízených na znalost jejich kompetencí ze strany nadřízených se liší. Směr odlišností ukazuje histogram na obrázku č. 25.

Obrázek č. 25 Histogram relativní četnosti odpovědí na znalost kompetencí



(Zdroj: vlastní výzkum)

Z histogramu relativní četnosti odpovědí (Obrázek č. 25) vyplývá, že podřízení v pracovním poměru si myslí, že jejich nadřízení znají jejich kompetence, oproti podřízeným příslušníkům, kteří nejvíce odpovídali, že si myslí, že jejich nadřízení jejich kompetence spíše neznají.

O9 Jak často Vás nadřízený hodnotí?

V případě této dotazníkové položky šlo o zjištění odlišností v tom, jak často dostávají podřízení od svého vedoucího, resp. hodnotitele, hodnocení z hlediska zaměstnanců v pracovním poměru a příslušníků v poměru služebním. Respondenti vybírali z celkem pěti možností uzavřených odpovědí, které jsou včetně získaných dat zaneseny v tabulce č. XXVI. Tato data pak sloužila k vyhodnocení položky pomocí statistické metody chí-kvadrát test nezávislosti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

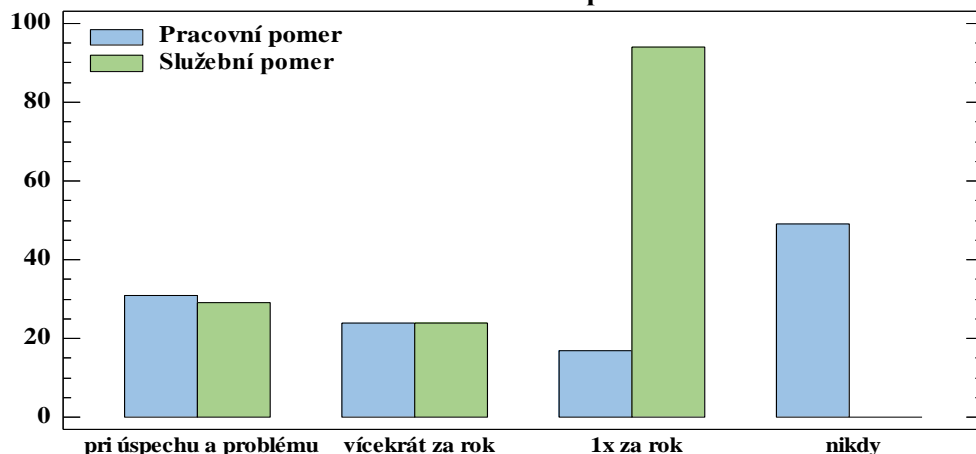
Tabulka č. XXVI Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na dobu hodnocení

Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	při každém úspěchu či problému	31	29	60
P2	několikrát do roka	24	24	48
P3	jedou ročně	17	94	111
P4	časové období delší jak rok	0	0	0
P5	nikdy	49	0	49

(Zdroj: vlastní výzkum)

Vypočítaná hodnota testového kritéria po vyřazení položky P4 ($\chi^2 = 100,908$; $P = 0,0000$) **prokázala významný statistický rozdíl** v odpovědích respondentů. Nulová hypotéza (H_0) se tedy vyvrací a přijímá se alternativní hypotéza, že časový horizont hodnocení pracovníků se z hlediska pracovníků v pracovním poměru a příslušníků v poměru služebním liší. Grafické znázornění četnosti odpovědí je zobrazeno na obrázku č. 26.

Obrázek č. 26 Grafické znázornění četnosti odpovědí na dobu hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak lze pozorovat v grafickém znázornění odpovědí (Obrázek č. 26), podřízení příslušníci jsou nejčastěji hodnoceni jedenkrát ročně. Oproti tomu pracovníci v poměru pracovním nejčastěji uváděli, že hodnocení nejsou nikdy. Z těch, kteří uvedli, že hodnocení jsou, nejvíce uvedlo, že jsou vedoucím hodnoceni při každém úspěchu či problému, který je potřeba řešit.

O10 Hodnocení zaměstnanců má podle mého názoru smysl.

Touto položkou se zjišťovalo, jaké jsou odlišnosti v názorech podřízených zaměstnanců v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků ohledně smyslu hodnocení. Tedy ať již jsou podřízení respondenti hodnoceni či nikoliv, zda v hodnocení spatřují smysl. Položka byla formulována škálou a k jejímu vyhodnocení byl použit Studentův t-test pro neshodné rozptyly na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Získané výsledky jsou zaznamenány v tabulce č. XXVII.

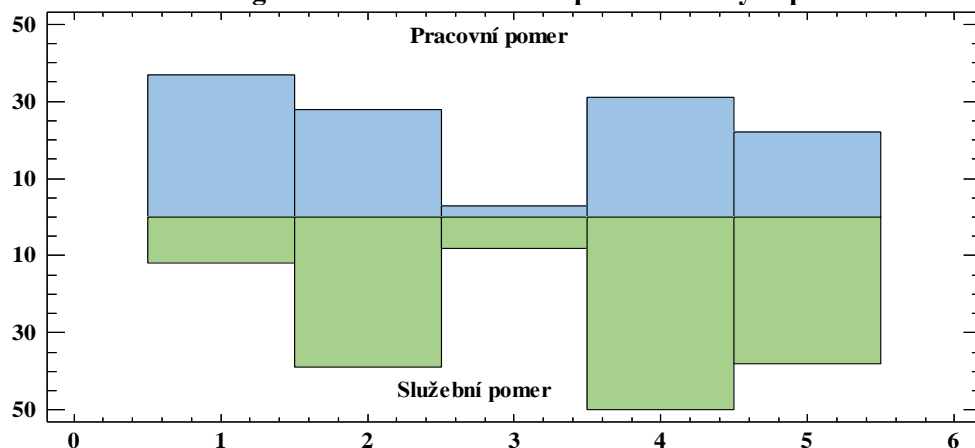
Tabulka č. XXVII Porovnání aritmetických průměrů odpovědí na smysluplnost hodnocení

Aritmetický průměr pracovní poměr	Aritmetický průměr služební poměr	t	P_t
2,7768	3,4285	-3,689	0,0002

(Zdroj: vlastní výzkum)

Po porovnání aritmetických průměrů odpovědí a vzhledem k pozorované hladině významnosti P_t , **byl zjištěn statisticky významný rozdíl** mezi odpověďmi respondentů z hlediska pracovního poměru a služebního poměru příslušníků. Nulová hypotéza (H_0) se zamítá a přijímá se hypotéza alternativní, že názor na smysl hodnocení se z hlediska dvou skupin respondentů liší. Grafika rozdílnosti odpovědí je patrná z histogramu na obrázku č. 27.

Obrázek č. 27 Histogram relativní četnosti odpovědí na smysluplnost hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak je z histogramu relativní četnosti odpovědí (Obrázek č. 27) patrné, ve větší míře přínos a smysl v pracovním hodnocení vidí zaměstnanci v poměru pracovním. Oproti tomu více jak polovina příslušníků ve služebním poměru se vyjádřila, že v něm žádný smysl nevidí.

O11 Hodnocení od nadřízeného na mě působí motivačně.

Tato položka zjišťovala, zda v případě realizace hodnocení ze strany nadřízeného má toto hodnocení motivační charakter. Tedy zda informace v něm obsažené posilují motivaci hodnocených zaměstnanců, resp. příslušníků. Položka byla formulována škálou a k jejímu vyhodnocení byl použit Studentův t-test pro shodné rozptyly na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Získané výsledky jsou zaznamenány v tabulce č. XXVIII.

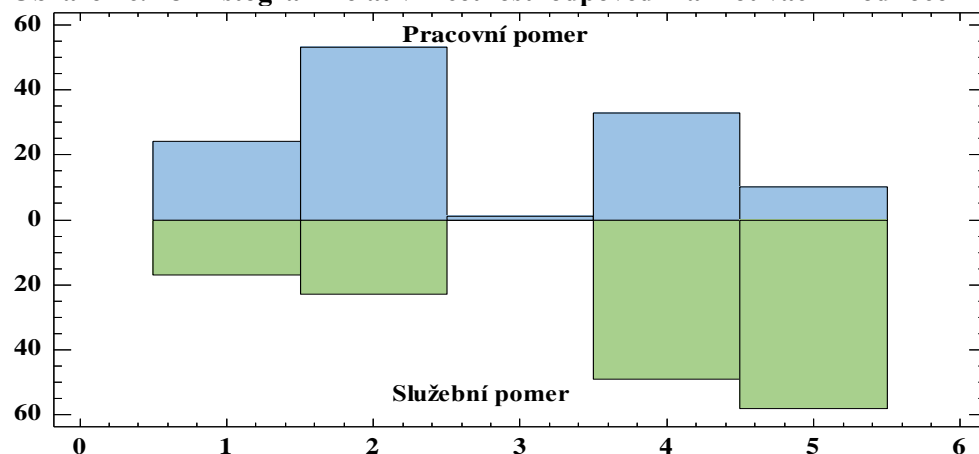
Tabulka č. XXVIII Porovnání hodnot aritm. průměrů odpovědí na motivaci z hodnocení

Aritmetický průměr pracovní poměr	Aritmetický průměr služební poměr	t	P_t
2,6033	3,7346	-6,752	0,000

(Zdroj: vlastní výzkum)

Porovnání aritmetických průměrů odpovědí a vypočítaná hodnota testového kritéria P_t **prokázala statisticky významný rozdíl** mezi odpověďmi respondentů. Nulová hypotéza (H_0) se na základě získaných výsledků vyvrací a přijímá se hypotéza alternativní, že v tomto případě určité odlišnosti existují. Histogram relativní četnosti odpovědí (Obrázek č. 28) ukazuje grafické znázornění získaných dat.

Obrázek č. 28 Histogram relativní četnosti odpovědí na motivaci z hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak lze vyčíst z histogramu relativní četnosti odpovědí v obrázku č. 28, hodnocení posiluje motivaci více u podřízených v pracovním poměru. Co se týká příslušníků ve služebním poměru, více jak dvě třetiny příslušníků uvedly, že na ně hodnocení motivačně spíše či rozhodně nepůsobí.

Q12 Díky hodnocení si uvědomují své silné stránky a nedostatky a pracují lépe.

V případě této položky šlo o zjištění odlišností v oblasti přínosu hodnocení z hlediska podřízených v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků, tedy zda si podřízení na základě hodnocení uvědomují své silné stránky či nedostatky a v souvislosti s tímto uvědoměním pracují lépe. Položka byla formulována jako škálová a k jejímu vyhodnocení byla použita statistická metoda Studentův t-test pro shodné rozptyly na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Získané výsledky jsou zaznamenány v tabulce č. XXIX.

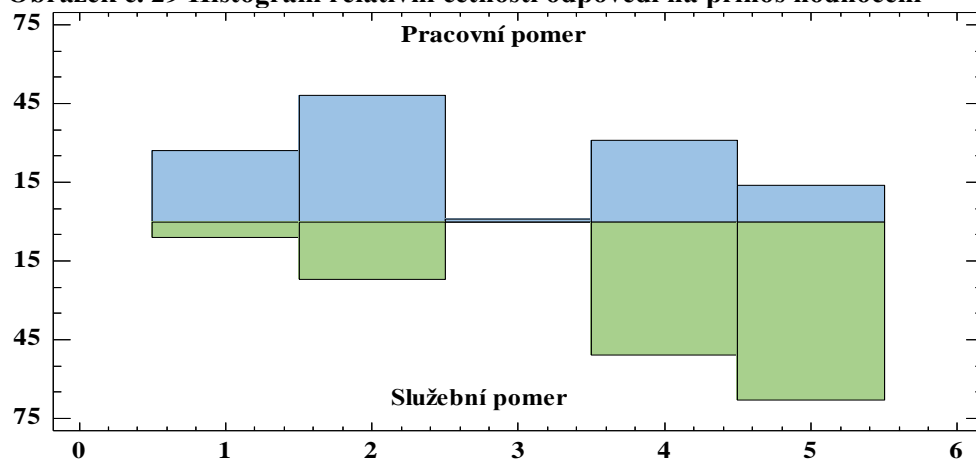
Tabulka č. XXIX Porovnání hodnot aritmetických průměrů odpovědí na přínos hodnocení

Aritmetický průměr pracovní poměr	Aritmetický průměr služební poměr	t	P_t
2,6446	4,0408	-8,869	0,000

(Zdroj: vlastní výzkum)

Po porovnání aritmetických průměrů odpovědí a vzhledem k pozorované hladině významnosti P_t , **byl zjištěn statisticky významný rozdíl** mezi odpověďmi respondentů z hlediska pracovního a služebního poměru příslušníků. Nulová hypotéza (H_0) o nerozdílnosti znaků se tedy zamítá a přijímá se hypotéza alternativní, která říká, že zde určitá závislost existuje. Směr zjištěných odlišností ukazuje histogram četnosti odpovědí (Obrázek č. 29).

Obrázek č. 29 Histogram relativní četnosti odpovědí na přínos hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Z histogramu relativní četnosti odpovědí (Obrázek č. 29) je patrné, že z pracovního hodnocení si zaměstnanci v pracovním poměru berou cenné informace, na jejichž základě si uvědomují své silné a slabé stránky a na základě tohoto uvědomění jsou schopni zlepšit své pracovní výkony. Oproti tomu příslušníci ve služebním poměru si z hodnocení prakticky pro zlepšení svých výkonů moc nevezmou a berou ho jako něco formálního, co být musí, avšak větší přínost to pro ně nemá.

Q13 Na základě pozitivního či negativního hodnocení jsem odměňován/a či trestán/a.

Tato položka zjišťovala odlišnosti v dopadech hodnocení z hlediska podřízených v pracovním poměru a příslušníků ve služebním poměru, tedy zda jsou podřízení na základě pozitivního hodnocení odměňováni a na základě špatného hodnocení trestáni. Položka byla

formulována škálou a k jejímu vyhodnocení byla použita statistická metoda Studentův t-test pro neshodné rozptyly na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Získané výsledky jsou zaznamenány v tabulce č. XXX.

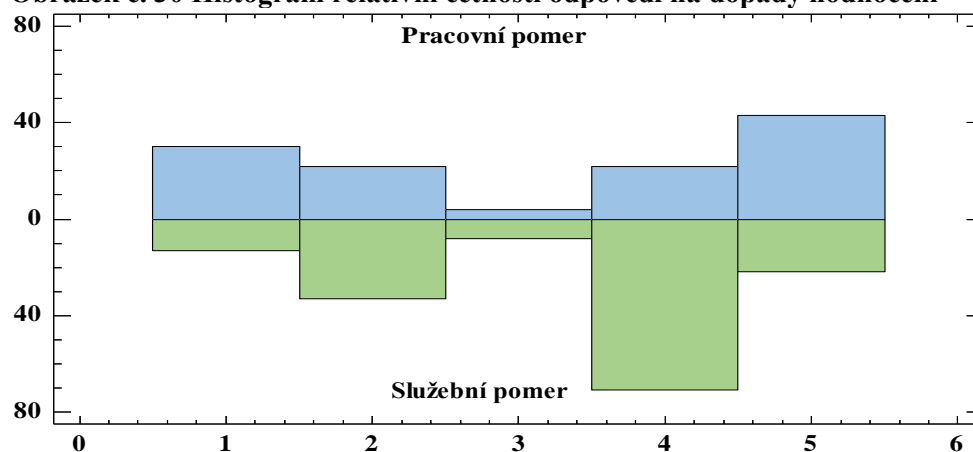
Tabulka č. XXX Porovnání hodnot aritmetických průměrů odpovědí na dopady hodnocení

Aritmetický průměr pracovní poměr	Aritmetický průměr služební poměr	t	P_t
3,2148	3,3809	-0,938	0,348

(Zdroj: vlastní výzkum)

Na základě získaných výsledků lze však konstatovat, že **nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl** v odpovědích respondentů v pracovním poměru a služebním poměru příslušníků. Nulová hypotéza (H_0) se tedy potvrzuje a přistupuje se k závěru, že odměňování a trestání zaměstnanců na základě pracovního hodnocení se z hlediska dvou skupin respondentů neliší. Grafické znázornění četnosti odpovědí znázorňuje histogram na obrázku č. 30.

Obrázek č. 30 Histogram relativní četnosti odpovědí na dopady hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak lze pozorovat na obrázku č. 30, respondenti spíše uváděli, že jim žádné výhody, odměny či tresty z hodnocení neplynou. Nepatrně více kladně odpovídali podřízení v poměru pracovním. V případě obou skupin lze spatřovat spíše negativní stanovisko, avšak nelze opomenout i souhlasné odpovědi. Významný statistický rozdíl však prokázán nebyl.

O14 Pokud mě nadřízený upozorní na nedostatky, dostává se mi pomoci a podpory k nápravě.

V případě této položky šlo o zjištění odlišností z hlediska podřízených v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků v oblasti nabídky pomoci či podpory ze strany nadřízeného v případě, že byl zaměstnanec upozorněn na nedostatky ve svém pracovním výkonu. Položka byla formulována jako škálová a k jejímu vyhodnocení bylo použito statistické metody Studentův t-test pro neshodné rozptyly na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Získané výsledky jsou zaznamenány v tabulce č. XXXI.

Tabulka č. XXXI Porovnání hodnot aritm. průměrů odpovědí na pomoc nadřízeného

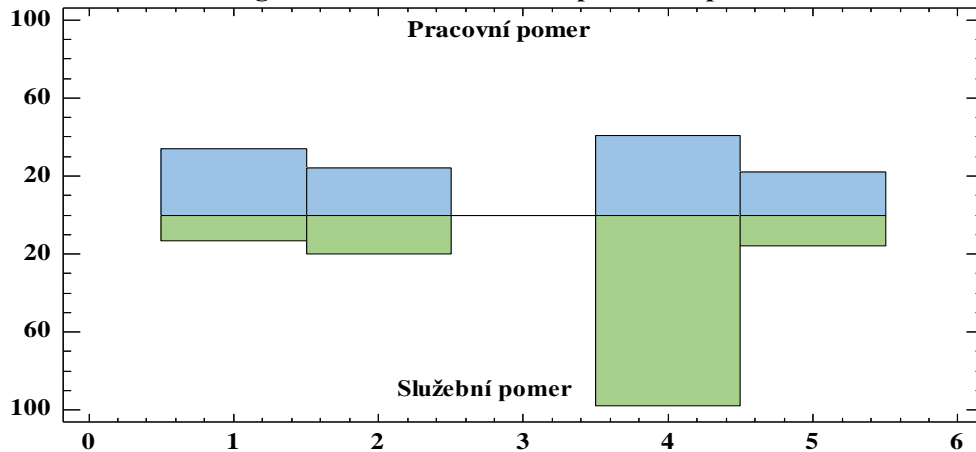
Aritmetický průměr pracovní poměr	Aritmetický průměr služební poměr	t	P_t
2,9421	3,5714	-3,838	0,0001

(Zdroj: vlastní výzkum)

Po porovnání aritmetických průměrů odpovědí a vzhledem k pozorované hladině významnosti P_t , **byl zjištěn stisticky významný rozdíl** mezi odpověďmi respondentů

z hlediska pracovního poměru a služebního poměru příslušníků. Nulová hypotéza (H_0) se zamítá a přijímá se hypotéza alternativní, že nabídka pomoci a podpora ze strany nadřízeného v případě nedostatku v pracovním výkonu podřízeného se z hlediska dvou skupin respondentů liší. Grafika rozdílnosti odpovědí je patrná z histogramu četnosti odpovědí na obrázku č. 31.

Obrázek č. 31 Histogram relativní četnosti odpovědí na pomoc od nadřízeného



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak je patrné z histogramu relativní četnosti odpovědí na obrázku č. 31, více se pomoci a podpory ze strany nadřízeného v případě pracovních nedostatků dostává zaměstnanců v poměru pracovním. Avšak více jak dvě třetiny příslušníků ve služebním poměru uvedly, že se jim nabídky pomoci a podpory ze strany nadřízeného v případě pracovních problémů nedostává.

Q15 Bylo Vám někdy vystaveno písemné hodnocení na vlastní žádost?

Tato položka zjišťovala odlišnosti v oblasti vyžádání hodnocení ze strany podřízených pracovníků v pracovním poměru a příslušníků v poměru služebním. Tedy zda si podřízení sami žádají od svých nadřízených pracovní hodnocení. Respondenti vybírali ze dvou možností uzavřených odpovědí, které jsou včetně získaných dat zaneseny v tabulce č. XXXII. Tato data pak sloužila k vyhodnocení položky pomocí statistické metody chí-kvadrát test nezávislosti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

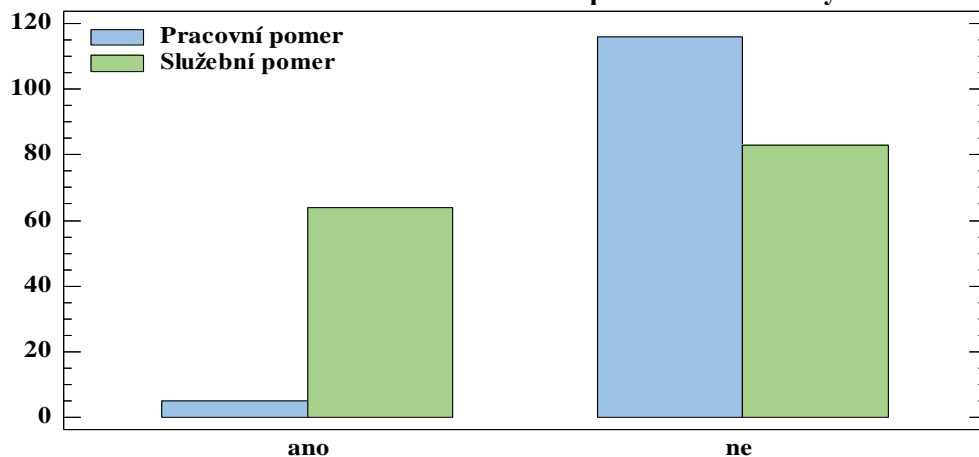
Tabulka č. XXXII Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na vlastní vyžádání hodnocení

Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	ano	5	64	69
P2	ne	116	83	199

(Zdroj: vlastní výzkum)

Na základě vypočítané hodnoty testového kritéria ($\chi^2 = 53,907$; $P = 0,0000$) lze konstatovat, že v případě vlastního vyžádání pracovního hodnocení **byl zjištěn statisticky významný rozdíl** z hlediska odpovědí podřízených v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků. Nulová hypotéza (H_0) se tedy zamítá a lze přistoupit k hypotéze alternativní, že vlastní vyžádání pracovního hodnocení se ze strany podřízených v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků liší. Odlišnosti jsou znázorněny v grafickém znázornění odpovědí v obrázku č. 32.

Obrázek č. 32 Grafické znázornění četnosti odpovědí na vlastní vyžádání hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak je patrné z grafického znázornění četnosti odpovědí na obrázku č. 32, podřízení v pracovním poměru si o pracovní hodnocení sami prakticky nežadají, pouze pět podřízených uvedlo, že si někdy o hodnocení požádali a na svoji žádost ho obdrželi. Oproti tomu příslušníci ve služebním poměru v téměř polovině případů uvedli, že si o služební hodnocení požádali a na základě jejich žádosti ho obdrželi.

O16 Na základě hodnocení za poslední rok se cítím nespravedlivě ohodnocen/a.

Tato dotazníková položka zjišťovala odlišnosti v pocitech podřízených v pracovním poměru a příslušníků v poměru služebním v oblasti objektivitu hodnocení jejich nadřízenými za poslední rok, tedy zda mají pocit, že v poslední době byli vedoucím ohodnoceni nespravedlivě. Položka byla formulována škálou a k jejímu vyhodnocení byla použita statistická metoda Studentův t-test pro shodné rozptyly na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Získané výsledky jsou zaznamenány v tabulce č. XXXIII.

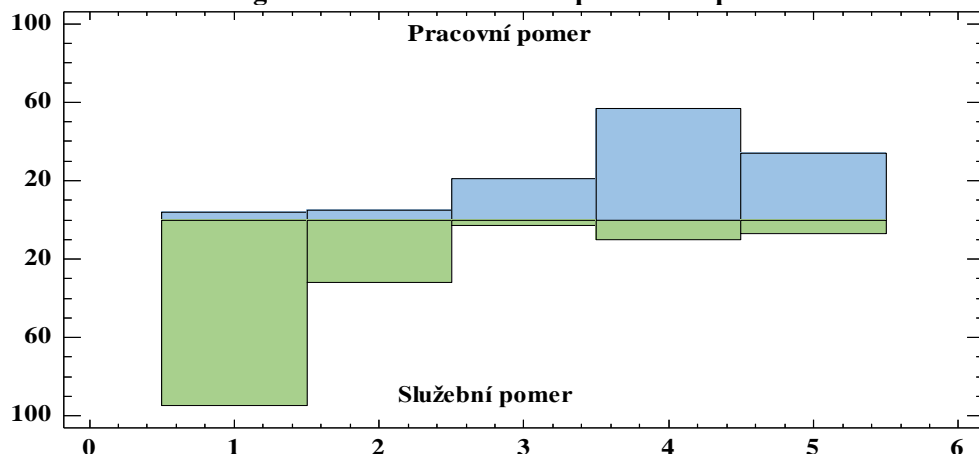
Tabulka č. XXXIII Porovnání aritmetických průměrů odpovědí na spravedlnost hodnocení

Aritmetický průměr pracovní poměr	Aritmetický průměr služební poměr	t	P_t
3,9256	1,6530	17,621	0

(Zdroj: vlastní výzkum)

Po porovnání aritmetických průměrů odpovědí a vzhledem k pozorované hladině významnosti P_t , **byl zjištěn statisticky významný rozdíl** mezi odpověďmi respondentů z hlediska pracovního poměru a služebního poměru příslušníků. Nulová hypotéza (H_0) o nerozdílnosti znaků se tedy zamítá a přijímá se hypotéza alternativní, že zde určitá závislost existuje. Směr zjištěných odlišností ukazuje histogram četnosti odpovědí (Obrázek č. 33).

Obrázek č. 33 Histogram relativní četnosti odpovědí na spravedlnost hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Z histogramu relativní četnosti odpovědí je v obrázku č. 33 patrné, že názory na objektivitu hodnocení jsou z hlediska podřízených v pracovním poměru a služebním poměru příslušníků velmi odlišné. Co se týká podřízených v pracovním poměru, až na devět výjimek všichni respondenti odpověděli, že se nespravedlivě ohodnoceni necítí. Oproti tomu příslušníci ve služebním poměru v drtivé většině uváděli, že se cítí ohodnoceni neobjektivně. Směr neobjektivity pak zjišťuje následující dotazníková položka.

Q17 Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, jakým směrem?

Předposlední dotazníková položka navazuje na položku Q16, která zjišťovala, zda podřízení při hodnocení od vedoucího v poslední době pociťovali jeho neobjektivitu. Na tuto položku, která se týkala směru zmíněné neobjektivity, odpovídali pouze respondenti, kteří na předchozí položku odpovídali kladně. Respondenti vybírali ze dvou možností uzavřených odpovědí, které jsou včetně získaných dat zaneseny v tabulce č. XXXIV. Tato data byla vyhodnocena pomocí statistické metody chí-kvadrát test nezávislosti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

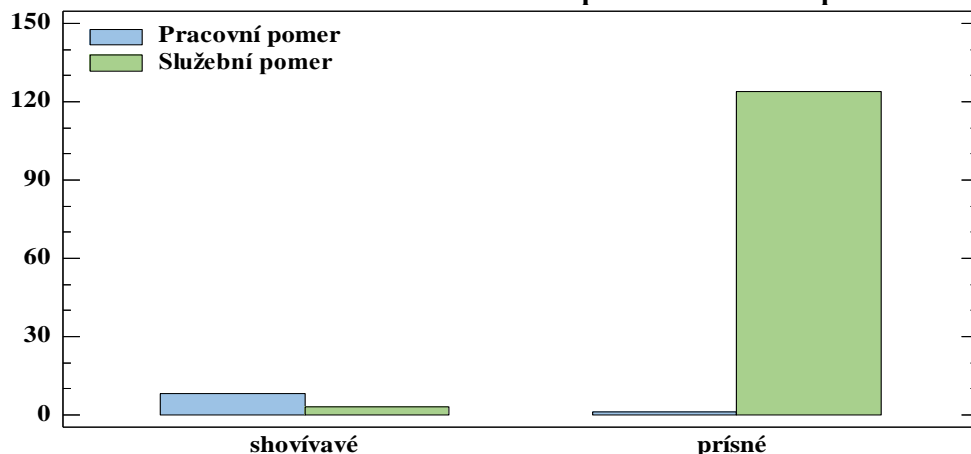
Tabulka č. XXXIV Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na směr nespravedlnosti

Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	příliš shovívavě, došlo k nadhodnocení	8	3	11
P2	neoprávněně přísně, náročně	1	124	125

(Zdroj: vlastní výzkum)

Vypočítaná hodnota testového kritéria ($\chi^2 = 84,641$; $P = 0,0000$) prokázala významný statistický rozdíl v odpovědích respondentů. Nulová hypotéza (H_0) se tedy vyvrací a přijímá se alternativní hypotéza, že směr neobjektivity hodnocení pracovníků se z hlediska pracovníků v pracovním poměru a příslušníků v poměru služebním liší. Odlišnosti jsou znázorněny v grafickém znázornění četnosti odpovědí na obrázku č. 34.

Obrázek č. 34 Grafické znázornění četnosti odpovědí na směr nespravedlnosti hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak lze pozorovat v grafickém znázornění četnosti odpovědí v obrázku č. 34, podřízení v pracovním poměru, kteří uvedli, že se cítí být nespravedlivě ohodnoceni, uváděli, že se cítí být nadhodnoceni, tedy že je jejich hodnotitel hodnotil příliš shovívavě. Oproti tomu téměř všichni příslušníci ve služebním poměru, kteří uvedli, že se cítí být nespravedlivě ohodnoceni, uvedli, že směr nespravedlnosti byl v jejich neprospěch, tedy že je jejich hodnotitel hodnotil příliš náročně a neoprávněně přísně.

Q18 Zabránilo Vám někdy špatné hodnocení v kariérním postupu?

Poslední dotazníková položka se zaměřovala na dopady negativního hodnocení, přičemž zjišťovala odlišnosti mezi podřízenými v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků, zda jim někdy, kdykoliv během jejich kariéry, špatné hodnocení zabránilo v kariérním postupu. Na tuto položku již odpovídali všichni respondenti. Vybírali ze dvou možností uzavřených odpovědí, které jsou včetně získaných dat zaneseny v tabulce č. XXXV. Tato data byla vyhodnocena pomocí statistické metody chí-kvadrát test nezávislosti na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

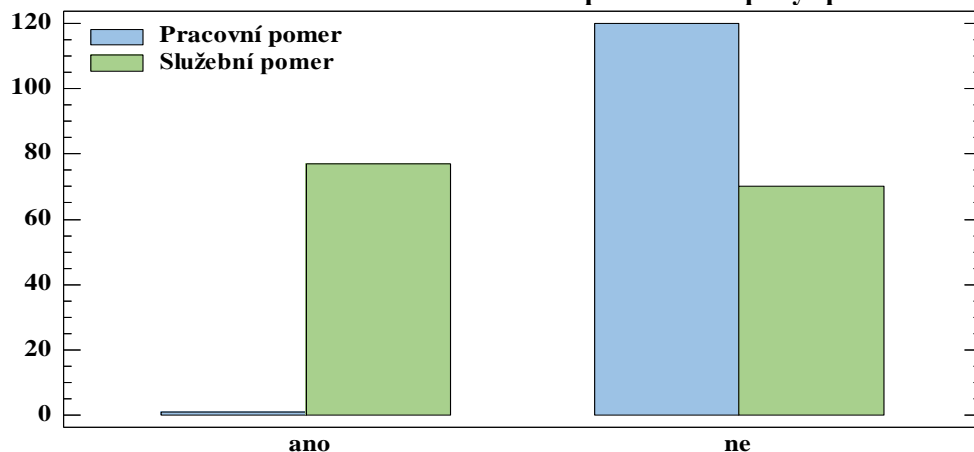
Tabulka č. XXXV Kontingenční tabulka četnosti odpovědí na dopady špatného hodnocení

Položka dotazníku	Varianta odpovědi	Pracovní poměr	Služební poměr	Celkem
P1	Ano	1	77	78
P2	Ne	120	70	190

(Zdroj: vlastní výzkum)

Poslední vypočítaná hodnota testového kritéria ($\chi^2 = 85,491$; $P = 0,0000$) prokázala **významný statistický rozdíl** v odpovědích respondentů. Nulová hypotéza (H_0) se tedy vyvrací a přijímá se alternativní hypotéza, že dopady špatného hodnocení pracovníků na jejich kariérní postup se z hlediska pracovníků v pracovním poměru a příslušníků v poměru služebním liší. V jakém směru byly odlišnosti zjištěny, je znázorněno v grafickém znázornění četnosti odpovědí na obrázku č. 35.

Obrázek č. 35 Grafické znázornění četnosti odpovědí na dopady špatného hodnocení



(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak lze pozorovat v grafickém znázornění četnosti odpovědí v obrázku č. 35, v případě podřízených v pracovním poměru uvedl pouze jeden respondent, že mu špatné hodnocení zabránilo v dalším kariérním postupu, ostatním nikoliv. U příslušníků ve služebním poměru u bezpečnostních sborů však nadpoloviční většina podřízených uvedla, že jim špatné hodnocení již někdy v kariérním postupu zabránilo. Jak bylo zjištěno v teoretické části v podkapitole 2.2 a 2.5, špatné hodnocení je pro příslušníky bezpečnostních sborů jakékoli, vyjma závěru „dosahuje výborných výsledků“ či „dosahuje velmi dobrých výsledků“. Jelikož pouze tyto dva závěry umožňují příslušníkům účast ve výběrovém řízení a tudíž kariérní postup. Hodnocení „dosahuje dobrých výsledků“ již účast ve výběrovém řízení neumožňuje, avšak jak je patrné z pásem hodnotících standardů v příloze č. 2 str. 2, dále v příloze č. 3 str. 3 a v příloze č. 4 str. 1, hodnocení „dobré“ je takové, kdy si příslušník plní své povinnosti v souladu se stanovenými standardy a jeho práci nelze nic vytknout. Takže ačkoliv je „dobré“, příslušníci ho mohou považovat za špatné, jelikož jim neumožňuje další kariérní postup.

3.4 Souhrnná diskuse výsledků

Cílem diplomové práce bylo doporučení pro efektivnější využívání hodnocení zaměstnanců v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Dílčím cílem pak bylo zjištění spokojenosti s aktuálním využíváním hodnocení zaměstnanců, resp. příslušníků z pohledu jak vedoucích pracovníků tak jejich podřízených. Pomocí teoretického rozboru literatury a výzkumného šetření byly zhodnoceny používané systémy hodnocení zaměstnanců a jejich efektivita, a to z hlediska pracovního poměru zaměstnanců a z hlediska služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Co se týká výzkumného šetření, jeho hlavním cílem bylo zjištění rozdílů v hodnocení zaměstnanců zaměstnaných podle Zákoníku práce a příslušníků ve služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, a to jak z hlediska vedoucích pracovníků, tak z pohledu jejich podřízených. Dílčím cílem bylo zjistit využívané metody hodnocení, jak často a s jakým cílem vedoucí pracovníci své podřízené hodnotí. Dále zjistit, jaký vliv má hodnocení na podřízeného, jak ho motivuje či demotivuje, a zda o něj případně podřízení sami žádají. Cílem bylo všechna získaná data od respondentů vzájemně porovnat a nalézt mezi nimi případné rozdíly. V počátku byly definovány hlavní výzkumné problémy, ze kterých vycházely hypotézy, které byly následně testovány. Tato podkapitola se bude věnovat jak celkovému vyhodnocení získaných výsledků, tak hypotéz.

Veškerá data byla získána od celkem 387 respondentů, kteří byli nejprve rozděleni na vedoucí pracovníky, resp. hodnotitele, kterých bylo 119 a na podřízené zaměstnance, resp. hodnocené, kterých bylo 268. Každá tato skupina respondentů se dále dělila na pracovníky v pracovním poměru a na příslušníky ve služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Získaná data, která budou dále interpretována, byla získána pomocí dvou dotazníků, kdy každý obsahoval celkem 18 dotazovaných položek. Vyhodnocení probíhalo pomocí statistických metod chí-kvadrát test nezávislosti a Studentův t-test, a to v závislosti na formě položky. U každé položky bylo vždy uvedeno, jakou statistickou metodou byla data vyhodnocována.

Co se týkalo prvních tří položek v případě obou dotazníků, byly tyto položky voleny jednak jako kontaktní tedy pro prvotní navázání kontaktu respondenta s dotazníkem. Zabývaly se především zjištěním pohlaví respondentů a jejich věkovým profilem. Třetí položka pak sloužila pro rozřazení respondentů do dvou obmyslených skupin, tedy na respondenty v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků. Díky těmto položkám bylo zjištěno, že se výzkumného šetření zúčastnili převážně muži, kteří měli velkou převahu především v případě vedoucích pracovníků. Co se týkalo věkového profilu, početní převahu u vedoucích pracovníků měla věková skupina mezi jedenatřicátým a čtyřicátým rokem věku, u podřízených pracovníků pak věková skupina do třiceti let. Tyto položky nebyly statisticky vyhodnocovány, sloužily pouze jako informativní. Položka týkající se smyslu hodnocení, Q4 u vedoucích a Q10 u podřízených, však již testována byla a statistické rozdíly mezi skupinami respondentů prokázala, a to jak u vedoucích, tak u podřízených pracovníků. Vedoucí pracovníci v pracovním poměru (Q4) spatřují v hodnocení smysl významně méně oproti vedoucím v poměru služebním. Jak bylo zjištěno, v pracovním poměru vidí v hodnocení smysl pouhých 35 % vedoucích. Ve služebním poměru vidí v hodnocení smysl 89 % nadřízených, což je veliký nepoměr. Odlišnosti ve spatřování smyslu hodnocení však byly prokázány i v řadách podřízených (Q10), a to překvapivě v opačném směru. Celkem 54 % podřízených v pracovním poměru uvedlo názor, že pracovní hodnocení smysl má. Oproti tomu v řadách příslušníků ve služebním poměru vidělo smysl v hodnocení pouze 35 % respondentů. V tomto případě je pozoruhodné, že v pracovním poměru vedoucí pracovníci v hodnocení smysl nevidí, ale jejich podřízení ano a ve služebním poměru obráceně, kdy v něm vedoucí spatřují velký smysl, ale zase jejich podřízení nikoliv. Jak bylo zjištěno v teoretické části, hodnocení může mít mnoho přínosů, přičemž každý ho může spatřovat v něčem jiném. V tomto případě se na základě odpovědí respondentů lze domnívat, že každý soudí podle své aktuální situace, kdy pokud v pracovním poměru vedoucí soudí, že v jejich společnosti vše funguje tak, jak má, není třeba tento systém měnit, podřízené hodnotit, kárat či motivovat a ztrácet čas kontrolami a zpracováním pracovních hodnocení. Oproti tomu se však lze na základě odpovědí podřízených v pracovním poměru domnívat, že když v pracovním hodnocení smysl vidí, cítí potřebu nějakého vedení i ve směru motivace či ověření, zda svoji práci vykonávají podle představ vedoucího a v souladu s normami a cíli společnosti. Jak bylo zjištěno v teoretické části, pro příslušníky ve služebním poměru je zpracovávání služebního hodnocení povinné. Podle zjištěných výsledků v něm vedoucí smysl vidí, avšak jejich podřízení již nikoliv. Z tohoto zjištění lze usuzovat, že pro vedoucí příslušníky ze služebního hodnocení pramení přínos, který je podřízeným příslušníkům spíše na obtíž, než aby si z něj něco vzali. Ke zjištění podrobností týkajících se zjištěných překvapivých výsledků v pohledu na smysl hodnocení posloužily další dotazníkové položky, které se týkaly zejména přínosů hodnocení pro všechny skupiny respondentů a dopadů hodnocení na podřízené.

Názorem na přínosy hodnocení se zabývaly položky Q5 u vedoucích a Q6, Q11 a Q12 u podřízených. Co se týká položky Q5 u nadřízených, výsledky prokázaly významný statistický rozdíl z hlediska pracovního a služebního poměru. Položka se týkala toho, v čem nejvíce nadřízené spatřují přínos hodnocení. Bylo zjištěno, že největší přínos spatřují ve využití jeho

výsledků pro finanční ohodnocení svých podřízených. Přínos hodnocení pro následné finanční ohodnocení uvedlo celkem 56 % vedoucích v pracovním poměru, již podstatně méně spatřovali přínos v oblasti uvědomění si silných a slabých stránek a v motivaci podřízených. Oproti tomu vedoucí ve služebním poměru vidí přínosy hodnocení zcela v něčem jiném. Kromě menšího zastoupení odpovědi, které spočívaly v přínosu informací pro podřízené o jejich pracovních výkonech a v posouzení jejich odbornosti, odpovědělo celkem 62 % vedoucích přínos „jiný“. Přesto, že tato možnost odpovědi byla polouzavřená a respondenti měli možnost se blíže ke svému náhledu na přínos hodnocení vyjádřit i mimo nabízené uzavřené odpovědi, této možnosti využili pouze tři služební vedoucí. Tito tři respondenti uvedli stejný přínos, a to udržení podřízených na stávajícím útvaru. Lze se domnívat, že ostatní služební vedoucí, kteří zvolili možnost odpovědi „jiné“, mají stejný názor jako zmínění tři, kteří polouzavřenou odpověď doplnili, akorát se za to mohou stydět, jelikož se nejedná zrovna o pozitivní záležitost, která by svědčila o empatii a dobrých úmyslech se svými podřízenými. Jak bylo zjištěno následným rozhovorem s osmi vedoucími z řad příslušníků policie, bere se již toto kritérium jako standard a nejde z hlediska příslušníků ve služebním poměru o tajemství. Vedoucí v pracovním poměru tedy spatřují v pracovním hodnocení především pro motivaci zaměstnanců, jejich uvědomění si silných a slabých stránek a finanční ohodnocení. Tedy více v přínosech hodnocení myslí na své podřízené. Oproti tomu vedoucí příslušníci vidí v hodnocení spíše přínos pro sebe, aby zhodnotili odbornost příslušníka a tím ověřili vhodnost jeho setrvání na zastávané pozici a především v hodnocení vidí nástroj pro udržení příslušníka na útvaru a znemožnění jeho postupu. Položka Q6 u podřízených pracovníků a příslušníků zjišťovala odlišnosti v přínosech pracovního hodnocení tak, zda se podřízení z obdržení hodnocení přesně dovědí, co dělají dobře nebo naopak špatně, aby věděli, co konkrétně zlepšit, aby jejich hodnocení bylo pro příště lepší. Rovněž v tomto případě byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi odpověďmi podřízených pracovníků a příslušníků, kdy přínos pracovního hodnocení, kdy se z něj přesně dovědí, co dělají dobře a špatně a jak dál pokračovat, uvedlo 55 % pracovníků v pracovním poměru a pouze 37 % příslušníků v poměru služebním. Lze tedy konstatovat, že služební hodnocení je častěji pouze povinně vypracovaný dokument, který pro hodnoceného cenný přínos spíše nemá, jelikož se z něj nedozví, co může dělat pro to, aby hodnocení bylo příště lepší. Položka Q11 pro podřízené pak zjišťovala motivační přínos pracovního hodnocení. Rovněž v tomto případě byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi odpověďmi podřízených respondentů, kdy 64 % podřízených v pracovním poměru uvedlo, že pracovní hodnocení posiluje jejich motivaci k lepším výkonům, oproti tomu podřízených ve služebním poměru odpovědělo kladně pouze 27 %. Lze tedy konstatovat závěr, že hodnocení pracovního výkonu má motivační přínos více pro podřízené v pracovním poměru a na příslušníky motivačně nepůsobí. S předchozími diskutovanými položkami byla spjata také položka Q12 pro podřízené, která zjišťovala odlišnosti v podávání lepších výkonů na základě výsledků hodnocení, tedy zda podřízení na základě ať dobrého či špatného hodnocení, resp. uvědomění si silných a slabých stránek, podávají lepší výkony či zda je k lepším výkonům poháněno něčím jiným. Rovněž v případě této položky byl zjištěn statisticky významný rozdíl. Podřízených v pracovním poměru uvedlo 62 %, že hlavně díky hodnocení podávají lepší výkony, oproti tomu podřízených ve služebním poměru kladně odpovědělo pouze 19 %. Z vyhodnocení výše zmíněných čtyř dotazníkových položek, které se týkaly konkrétních přínosů hodnocení jak pro vedoucí, tak pro podřízené, bylo zjištěno, že z hlediska pracovního a služebního poměru byly zjištěny statisticky významné rozdíly, a to takové, že pozitivní přínos hodnocení je spatřován z hlediska respondentů v pracovním poměru. Vedoucí v pracovním hodnocení vidí přínos především pro podřízené, přičemž podřízení se s tímto názorem ztotožňují, na jeho základě zjistí své silné a slabé stránky, posiluje jejich motivaci k lepším pracovním výkonům a díky hodnocení pracují lépe. Služební hodnocení příslušníků má dle zjištěného přínos především pro

vedoucí příslušníky, přičemž podřízení se z něj cenné informace nedozvídají, nikterak je nemotivuje a žádné lepší výkony na jeho základě nepodávají.

Dále bylo přistoupeno k otázce realizace hodnocení a jeho využívaným formám. K tomu posloužily položky Q6 a Q8 pro nadřízené, dále pak Q4 a Q5 pro podřízené. Ve všech případech byly zjištěny statisticky významné rozdíly, které se daly předpokládat, jelikož jak bylo zjištěno v teoretické části, v případě služebního poměru je služební hodnocení povinné. Vedoucí ve služebním poměru očekávaně všichni uvedli, že služební hodnocení realizují, rovněž tomu bylo ve služebním poměru i u podřízených, kteří rovněž všichni uvedli, že od vedoucího služební hodnocení dostávají. Co se týkalo vedoucích v pracovním poměru, kladně, tedy že pracovní hodnocení realizují, odpovědělo 80 % vedoucích. Podřízených v pracovním poměru, kteří potvrdili realizaci hodnocení v jejich společnosti, pak bylo 62 %. Ze zjištěných odpovědí na realizaci hodnocení lze tedy soudit, že pracovní hodnocení není samozřejmostí a v některých společnostech se zaměstnanci vůbec nehodnotí, i když je to v rámci tohoto výzkumného šetření menšina. Zjišťovaly se rovněž formy hodnocení, tedy jakým způsobem provádějí hodnocení vedoucí, kteří uváděli, že pracovní hodnocení realizují. Vedoucí v pracovním poměru, kteří hodnocení realizují, v 70 % uvedli, že své podřízené hodnotí neformálně, a to ústní formou, tedy hodnotícím rozhovorem. U vedoucích ve služebním poměru je ze zákona povinností hodnotit podřízené škálou, avšak bylo zjištěno, že rovněž 36 % vedoucích příslušníků přistupuje i k ústnímu hodnocení, tedy k neformálnímu hodnocení, kterým dotváří obraz pouhých čísel uvedených ve škálovém hodnocení. Tuto skutečnost dosvědčují i podřízení v pracovním poměru, kteří v 98 % uvedli, že jejich nadřízení hodnocení realizují ústně hodnotícím rozhovorem a 44 % podřízených ve služebním poměru kromě samozřejmého hodnocení škálou uvedlo, že jejich nadřízený je rovněž hodnotí hodnotícím rozhovorem. Ze zjištěných skutečností tedy vyplynulo, že ve služebním poměru je realizace služebního hodnocení stanovená zákonem a je povinností každého vedoucího takové formální hodnocení formou hodnotící škály provádět na každého svého podřízeného příslušníka. Kromě stanovené povinnosti pak někteří vedoucí přistupují i k neformálnímu ústnímu hodnocení. Oproti tomu vedoucí v pracovním poměru nejsou povinni pracovní hodnocení realizovat, neukládá jim to žádný zákon, nikde není stanovená jeho forma a je čistě na každé společnosti a na každém vedoucím pracovníkovi, zda v hodnocení vidí přínos, zda ho chce realizovat či nikoliv, případně jakou formou. Pouze jedna pětina vedoucích respondentů v pracovním poměru uvedla, že hodnocení nerealizuje. Z té většiny, která pracovní hodnocení využívá, však respondenti uváděli, že ho realizují především neformálně hodnotícím rozhovorem, přičemž 20 % navíc uvedlo, že využívají hodnotící škálu. Tyto zjištěné skutečnosti se pak shodují z hlediska odpovědí nadřízených a jejich podřízených. Po problematice realizace hodnocení bylo přistoupeno ke zjišťování, v jakém časovém horizontu vedoucí pracovníci svým podřízeným formální i neformální hodnocení poskytují.

Časový horizont realizace hodnocení zjišťovaly položky Q7 u vedoucích a Q9 u podřízených pracovníků. Rovněž v této oblasti byly zjištěny signifikantní statistické rozdíly mezi odpověďmi respondentů, a to jak mezi vedoucími, tak mezi jejich podřízenými. V pracovním poměru uváděli jak vedoucí, tak jejich podřízení, že hodnocení je realizováno několikrát do roka. 65 % hodnotitelů v pracovním poměru uvedlo, že hodnocení provádějí několikrát do roka, což potvrdilo 45 % hodnocených podřízených, že pracovního hodnocení se jim dostává vícekrát do roka a také pokaždé, když se dostaví nějaký významný úspěch či naopak problém, který je potřeba řešit. Vedoucí v poměru služebním nejčastěji uváděli, že hodnocení realizují pouze jednou ročně, takto odpovědělo 66 % respondentů, což potvrzuje 64 % podřízených příslušníků. Z vyhodnocení časového horizontu vyplývá, že vedoucí v pracovním poměru, když už pracovní hodnocení realizují, přistupují k němu značně častěji, než je tomu u vedoucích v poměru služebním, kteří se ve většině případů služebním hodnocením zabývají pouze jednou ročně. Lze

se domnívat, že je tomu zejména z důvodů, které byly objasněny výše, tedy že v pracovním poměru se hodnocení realizuje spíše neformálně ústně hodnotícím rozhovorem a jeho hlavní účel je spatřován v motivaci podřízeného a poukázání na jeho silné a slabé stránky. Co se týká hodnocení služebního, které jak bylo zjištěno, se realizuje výhradně formálně, zabírá více času a má přínos především pro nadřízené, bez ohledu na osobu příslušníka, jeho motivaci či snahu zlepšit jeho výkony. Jelikož je platnost tohoto hodnocení minimálně rok, nebo do chvíle, kdy si o něj příslušník v oprávněných případech nezažádá opětovně, nemají nadřízení potřebu jej realizovat častěji. Po zjištění realizace hodnocení, jeho forem a časového horizontu ještě zbývalo zjištění odlišností v oblasti kritérií pracovního hodnocení, tedy podle čeho nadřízení své podřízené hodnotí.

Kritérii hodnocení se zabývala položka Q9 pro vedoucí pracovníky. Vyhodnocením této položky byl zjištěn statisticky signifikantní rozdíl v odpovědích respondentů z hlediska pracovního a služebního poměru. Vedoucí v pracovním poměru, kteří hodnocení realizují, nejvíce hodnotí (58 % vedoucích) své podřízené podle jejich pracovních výkonů a dodržování stanovených norem, 21 % jich pak hodnotí podřízené dle jejich kompetencí a 16 % podle práce vykonané nad rámec stanovených povinností a pracovní doby. Co se týká kritérií hodnocení z hlediska vedoucích ve služebním poměru, 60 % z nich rovněž hodnotí své podřízené podle dodržování stanovených norem, ale dále také 12 % podle plnění cílů a 17 % podle něčeho jiného. I v tomto případě byla možnost odpovědi „jiné“ formulována jako polouzavřená, avšak žádný z respondentů, který uvedl, že pro hodnocení podřízených používá jiná, než nabízená kritéria, dále tuto odpověď blíže nespecifikoval. Jak tomu již bylo v případě položky týkající se názoru na přínos hodnocení, lze se domnívat, že pod odpovědí „jiné“ se skrývá rovněž odpověď, kterou vedoucí příslušníci nechtějí otevřeně přiznat, jelikož by to mohlo být v rozporu s objektivitou hodnocení. Objektivitě při realizaci pracovního hodnocení se bude věnovat následující odstavce.

Objektivita je, jak bylo zjištěno v teoretické části práce, hlavní zásadou, která by se měla při pracovním hodnocení ctít. Pokud není dodržena, jedná se o nejčastější chybu v hodnocení. Objektivitou při hodnocení, resp. snahou o ní z hlediska nadřízených pracovníků a pocitem neobjektivity ze strany podřízených, jakož i směrem případné neobjektivity se zabývaly dotazníkové položky Q10 a Q11 dotazníku pro vedoucí, resp. hodnotitele a položky Q16 a Q17 dotazníku pro podřízené pracovníky. Významné statistické rozdíly byly prokázány ve všech čtyřech položkách. Při hodnocení podřízených se snaží být co nejvíce objektivní 86 % nadřízených v pracovním poměru, oproti tomu v případě vedoucích ve služebním poměru příslušníků je to pouhých 25 %. Při zjišťování směru neobjektivity bylo dále zjištěno, že všichni vedoucí v pracovním poměru, kteří uvedli, že jsou při hodnocení neobjektivní, svým podřízeným hodnocení vylepšují, hodnotí je spíše více shovívavě pro jejich lepší motivaci a povzbuzení k lepším výsledkům. Směr neobjektivity ve služebním poměru byl zjištěn zcela opačný, kdy 91 % vedoucích, kteří se přiznali k neobjektivitě při hodnocení svých podřízených, uvedli, že hodnocení svým podřízením zhoršují či je hodnotí příliš přísně. Výsledek v případě nadřízených ve služebním poměru je velmi neuspokojivý, jelikož 75 % nadřízených se vědomě a úmyslně dopouští nespravedlivého hodnocení svých podřízených, což motivačnímu faktoru hodnocení a řízení pracovního výkonu zcela odporuje. Jak bylo zmíněno v teoretické části (oddíl 2.2.3), pro podřízené příslušníky, resp. pro jejich kariérní postup je nezbytné, aby hodnocení měli „výborné“ či „velmi dobré“. Hodnocení „dobré“ odpovídá standardům a příslušníkovi se tento hodnotící stupeň dává v případě, kdy mu nelze nic vytknout. Pokud tedy vedoucí pracovníci ve služebním poměru udělují příslušníkům hodnocení „dobré“ a považují ho za neobjektivní v tom směru, že hodnocení svým podřízeným zhoršují, znamená to, že většina příslušníků reálně vykonává svoji službu v pásmu nadstandardu a objektivně by měli nárok na hodnocení lepší, které jim v kariérním postupu bránit nebude. Je velmi překvapivé, že

se k takovéto neobjektivitě vedoucí příslušníci doznali. Lze se domnívat, že tomu tak bylo na základě anonymity, kterou dotazník zaručoval. Tento pozoruhodný výsledek byl následně konzultován s osmi vedoucími příslušníky ve služebním poměru, kdy bylo zjištěno, že je to za dlouhá léta platnosti aktuálního zákona téměř standard, se kterým jsou obeznámeni jak vedoucí, tak podřízení příslušníci. Stejně výsledky byly získány i z vyhodnocení položek Q16 a Q17 od podřízených, resp. hodnocených respondentů. V pracovním poměru se cítí 75 % podřízených ohodnoceno spravedlivě a z těch, kteří se cítí být ohodnoceni neobjektivně, pak 89 % podřízených uvádělo, že se cítí být svým hodnotitelem nadhodnoceni, tedy hodnoceni příliš shovívavě. V případě podřízených příslušníků se však spravedlivě cítí ohodnoceno pouze 12 % z nich. Ze zbylých 88 % podřízených, kteří mají pocit, že byli v posledním hodnoceném období hodnoceni neobjektivně, celkem 98 % uvedlo směr neobjektivity negativně, tedy že je jejich vedoucí ohodnotil příliš přísně, hodnocení zhoršil a podle svého názoru by si zasloužili hodnocení lepší. Bohužel se tímto potvrzuje, že hodnocení příslušníků je skutečně mocným nástrojem v rukách vedoucích příslušníků a dlouhodobě kritizovaný systém (viz Tomek a Fiala, 2019 s. 817), který je platný již od roku 2003, se stále nepodařilo upravit ke spokojenosti podřízených. Po zjištění vysoké míry neobjektivity při hodnocení příslušníků na straně služebního poměru se dále zjišťovalo, zda respondentům v pracovním a služebním poměru někdy nepříznivé hodnocení zabránilo v kariérním postupu.

Případným znemožněním kariérního postupu na základě nepříznivého hodnocení pro pracovníka se zabývala položka Q18 dotazníku pro podřízené pracovníky, resp. příslušníky. Jak se předpokládalo, v tomto případě byly zjištěny statisticky významné rozdíly mezi odpověďmi dvou skupin podřízených, přičemž lze konstatovat, že nepříznivé hodnocení nemá pro podřízené v pracovním poměru dopady na jeho případný kariérní růst, jelikož bylo zjištěno, že pouze jeden respondent uvedl, že díky hodnocení mu bylo zabráněno v postupu. Příslušníci ve služebním poměru pak uvedli v 52 %, že jim někdy nepříznivé hodnocení v kariérním postupu zabránilo. Toto zjištění koresponduje s předchozími položkami, které se týkali neobjektivity hodnocení ze strany nadřízených ve služebním poměru příslušníků a pouze dokresluje možné důvody jejich neobjektivity.

Dalšími položkami, konkrétně položkou Q12 pro vedoucí pracovníky a položkou Q14 pro jejich podřízené, se zjišťovalo, zda v případě nepříznivého hodnocení nabízejí nadřízení pomoc a podporu svým podřízeným, aby došlo k odstranění případných překážek a problémů, a na tomto základě bylo možné v dalším hodnoceném období udělit podřízenému hodnocení lepší. V obou případech byl zjištěn statisticky signifikantní rozdíl v odpovědích respondentů z hlediska pracovního a služebního poměru. Vedoucí pracovníci v poměru pracovním uvedli v 95 %, že v případě špatného hodnocení svým podřízeným nabízejí pomoc a podporu, snaží se najít řešení, aby pro příště jejich podřízený měl možnost dosahovat pracovních výsledků lepších. Podřízení v pracovním poměru to však tak kladně, jako jejich nadřízení, nevidí, a pouze 48 % z nich má pocit, že by jim ze strany nadřízených byla pomoc a podpora k lepším výsledkům nabídnuta. Tento rozdíl však může pramenit z toho, že podřízení v pracovním poměru se prozatím s negativním hodnocením od nadřízeného nesetkali a mohou se tak jen domnívat, jak by se k nim jejich nadřízený v takovém případě zachoval. Hodnotitelé však odpovídají na základě svých zkušeností a předchozího jednání a chování, kdy se již setkali s podřízeným, který dosahoval neuspokojivých výsledků a pomoc a podporu k lepším výkonům mu nabídl. Jak bylo zjištěno na straně nadřízených ve služebním poměru, pomoc a podporu svým podřízeným s neuspokojivým hodnocením nabízí pouze 31 % vedoucích. Ze strany podřízených byl zjištěn názor, že jen 22 % podřízených příslušníků si myslí, nebo mají tu zkušenost, že jim nadřízený pomoc a podporu v případě špatného hodnocení nabídne. Toto zjištění rovněž koresponduje se zjištěním předchozím, že nadřízení ve služebním poměru hodnotí své podřízené vědomě neobjektivně a vědí, že jejich výkon služby je více než

v pořádku, tudíž pomoc a podporu nepotřebují. Oproti tomu bylo zjištěno v poměru pracovním, že v případě nepříznivého hodnocení, které se nadřízení snaží dělat objektivně, pomoc a podporu svým nadřízeným nabízejí, jelikož jim jde především o posilování jejich motivace, lepší pracovní výkony a dodržování stanovených cílů.

Dále byly zjišťovány odlišnosti v oblasti dopadů hodnocení týkající se odměňování a trestání, tady zda má pracovní hodnocení dopad na případné finanční či personalizované odměny nebo naopak na kázeňské tresty. K tomu sloužila položka Q13 dotazníku pro nadřízené. V případě této položky však nebyl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi respondenty v pracovním a ve služebním poměru příslušníků, přičemž bylo zjištěno, že odměny a tresty respondentům z příznivého či nepříznivého hodnocení spíše neplynou.

Významné statistické rozdíly nebyly prokázány ani v případě sebehodnocení respondentů z hlediska pracovního a služebního poměru. Odlišnosti zjišťovaly položky Q12 pro nadřízené, resp. hodnotitele a Q7 pro nadřízené pracovníky, resp. příslušníky. Po vyhodnocení těchto položek odlišnosti v odpovědích respondentů zjištěny nebyly, přičemž bylo zjištěno, že více jak polovina z obou skupin vedoucích respondentů dává svým nadřízeným možnost sebehodnocení, a to ústní formou. To potvrzují nadřízení, kteří sice v menším počtu, ale bez statistického rozdílu uvádějí, že po nich jejich nadřízení sebehodnocení vyžadují.

Rovněž byly zjišťovány odlišnosti ve znalosti kompetencí nadřízených ze strany nadřízených hodnotitelů. Jednalo se o zjištění, zda ať již nadřízení hodnocení realizují či nikoliv, jaký mají přehled o kompetencích svých nadřízených, aby mohli posoudit, jestli se případně nehodí na jinou či lepší pracovní pozici díky svému potenciálu. Znalost kompetencí nadřízených ze strany nadřízených zjišťovaly položky Q14 dotazníku pro vedoucí pracovníky a Q8 pro nadřízené pracovníky, resp. příslušníky. V tomto případě byly zjištěny statisticky významné rozdíly v odpovědích jak vedoucích, tak jejich nadřízených. Celkem 83 % nadřízených pracovníků v pracovním poměru uvedlo, že kompetence svých nadřízených dobře znají, oproti tomu nadřízení v poměru služebním uvádějí znalost kompetencí svých nadřízených jen v 51 %. S tím korespondují rovněž názory hodnocených, kterých si v pracovním poměru 81 % myslí, že jejich nadřízený má o jejich kompetencích přehled. V poměru služebním si to pak myslí pouze 30 % nadřízených. Z těchto získaných výsledků je patrné, že ať již nadřízení v pracovním poměru hodnocení realizují či nikoliv, o svých nadřízených mají lepší přehled, resp. o jejich kompetencích, přičemž nadřízení jejich zájem vnímají a zastávají názor, že jejich nadřízený zná jejich znalosti, schopnosti a dovednosti. Oproti tomu nadřízení ve služebním poměru, jak dokazuje i názor jejich nadřízených, o kompetencích svých nadřízených přehled nemají. Což dokazuje, že ač služební hodnocení musí realizovat všichni nadřízení, v některých případech ani nevědí, jaké mají jejich nadřízení kompetence a služební hodnocení realizují tzv. od stolu, tedy aniž by si ověřili, co vše jejich nadřízení mohou služebně nabídnout. Pro řízení pracovního výkonu však není důležitá pouze znalost kompetencí nadřízených, ale i jejich motivace, té se věnovala další položka dotazníku.

Stejně jako tomu bylo v případě znalosti kompetencí nadřízených, rovněž v případě znalosti motivace (položka Q15 pro nadřízené) byly zjištěny statisticky významné rozdíly v odpovědích nadřízených respondentů. Celkem 81 % nadřízených v pracovním poměru se domnívá, že zná motivaci svých nadřízených a ví, jak ji posilovat. Oproti tomu ve služebním poměru se ke znalosti motivace nadřízených přiznává pouze 60 % nadřízených. Lze tedy konstatovat, že je tomu stejně jako v případě znalosti kompetencí. Je tedy patrné, že nadřízení v pracovním poměru mají o své nadřízené větší zájem a lépe vědí, jak posilovat jejich motivaci za účelem dosažení ještě lepších pracovních výsledků či k udržení výborných výsledků dosavadních.

Statisticky významné rozdíly však nebyly zjištěny v oblasti spokojenosti s pracovními výkony nadřízených, kterými se zabývala položka Q16 dotazníku pro nadřízené. Jak z výsledků

vyplývalo, nadřízení z obou skupin respondentů, tedy nadřízených v pracovním a ve služebním poměru, jsou spokojeni s výkony svých podřízených. Vedoucích v pracovním poměru je s výkony svých podřízených spokojeno 69 %. V případě vedoucích ve služebním poměru pak uvedlo spokojenost s výkony svých podřízených celkem 65 %. Z těchto zjištěných výsledků vyplývá, že bez ohledu na to, zda je pracovní hodnocení nadřízenými realizováno či nikoliv, jakož ani jeho výsledek či objektivita hodnocení, nemají na spokojenost nadřízených s pracovními výkony podřízených vliv.

Dotazníkové šetření se rovněž věnovalo modernímu trendu, kterým jsou na základě zjištění z teoretické části práce personalizované odměny. Položka Q17 dotazníku pro nadřízené zjišťovala, zda jejich společnost či útvar poskytuje na základě dobrého pracovního hodnocení personalizované odměny, které odměňují podřízeného na základě znalosti jeho motivace a hodnot. V tomto případě byl zjištěn statisticky významný rozdíl, kdy sice bylo zjištěno, že personalizované odměny nejsou příliš využívanou záležitostí, avšak 37 % vedoucích v pracovním poměru poskytuje svým podřízeným personalizované odměny. V případě služebního poměru kladně opovědělo pouze 6 % vedoucích příslušníků. Lze tedy konstatovat, že trend personalizovaných odměn, které by mohly podřízené zaměstnance lépe motivovat, zatím do služebního poměru nedorazil, avšak v pracovním poměru se k němu již v některých případech přistupuje. Zejména v posledních letech po zkušenostech s home office díky pandemii bylo zjištěno, že na některých pozicích není nezbytně nutné být každý den na pracovišti přítomen. Pro podřízené je to jistý benefit, kdy mohou pracovat z pohodlí domova a nemají např. tak vysoké náklady spojené s dojížděním na pracoviště. Tudíž i po skončení pandemie je možnost práce z domova pro podřízené, jejichž náplň práce to umožňuje, jistou personalizovanou odměnou. Pro některé podřízené může být takovou formou odměny například stáž na jiném pracovišti či kurz, který by rozšířil v souvislosti s výkonem práce oblast jeho zájmu a pomohl by mu tak v budoucnu na lepší pracovní pozici. Proto se jeví jako nezbytná, kromě možnosti poskytování takových odměn, znalost motivace podřízených, kterou se zabývaly předchozí dotazníkové položky.

Dotazník pro nadřízené zaměstnance se rovněž věnoval zjištění odlišností týkající se absolvování kurzu či školení v oblasti hodnocení, kde jsou nadřízeným vysvětleny kromě metod, forem a kritérií hodnocení také přínosy hodnocení, a to jak pro organizaci, tak pro podřízené zaměstnance. Odlišnosti zjišťovala položka Q18 pro vedoucí pracovníky, kdy byl zjištěn statisticky významný rozdíl mezi odpověďmi respondentů. Školení či kurz týkající se hodnocení podřízených absolvovalo pouze 26 % vedoucích v pracovním poměru oproti vedoucím v poměru služebním, kde kurz absolvovalo 100 % vedoucích, z čehož vyplývá, že hodnotící kurz je pro vedoucí ve služebním poměru povinnou záležitostí. Při zhodnocení všech předchozích zjištěných skutečností je však patrné, že hodnotící kurz není zárukou realizování kvalitního a objektivního hodnocení, které je přínosné jak pro organizaci, tak pro podřízeného. Jak bylo zjištěno, vedoucí v pracovním poměru lépe znají své podřízené, znají jejich kompetence, motivaci, jsou s jejich výkony spokojeni, v případě neúspěchů či špatných výsledků více podporují a pomáhají svým podřízeným k nápravě a výsledkům lepším, a to i přesto, že kurzy hodnocení zaměstnanců nemají a hodnocení realizují pouze neformálně ústně, ale objektivně. Oproti tomu nadřízení ve služebním poměru i přes absolvování kurzu hodnocení, nebo možná právě díky němu, nehodnotí své podřízené objektivně, méně znají kompetence a motivaci svých podřízených, nepodporují své podřízené, nepomáhají jim k lepším výsledkům a prioritou jejich hodnocení není zlepšení výkonu jejich podřízených.

Bylo také zjišťováno, zda dochází k vyžádání hodnocení ze strany podřízeného (položka dotazníku pro podřízené Q15). V pracovním poměru si pracovní hodnocení žádají podřízení pouze ve výjimečných případech. Ve služebním poměru uvedlo 44 % respondentů, že si někdy služební hodnocení sami vyžádali. Je tedy patrné, že v pracovním poměru hodnocení není pro

podřízeného potřebné k ničemu jinému, než k ověření si vlastních výsledků práce a zjištění silných a slabých stránek. Ve služebním poměru si téměř polovina respondentů někdy o hodnocení požádala, nejspíše pro účely výběrového řízení, pro které je nezbytné doložit vždy nové služební hodnocení s výsledkem „dosahuje výborných výsledků“ či „dosahuje velmi dobrých výsledků“.

Co se týká vyhodnocení stanovených hypotéz, které byly odpověďmi na otázky stanovené v problémech výzkumu, lze na základě předchozích diskutovaných výsledků vyvodit závěr, že jedna nulová hypotéza nebyla vyvrácena a dvě nulové hypotézy byly vyvráceny a bylo přistoupeno k hypotézám alternativním.

První hypotéza zněla: „*Používané metody hodnocení zaměstnanců se z hlediska vedoucích pracovníků v pracovním a služebním poměru neliší.*“. Výzkumným šetřením, kterému posloužily dotazníkové položky Q8 dotazníku pro vedoucí pracovníky, resp. hodnotitele a Q5 dotazníku pro podřízené pracovníky, však bylo zjištěno, že se v tomto případě významné statistické rozdíly prokázaly. Nulová hypotéza (H_{01}) se tedy vyvrací a přistupuje se k hypotéze alternativní (H_{A1}), že realizované metody pracovního hodnocení se z hlediska pracovního poměru a služebního poměru liší. V pracovním poměru se více využívá neformálního hodnocení prostřednictvím hodnotícího rozhovoru, oproti tomu ve služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů se více využívá formální hodnocení realizované posuzovací škálou. Výsledky jsou patrné rovněž z grafických znázornění četnosti odpovědí, které lze pozorovat v obrázku č. 8 a č. 22.

Druhá hypotéza (H_{02}), která zněla: „*Spokojenost s výkony svých podřízených se z hlediska vedoucích pracovníků v pracovním a služebním poměru neliší.*“ se nevyvrátila. Prostřednictvím statistického vyhodnocení položky Q16 pro vedoucí pracovníky bylo zjištěno, že z hlediska vedoucích v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů se spokojenost s výkony podřízených pracovníků, resp. příslušníků, neliší. Jak bylo prokázáno, nadřízení z obou skupin respondentů jsou s výkony svých podřízených spokojeni. Což je patrné i z histogramu relativní četnosti odpovědi v obrázku č. 16.

Poslední hypotéza zněla: „*Motivační dopady hodnocení se z hlediska podřízených pracovníků v pracovním a služebním poměru neliší.*“. Tato hypotéza byla ověřována v dotazníkových položkách Q11 a Q12 dotazníku pro podřízené pracovníky, resp. příslušníky. Vyhodnocením těchto položek bylo zjištěno, že v odpovědích podřízených v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů byly zjištěny statisticky signifikantní rozdíly. Na základě těchto výsledků se nulová hypotéza (H_{03}) o neexistenci odlišností vyvrací a přistupuje se k hypotéze alternativní (H_{A3}), že posílení motivace podřízených pramenící z hodnocení se liší. Jak je patrné z histogramů relativní četnosti odpovědi v obrázcích č. 28 a č. 29, pracovní hodnocení více k lepším výsledkům motivuje podřízené v pracovním poměru, kteří uváděli, že na základě výsledků hodnocení znají své silné a slabé stránky a díky tomu podávají lepší pracovní výkony. Více jak polovina podřízených ve služebním poměru oproti tomu uváděla, že služební hodnocení na ně motivačně nepůsobí, nemotivuje je k lepším výsledkům a na jeho základě ani nepodávají lepší pracovní výkony.

Závěrem vyhodnocení je třeba vyzdvihnout, že hodnocení zaměstnanců podle Zákoníku práce a služební hodnocení podle Zákonu o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů se liší zejména tím, že v Zákoníku práce není toto hodnocení nikterak zakotveno, nemá žádnou předepsanou formu, kritéria ani metody. Oproti tomu v Zákoně o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů jsou veškeré náležitosti hodnocení přesně stanovené.

Je třeba podotknout, že získané výsledky se vztahují pouze na respondenty výše zmíněných organizací a útvarů a časové období, ve kterém výzkumné šetření probíhalo.

3.5 Doporučení pro praxi

Jak vyplynulo z rozboru odborné literatury v teoretické části, hodnocení podřízených je důležitým hybným motorem v řízení pracovního výkonu. Pracovní hodnocení má velký přínos v mnoha oblastech, a to jak pro organizaci, tak pro její zaměstnance, ať jde o zjištění silných a slabých stránek pracovníka, posílení jeho motivace, či o zjištění výkonů zaměstnanců pro zhodnocení jejich odbornosti, pro stanovení finančního ohodnocení nebo zpracování dalšího plánu jeho rozvoje, jeho přínos je neoddiskutovatelný. Rovněž bylo zjištěno, že existuje více forem, metod, kritérií hodnocení, nových trendů v něm, ale také mnoho chyb, kterých se hodnotitel může dopustit. Všechny tyto aspekty byly zohledněny v praktické části práce, zejména při tvorbě dotazníku, aby bylo možno komparovat systémy a efektivitu pracovního hodnocení z hlediska pracovního poměr a z hlediska služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Na základě získaných výsledků byla vyvozena následná doporučení.

Vzhledem k tomu, že z výzkumného šetření vyplynulo, že vedoucí v pracovním poměru mají lepší povědomí o výkonech svých podřízených, znají lépe jejich kompetence i motivaci a jsou s jejich výkony spokojeni, přičemž bylo také zjištěno, že hodnocení realizují několikrát do roka neformálně, tedy hodnotícím rozhovorem, lze vyvodit první doporučení pro praxi v oblasti služebního poměru, kde se hodnocení realizuje zejména hodnotící škálou a výsledky v oblasti znalosti kompetencí a motivace nebyly ze strany nadřízených příznivé. Tedy že **ve služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů by se hodnocení mělo realizovat častěji a osobnější metodou, než samotnou hodnotící škálou realizovanou jednou ročně.** Toto doporučení lze rovněž podložit zjištěnými skutečnostmi, že respondenti v pracovním poměru si o hodnocení v několika případech sami zažádali. Tedy je patrné, že pro podřízené, jak v pracovním, tak ve služebním poměru je důležitá zpětná vazba, zda přidělenou práci na jimi zastávané pozici vykonávají správně v souladu se stanovenými normami a cíli, jakož i v souladu s představami jejich nadřízených. Rovněž tomu odpovídá zjištění od podřízených příslušníků, kteří ze služebního hodnocení, které je dle většinou neobjektivní, nedostávají hodnotnou zpětnou vazbu o svých skutečných výkonech při plnění stanovených povinností.

Dále bylo zjištěno, že vedoucí ve služebním poměru v případě problémů na straně podřízených nabízejí podporu a pomoc podstatně méně, než je tomu v případě vedoucích v poměru pracovním. Tedy další doporučení pro praxi je **ve služebním poměru více podporovat a pomáhat řešit problémy při výkonu služby podřízených, aby byly odstraněny překážky, které brání v dosahování lepších výsledků.** Jak vyplynulo z výsledků výzkumného šetření, vedoucí ve služebním poměru se příliš nezajímají o své podřízené, neznají jejich kompetence a podpora z jejich strany příliš nepřichází. Je v pořádku, že se odděluje pracovní život od soukromého a podřízený by měl umět nechat soukromé problémy před branou práce a obráceně, avšak nejde pouze o tyto problémy. Může jít o jakékoliv problémy spojené s pracovním prostředím, vybavením, kolektivem, s prostředky či nástroji potřebnými pro dosahování kvalitních pracovních výsledků, a právě v případě těchto překážek by měly být ze strany nadřízených odhaleny a měla by být sjednána náprava. Co se týká problémů v oblasti kompetencí zaměstnance, i v tomto případě by měl vedoucí být schopen pomoci a najít řešení takové situace v podobě přeřazení podřízeného na jinou, pro něj vhodnější pozici, či nabídnout řešení v podobě např. školení, kurzu, stáže či dočasným přidělením mentora.

Z výzkumného šetření rovněž vyplynula velká neobjektivita při hodnocení podřízených ve služebním poměru, a to tím směrem, že je hodnocení podřízených zpřísňováno a jsou hodnoceni horším hodnotícím stupněm, než jaký by jim podle výsledků jejich práce reálně, objektivně náležel. K čemuž v pracovním poměru nedochází. Avšak v teoretické části bylo zjištěno, že to vedoucí příslušníci dělají záměrně z důvodů neumožnění kariérního postupu příslušníků např. kvůli personálním nedostatkům (Tomek, Fiala, 2019, s. 817), což z praxe dodatečně

rozhovorem potvrdilo i osm nadřízených příslušníků policie. Tato skutečnosti podřízeným příslušníkům nedává žádnou objektivní a pro ně použitelnou zpětnou vazbu, služební hodnocení tak pro ně nemá žádnou váhu, jejich motivaci neposiluje a ani na jeho základě nevědí, co by při výkonu své služby měli zlepšit. Doporučením pro praxi v tomto případě je podnět Unii bezpečnostních složek na návrh **změny právní úpravy v Zákoně č. 361/2003 Sb., týkající se služebního hodnocení a podmínek pro účast ve výběrovém řízení příslušníků.** Toto doporučení je velmi složité a časově i procesně náročné, avšak za posledních 20 let existence tohoto nešťastného a zneužívaného ustanovení se nepodařilo najít způsob, jak objektivně hodnotit podřízené příslušníky a nebránit jim tak v kariérním postupu. Je tak čistě na libovůli nadřízených, zda svým podřízeným umožní účast ve výběrovém řízení a dají jim tak možnost kariérního postupu či nikoliv. Toto je však dáno otázkou charakteru nadřízeného a jeho empatie, ale také personální situací na útvaru, jakož i aktivitou personalistů v oblasti nábory nových příslušníků. Pokud na hodnotící škále stupeň „dosahuje dobrých výsledků“ znamená, že příslušník vykonává službu v souladu se všemi zákony, předpisy, nařízeními a nelze mu nic vytknout, mělo by toto hodnocení být dostačující pro jeho kariérní postup. Ne vždy totiž je prostor při stanoveném výkonu služby vykonat něco mimořádného a nadstandardního. Proto se stav, kdy příslušníkovi nelze nic vytknout, jeví jako dostačující a hodnocení se závěrem, že příslušník „dosahuje dobrých výsledků“ by mělo umožňovat účast ve výběrovém řízení. Tím by rovněž klesla neobjektivita hodnocení ze strany nadřízených, jelikož by postrádala smysl a příslušníci by se tak dočkali hodnocení, které by pro ně mělo hodnotný přínos, neboť by reálně odrazilo jejich skutečné služební výkony.

Co se týkalo smyslu hodnocení, větší přínos v něm spatřovali vedoucí ve služebním poměru příslušníků oproti vedoucím v poměru pracovním. Rovněž bylo zjištěno, že školení či kurz v oblasti hodnocení zaměstnanců v pracovním poměru má pouze jedna třetina vedoucích. Tím, že hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců není v Zákoníku práce nikde zakotveno, je čistě na jejich rozhodnutí, zda ho budou realizovat. Pokud v něm ze své podstaty nevidí přínos a nemají s ním zkušenosti, jeví se jako vhodné doporučení **absolvování kurzů či školení, které by vedoucí v pracovním poměru přiměly k zamyšlení se nad přínosy takového hodnocení pro jejich společnost a posílení motivace svých podřízených. Na tomto základě by pak bylo lépe dosahováno plnění stanovených výkonů, norem a cílů.** Jak již bylo zmíněno, 11 podřízených v pracovním poměru si sami vyžádali od svých nadřízených hodnocení, což znamená, že zpětná vazba je pro ně důležitá. Jak bylo zjištěno, ve služebním poměru se příslušníkům kvalitní zpětné vazby nedostává přesto, že je jejich hodnocení pravidelně povinně realizováno, avšak v pracovním poměru hodnocení kvalitní zpětnou vazbu přináší, pokud je realizováno. Je pochopitelné, že vedoucí mají na starosti mnoho jiných věcí, než další papírování v podobě formálního hodnocení. Jak však vyplynulo z výzkumného šetření, i ústní neformální hodnocení má pro podřízené velký přínos, pokud je konstruktivní, jasné a plyne z něj pro podřízeného informace, jak svoji práci vykonává, co koná dobře a co by měl vylepšit.

V teoretické části v podkapitole 2.6 byl zmíněn nový trend v odměňování zaměstnanců, který se však dle výsledků výzkumného šetření zatím příliš v praxi nevyužívá. Jsou jim **personalizované odměny**, jejichž udělování za příkladné pracovní výkony by posílilo motivaci pracovníků k lepším pracovním výkonům, a to z hlediska poměru pracovního i služebního poměru příslušníků. Je samozřejmé, že u některých zaměstnání některé personalizované odměny nejsou možné, jelikož např. strážní službu či pásovou výrobu nelze zastávat z pohodlí domova v rámci home office. To si však jistě zaměstnanci v souvislosti se svou náplní práce dokáží sami objektivně vyhodnotit a uvítali by tak personalizovanou odměnu jiného charakteru. Jedná se o trend, který je evidentně zatím v samém počátku, avšak vzhledem k velmi dynamickému rozvoji nejen v pracovní oblasti by byl přínosem. Zejména se jako vhodná personalizovaná odměna jeví možnost dalšího rozvoje, poskytnutí kurzu, školení či postupu.

Závěr

Cílem diplomové práce s názvem „*Komparace systémů a efektivity hodnocení zaměstnanců v pracovním a služebním poměru*“ bylo doporučení pro efektivnější využívání hodnocení zaměstnanců v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Dílčím cílem pak bylo zjištění spokojenosti s aktuálním využíváním hodnocení zaměstnanců a příslušníků z pohledu vedoucích pracovníků a jejich podřízených.

Na základě teoretického rozboru dostupné literatury a výzkumného šetření byly porovnány systémy hodnocení zaměstnanců a jejich efektivita z hlediska pracovního poměru zaměstnanců a služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů. K tomu posloužila analýza dostupných literárních zdrojů a literární rešerše v teoretické části a výzkumné šetření v části praktické, jehož cílem bylo zjištění odlišností v hodnocení zaměstnanců zaměstnaných podle Zákoníku práce a příslušníků ve služebním poměru u bezpečnostních sborů, a to jak z pohledu vedoucích pracovníků a jejich podřízených. Výzkumné šetření dále zjišťovalo odlišnosti ve využívaných metodách hodnocení, jak často, v jakých oblastech a s jakým cílem vedoucí pracovníci své podřízené hodnotí a dále jaký vliv, resp. jakou efektivitu má hodnocení na podřízeného, jakou mu podřízení přikládají váhu, zda posiluje jejich motivaci a zda o něj případně podřízení sami žádají. Na základě zjištěných odlišností byla následně vyvozena doporučení pro praxi.

V teoretické části se diplomová práce věnovala řízení pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců z hlediska Zákoníku práce, Zákona o státní službě a Zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Byla věnována pozornost cílům hodnocení, jeho formám, kritériím, metodám, ale také jeho implementaci a novým trendům v hodnocení zaměstnanců.

Výzkumné šetření v praktické části bylo realizované na výzkumném vzorku v celkovém počtu 387 respondentů z celkem 11 společností se sídlem v Ústeckém kraji a z 5 útvarů PČR, kteří byli rozděleni do dvou, resp. čtyř skupin. První skupinu tvořilo 119 vedoucích pracovníků, 54 v pracovním poměru a 65 ve služebním poměru příslušníků. Druhou skupinu tvořilo 268 podřízených pracovníků, resp. příslušníků, 121 v pracovním poměru a 147 ve služebním poměru příslušníků. Data byla od respondentů získána za pomoci dvou nestandardizovaných dotazníků, kdy jeden byl pro vedoucí pracovníky a druhý pro podřízené. Dotazník byl respondentům distribuován jak elektronicky tak v tištěné formě. Získaná data byla testována pomocí dvou metod statistické analýzy dat v závislosti na formě dotazníkové položky, a to buď metodou chí-kvadrát test nezávislosti pro kontingenční tabulku nebo metodou Studentův t-test pro shodné či neshodné rozptyly. V případě obou statistických metod probíhalo testování na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ a to za pomoci softwaru Statgraphics Centurion. Získaná data a výsledky statistického testování byly zaneseny do tabulek a grafických znázornění odpovědí.

Ze zjištěných statisticky signifikantních rozdílů mezi skupinami respondentů bylo zjištěno, že v pracovním poměru k hodnocení podřízených přistupuje méně vedoucích, a ač v něm nevidí příliš mnoho smyslu, přesto ho někteří realizují, a to neformálně hodnotícím rozhovorem. Oproti tomu pro vedoucí v poměru služebním je vypracování služebního hodnocení povinností, přičemž musí mít podobu formální a je realizováno prostřednictvím hodnotící škály. Jak bylo zjištěno dalším zkoumáním, formální hodnocení škálou však nepřináší takové výsledky, jako hodnocení ústní, které má osobnější charakter a vedoucí se tak při hodnotícím rozhovoru dovědí od podřízených více informací a mají tak lepší možnost dále společně spolupracovat na lepších výsledcích, odstranění případných překážek, které podřízenému brání v lepších pracovních výkonech. Důležitý je rovněž časový horizont hodnoceného období. V pracovním poměru vedoucí uváděli, a jejich podřízení potvrdili, že hodnocení realizují několikrát do roka nebo při každém větším úspěchu či problému. Ve služebním poměru se nejvíce hodnocení realizuje pouze jedenkrát ročně. Vedoucí v pracovním poměru tak mají oproti vedoucím v poměru

služebním mnohem lepší přehled o kompetencích svých podřízených, o jejich motivaci, a pokud hodnocení realizují, tak jeho hlavním důvodem je zjištění silných a slabých stránek podřízených, jejich motivace a podklad pro stanovení jejich následného finančního ohodnocení. Oproti tomu vedoucí ve služebním poměru mají přehled o motivaci a kompetencích svých podřízených značně menší a v přínosech hodnocení spatřují předání informací hodnocenému, jak vidí nadřízený jejich výkon, dále pro posouzení odbornosti, resp. vhodnosti příslušníka pro zastávanou pozici a v největší míře v něm vidí nástroj pro kontrolu přestupů a povýšení svých podřízených, resp. nástroj zabránění kariérního postupu a tím ztráty podřízeného. Z toho je patrné, že pokud vedoucí v pracovním poměru hodnocení realizuje, dělá to především pro svého podřízeného a pro řízení jeho pracovního výkonu, aby pracoval co nejlépe, nejefektivněji a aby byl za svoji práci adekvátně odměněn. Vedoucí ve služebním poměru příslušníků pak dělají služební hodnocení především z povinnosti a také pro sebe, nikoliv pro příslušníka, kterého by mohlo motivovat. Naopak bylo zjištěno, že z pohledu podřízených ve služebním poměru jejich vedoucí vypracovávají hodnocení značně neobjektivně, kdy úmyslně hodnotí horším hodnotícím stupněm, k čemuž se vedoucí ve služebním poměru také přiznali. Pokud v pracovním poměru hodnotitel hodnotil svého podřízeného neobjektivně, tak opačným směrem, tedy hodnocení pro lepší motivaci pracovníka vylepšil. Tento fakt byl potvrzen i na základě kritérií hodnocení, kdy v pracovním poměru se hodnotí především podle pracovního výkonu, kompetencí a práce vykonané nad rámec povinností. Ve služebním poměru pak podle plnění norem a jiných kritérií, které však respondenti nechtěli přiblížit.

Ze strany podřízených byly na základě významných statistických rozdílů zjištěny odlišnosti především v oblasti spatřování smyslu hodnocení. Podřízení v pracovním poměru v něm smysl vidí, podřízení ve služebním poměru však nikoliv. V pracovním poměru se zaměstnanci z hodnocení dozví náhled vedoucího na jejich výkony, v čem si počínají dobře nebo co naopak zlepšit a hodnocení tak posiluje jejich motivaci k lepším pracovním výsledkům, oproti tomu ve služebním poměru podřízené služební hodnocení značně demotivuje, brání jim v kariérním postupu a nikdy se z něj objektivně nedovědí, co mohou zlepšit či udělat jinak, aby se jim dostalo hodnocení pro ně příznivějšího. Jak však bylo zjištěno v teoretické části práce, je nezbytné, aby zaměstnanec věděl, jak je na jeho výkon práce nahlíženo, aby měl zpětnou vazbu a ujistil se tak ve správnosti svého výkonu nebo naopak věděl, co dělá špatně a co má dělat pro nápravu, aby jeho výkony byly ze strany vedoucího pozitivně hodnoceny.

Z výše zmíněných výsledků získaných dotazníkovým výzkumným šetřením byla vyvozena doporučení pro praxi pro lepší řízení pracovního výkonu prostřednictvím hodnocení. Pro vedoucí pracovníky ve služebním poměru bylo doporučeno realizovat hodnocení zaměstnanců častěji než jednou za rok a k povinné metodě hodnocení hodnotící škálou přidat rovněž osobnější metodu hodnocení, a to hodnotící rozhovor, který jak z výzkumného šetření vyplynulo, využívají vedoucí v pracovním poměru s pozitivními výsledky. Rovněž bylo vedoucím ve služebním poměru doporučeno více podporovat příslušníky a pomáhat jim řešit případné problémy při výkonu služby, aby mohli dosahovat lepších výsledků. Doporučeno bylo pro větší objektivitu služebního hodnocení také zvážení změny právní úpravy v Zákoně č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, která by se týkala služebního hodnocení a podmínek pro účast ve výběrovém řízení příslušníků. Toto by mohlo být navrženo prostřednictvím Unie bezpečnostních složek. Pro vedoucí, resp. hodnotitele v poměru pracovním bylo doporučeno absolvování kurzů a školení v oblasti hodnocení zaměstnanců, aby lépe pochopili jeho podstatu a přínos jak pro organizaci, tak pro samotné podřízené, kteří potřebují zpětnou vazbu, aby se posílila jejich motivace a bylo lépe dosahováno plnění stanovených výkonů, norem a cílů organizace. Pro všechny vedoucí pracovníky a jejich organizace pak bylo doporučeno zavedení personalizovaných odměn, které jsou v poslední době moderním trendem a umožňují odměňovat a motivovat podřízené individuálně.

Literatura

ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

DEPOO, L., M. ŠNÝDROVÁ, I. ŠNÝDROVÁ, G. JEŽKOVÁ PETRŮ a H. URBANCOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021, 149 s. ISBN 978-80-88330-21-9.

ERÉNYI, T., D. KANTOROVÁ a D. VEJSADA. *Vyznejte se v zákoně o státní službě: podle právní úpravy k 30. listopadu 2016*. Brno: BizBooks, 2017, 224 s. ISBN 978-80-265-0607-2.

FILIP, L. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019, 248 s. ISBN 978-80-907-5305-1.

HOLEŠINSKÁ, A. *Destinační management: umění rozvíjet destinaci*. Praha: Grada, 2022, 344 s. ISBN 978-80-271-3218-8.

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

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016, 256 s. ISBN 978-80-247-5326-3.

JANEČKOVÁ, E. *GDPR: řešení problémů v praxi obcí*. Praha: Grada, 2019, 344 s. ISBN 978-80-247-2925-1.

KAHNEMAN, D., O. SIBONY a C. R. SUNSTEIN. *Šum: o chybách v lidském úsudku*. Přeložil Eva NEVRLÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2021, 408 s. ISBN 978-80-7555-148-1.

MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ a J. VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2019, 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018, 368 s. ISBN 978-80-726-1561-2.

ONDRIOVÁ, I., T. FERTAĽOVÁ. *Manažerská etika ve zdravotnické praxi*. Praha: Grada, 2021, 104 s. ISBN 978-80-271-1728-4.

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

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.

SRPOVÁ, J. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020, 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019, 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOMEK, P., Z. FIALA. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů: s komentářem, poznámkami a judikaturou*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Olomouc: Anag, 2019, 856 s. ISBN 978-80-7554-234-2.

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

URBAN, L. *Sociologie: klíčová témata a pojmy*. Praha: Grada, 2017, 232 s. ISBN 978-80-247-5774-2.

VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2020, 480 s. ISBN 978-80-271-1701-7.

VYBÍHAL, V. *Mzdové účetnictví 2020: Praktický průvodce*. Praha: Grada, 2020, 472 s. ISBN 978-80-271-1032-2.

ZÍTKOVÁ, M., A. POKORNÁ a E. MIČUDOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, 2015, 168 s. ISBN 978-80-247-5094-1.

Zahraniční zdroje

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance*. 6th Edition. London: KoganPage, 2018, 272 p. ISBN 978-0-7494-8120-9.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. 6th Edition. London, UK: Kogan Page Publishers, 2019, 392 p. ISBN 978-0-7494-9774-3.

BULGER, C. A., SCHULTZ, D. P. a SCHULTZ, S. E. *Psychology nad Work Today*. 11th Edition. New York: Routledge, 2020. 434 s. ISBN 978-1-138-05294-9.

NOE, R., J. HOLLENBECK, B. GERHART a P. WRIGHT. *Fundamentals of Human Resource Management*. 9th Edition. NY, USA: McGraw Hill, 2021, 608 p. ISBN 978-1264131143.

PATTANAYAK, B. *Human Resources Management*. 6th Edition. Haryana, IND: PHI Learning Private Limited, 2020, 804 s. ISBN 978-93-89347-75-3.

SHIELDS, J., J. ROONEY, Michelle BROWN a Sarah KAINED. *Managing Employee Performance and Reward: Systems, Practices and Prospects*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2020, 452 p. 3rd Edition. ISBN 978-1-108-70104-4.

VARMA, A., P. BUDHWAR. *Performance Management Systems: An Experiential Approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2019, 224 p. ISBN 978-1-4739-7574-3.

Legislativní dokumenty

Zákon č. 234/2014 Sb. ze dne 6. 11. 2014, Zákon o státní službě. In: *Sbírka zákonů*. 1. 1. 2015, částka 99. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. 7. 6. 2006, částka 84. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 361/2003 Sb. ze dne 31. 10. 2003, Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. In: *Sbírka zákonů*. 1. 1. 2006, částka 121. ISSN 1211-1244.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009 ze dne 26. 6. 2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky.

Internetové zdroje

PETRŽILKOVÁ VOCOVARÁ, K. 6 trendů, které ovládnou HR v roce 2022. *Novitím* [online]. Praha, 2022 [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: <https://novitim.cz/%F0%9F%93%88-6-trendu-ktete-ovladnou-hr-v-roce-2022-%F0%9F%93%88/>

NOS PČR: Benefity a slevy. *Nezávislý odborový svaz Policie České republiky* [online]. 2023 [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: <https://www.nospcr.cz/benefity/>

Seznam příloh

Příloha č. 1 Příklad bodového hodnocení vedoucího pracovníka	I
Příloha č. 2 Průběžné hodnocení příslušníka (Příloha č. 7 k ZPPP č. 79/2009)	III
Příloha č. 3 Služební hodnocení (Příloha č. 5 k ZPPP č. 79/2009)	VII
Příloha č. 4 Ilustrativní popisy hodnocených oblastí (Příloha č. 4 k ZPPP č. 79/2009)	XII
Příloha č. 5 Dotazník pro vedoucí pracovníky	XV
Příloha č. 6 Dotazník pro podřízené zaměstnance, příslušníky	XVIII
Příloha č. 7 Tabulka s výsledky jednotlivých položek dotazníkové šetření, deskripce vedoucí pracovní poměr/vedoucí služební poměr.....	XXI
Příloha č. 8 Tabulka s výsledky jednotlivých položek dotazníkové šetření, deskripce podřízení pracovní poměr/podřízení služební poměr	XXII

Příloha č. 1 Příklad bodového hodnocení vedoucího pracovníka

Pracovní hodnocení vedoucího ZAMĚSTNANCE					
Jméno zaměstnance:			Pozice:		
Nadřízený zaměstnanec:			Středisko:		
bodové hodnocení 1 – 5 bodů /max. 5 bodů /					
hodnocení před koncem zkušební doby, roční hodnocení a mimořádné hodnocení	Rok 20..	Rok 20..	Rok 20..	Rok 20..	Rok 20..
1. Úroveň odborných znalostí a jejich průběžné doplňování					
2. Předpoklady pro vedení kolektivu					
3. Úroveň řízení a zvyšování kvalifikace v této oblasti					
4. Správnost rozhodování					
5. Organizační schopnosti					
6. Schopnost jednat s lidmi a hodnotit jejich pracovní výkony					
7. Dodržování pracovní disciplíny					
8. Snaží se o úspěch firmy a dosažení podnikatelských záměrů?					
9. Schopnost a ochota spolupracovat s ostatními					
10. Dodržování a rozvoj systému zabezpečení kvality					
Celkem bodů:					
Seznámení s výsledkem hodnocení:					
Rok 20..	datum a podpis hodnoceného:		datum a podpis hodnotitele:		
Rok 20..	datum a podpis hodnoceného:		datum a podpis hodnotitele:		
Rok 20..	datum a podpis hodnoceného:		datum a podpis hodnotitele:		
Rok 20..	datum a podpis hodnoceného:		datum a podpis hodnotitele:		
Rok 20..	datum a podpis hodnoceného:		datum a podpis hodnotitele:		
Poznámka: Vyjádření hodnoceného na zadní stránce				(přední stránka)	

(Zdroj: Filip, 2019, s. 66)

Příloha č. 1 Příklad bodového hodnocení vedoucího pracovníka

Návrh opatření na následující období	
Vyjádření hodnoceného:	
Vhodná školení pro příští období:	
Bodové hodnocení:	Vedoucí zaměstnanec může získat max. 50 bodů
5 bodů – vynikající	50 – 45 bodů vysoce výkonný
4 body – velmi dobrý	44 – 33 bodů velmi dobrý
3 body – dobrý	32 – 28 bodů průměrný od hodnocení 28 bodů nutné nastavit opatření
2 body – dostatečný	27 – 20 bodů méně výkonný, dostatečný
1 bod – podprůměrný	19 a méně bodů nevyhovující
<i>(zadní stránka)</i>	

(Zdroj: Filip, 2019, s. 67)

Příloha č. 2 Průběžné hodnocení příslušníka (Příloha č. 7 k ZPPP č. 79/2009)

Příloha č. 7 k ZPPP č. 79/2009

PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ

Záznamový arch pro hodnocení – vyplňuje přímý nadřízený

Hodnocený:

OEČ:

Stručné písemné hodnocení včetně
uložených úkolů s termínem splnění

Bodové ohodnocení
oblastí

1. sebevzdělávání.....
.....()
2. organizační schopnosti.....
.....()
3. odbornost.....
.....()
4. řízení.....
.....()
5. reprezentace policie.....
.....()
6. odolnost vůči zátěži.....
.....()
7. služební příprava.....
.....()
8. odpovědnost za majetek státu svěřený policii.....
.....()
9. odpovědnost za vykonanou službu.....
.....()
10. ochota a iniciativa.....
.....()
11. schopnost týmové služby
.....()
12. komunikace.....
.....()
13. schopnost rozhodování.....
.....()

Příloha č. 2 Průběžné hodnocení příslušníka (Příloha č. 7 k ZPPP č. 79/2009)

Příloha č. 7 k ZPPP č. 79/2009

Strana 2

14. sebeovládání.....
.....()
15. schopnost získat autoritu.....
.....()
16. respekt vůči nadřízeným.....
.....()
17. splnění úkolů stanovených posledním služebním hodnocením.....
.....()
18. administrativní dovednosti
.....()
18. studijní výsledky na denním studiu probíhající základní odborné přípravy
.....
.....()

Zařazení do závěrů průběžného hodnocení:

a) pásmo standardu, vyjádřené bodem 3

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

b) pásma nadstandardu, vyjádřená body 1 a 2

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

bod 1 konstatuje skutečnost, že hodnocený má vynikající výsledky výkonu služby a výrazně přesahuje požadavky standardu,

c) pásma podstandardu, vyjádřená body 4 a 5

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

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

Vyjádření hodnoceného k výše uvedenému průběžnému hodnocení:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ZÁVĚR PRŮBĚŽNÉHO HODNOCENÍ

Hodnocený:

OEČ:

Hodnocené období od **do**

Označte celkový výsledek

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

Poučení:

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

V dne

.....

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

.....
podpis hodnoceného

.....
podpis přímého nadřízeného

Hodnocení převzal dne:

Schvaluji:

.....
hodnotitel
(nejbližší služebně nadřízený policista přímého nadřízeného)

.....
.....
.....
.....

vyjádření hodnotitele (v případě námitek hodnoceného)

PROSTOR PRO POZNÁMKY PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO

(za účelem průběžné evidence konkrétního opakovaného či určitou dobu trvajícího jednání hodnoceného (pozitivního i negativního), které může případně zakládat důvod k sepsání záznamu významné události, uvedení plánu úkolů dalšího odborného rozvoje hodnoceného) “.

Příloha č. 3 – Služební hodnocení (Příloha č. 5 k ZPPP č. 79/2009)

Příloha č. 5 k ZPPP č. 79/2009

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ

Č. j.:

Hodnocené období od:

do:

Hodnocený

OEČ

Služebně zařazen jako

Služební místo

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

1. sebevzdělávání	1 3 5
-------------------	-------

2. organizační schopnosti	1 2 3 4 5
---------------------------	-----------

3. odbornost	1 2 3 4 5
--------------	-----------

4. řízení	1 2 3 4 5
-----------	-----------

Poznámka: Vyplňuje se pouze u vedoucích policistů.

5. reprezentace policie	1 2 3 4 5
-------------------------	-----------

6. odolnost vůči zátěži	1 2 3 4 5
-------------------------	-----------

7. služební příprava	1 3 5
----------------------	-------

Poznámka: Hodnocení se neprovádí u policistů, kteří jsou osvobozeni od služební přípravy.

Příloha č. 3 – Služební hodnocení (Příloha č. 5 k ZPPP č. 79/2009)

Příloha č. 5 k ZPPP č. 79/2009

Strana 2

8. odpovědnost za majetek státu svěřený policii	1 2 3 4 5
Poznámka: Vyplňuje se pouze u policistů, kteří mají podle funkční náplně odpovědnost za hospodaření s materiálem a rozpočtovými prostředky.	
9. odpovědnost za vykonanou službu	1 2 3 4 5
10. ochota a iniciativa	1 2 3 4 5
11. schopnost týmové služby	1 2 3 4 5
12. komunikace	1 2 3 4 5
13. schopnost rozhodování	1 2 3 4 5
14. sebeovládání	1 2 3 4 5
15. schopnost získat autoritu	1 2 3 4 5
16. respekt vůči nadřízeným	1 2 3 4 5
17. splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením	1 3 5

18. administrativní dovednosti	1 2 3 4 5
--------------------------------	-----------

Zařazení do závěrů služebního hodnocení:**a) pásmo standardu, vyjádřené bodem 3**

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

b) pásma nadstandardu, vyjádřená body 1 a 2

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

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

c) pásma podstandardu, vyjádřená body 4 a 5

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

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

Služební hodnocení se provádí na základě ustanovení § 203 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve lhůtách a za účelem v tomto ustanovení stanoveným.

Informace o uložení služebního hodnocení jsou uvedeny v závazném pokynu policejního prezidenta č. 79/2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky.

Informace o právech subjektu údajů jsou uvedeny na <https://www.policie.cz/clanek/informovani-o-osobnich-udajich-vcetne-sis-ii-a-vis.aspx>.

ZÁVĚR SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ

Hodnocený

OEČ:

Označte celkový výsledek

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

Poučení:

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

V dne

.....

hodnotitel/hodnocením pověřený policista^{*)}
(hodnostní označení nebo hodnost, titul, jméno a

příjmení)

.....

.....

podpis hodnoceného

podpis hodnotitele/hodnocením pověřeného policisty^{*)}

Hodnocení převzal dne:

^{*)} Nehodící-se škrtněte

^{**)} U hodnocení pověřeným policistou uveďte ke jménu i číslo jednacím pověření

ÚKOLY PRO DALŠÍ ODBORNÝ ROZVOJ POLICISTY

--

Příloha č. 4 – Ilustrativní popisy hodnocených oblastí (Příloha č. 4 k ZPPP č. 79/2009)

Příloha č. 4 k ZPPP č. 79/2009

ILUSTRATIVNÍ POPISY OBLASTÍ

(popisy profesionálního chování policistů)

Hodnotitel nebo přímý nadřízený konkretizuje popisy chování nebo upravuje jejich obsah podle zaměřenosti služby hodnoceného

O výběru hodnocených oblastí rozhoduje hodnotitel nebo přímý nadřízený, a to podle zařazení na služební místo a funkční náplně hodnoceného; nehodnocené oblasti celé proškrtně.

Oblast se hodnotí pěti stupni, které se obecně stanovují takto:

- 1- je plněna vynikajícím způsobem, výkon služby je vysoko nad rámec standardů, kladených na výkon služby hodnoceného; hodnocený dosahuje vynikajících výsledků
- 2- je plněna velmi dobrým způsobem, výkon služby je nad rámec standardů, kladených na výkon služby hodnoceného; hodnocený dosahuje velmi dobrých výsledků
- 3- je plněna v souladu se stanovenými standardy, kladenými na výkon služby hodnoceného; hodnocený dosahuje dobrých výsledků
- 4- je plněna neuspokojivě, výkon služby je již pod rámec standardů, kladených na výkon služby hodnoceného; hodnocený dosahuje dobrých výsledků s výhradami
- 5- je plněna výrazně neuspokojivě; hodnocený dosahuje ve výkonu služby neuspokojivých výsledků

Jednotlivé oblasti

<p>1. Sebevzdělávání</p> <p>Zájem o další sebevzdělávání nad rámec požadovaného vzdělání, přebírání zkušeností od služebně starších kolegů, zájem o znalost cizích jazyků, aplikace získaných vědomostí do praxe a jejich předávání kolegům.</p>	1	3	5		
<p>2. Organizační schopnosti</p> <p>Tvůrčí přístup, schopnost plánování, hodnocení situace, stanovení priorit, volba odpovídajících prostředků, logická posloupnost v plnění úkolů.</p>	1	2	3	4	5
<p>3. Odbornost</p> <p>Prokazovaná odbornost v oblasti služebního zařazení, profesionalita (teoretické a praktické znalosti, dovednosti - zejména odborné a speciální, znalosti a praktické ovládnutí svěřených prostředků, znalost zákonů, nařízení, vyhlášek, závazných pokynů apod.).</p>	1	2	3	4	5
<p>4. Řízení</p> <p>Schopnost vést podřízené (motivace podřízených, využití jejich schopností, tvořivosti, poskytování přiměřené samostatnosti, umění přesvědčit, získat, objektivnost hodnocení podřízených a jejich diferencované odměňování, zájem o jejich potřeby, individuální přístup, autorita, zavádění a prosazování protikorupčních opatření, apod.).</p> <p>Poznámka: Vyplňuje se pouze u vedoucích policistů.</p>	1	2	3	4	5
<p>5. Reprezentace policie</p> <p>Vystupování navenek (vztahy k nadřízeným, podřízeným a spolupracovníkům, chování a vystupování v soukromém životě, kolegiálnost, ústrojová kázeň, kultivovanost projevu, slušnost apod.), dodržování Etického kodexu Policie České republiky.</p>	1	2	3	4	5

Příloha č. 4 – Ilustrativní popisy hodnocených oblastí (Příloha č. 4 k ZPPP č. 79/2009)

Příloha č. 4 k ZPPP č. 79/2009

Strana 2

<p>6. Odolnost vůči zátěži</p> <p>Odolnost vůči stresu (sebeovládání, schopnost plnit úkoly při pracovním přetížení, problémových situacích, konfliktních situacích, pod tlakem času, zvládnutí negativních emocí, odolnost korupčním rizikům apod.).</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>7. Služební příprava</p> <p>Účast na služební přípravě, aktivita při zaměstnáních služební přípravy, výsledky prověrek ze služební přípravy. 1 – překročil požadavky, 3 – splnil požadavky, 5 – nesplnil požadavky).</p> <p>Poznámka: Hodnocení se neprovádí u policistů, kteří jsou osvobozeni od služební přípravy.</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	3	5							
1	3	5									
<p>8. Odpovědnost za majetek státu svěřený policii</p> <p>Hospodaření se svěřeným materiálem, rozpočtovými prostředky a zúčtovatelnými tiskopisy (podkladem jsou výsledky inventarizace, revizí, kontrol, řešení škod apod.).</p> <p>Poznámka: Vyplňuje se pouze u policistů, kteří mají dle funkční náplně odpovědnost za hospodaření s materiálem, rozpočtovými prostředky a zúčtovatelnými tiskopisy.</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>9. Odpovědnost za vykonanou službu</p> <p>Spolehlivost, samostatnost při plnění úkolů (ochota přijímat odpovědnost, vědomí rozsahu vlastní odpovědnosti, snaha nezklamat, důvěra, že svěřený úkol včas a kvalitně splní, míra potřebného dozoru), ocenění/výtky za vykonanou službu odměnou/trestem, přiznáním, zvýšením/snížením, odejmutím osobního příplatku.</p> <p>Za opakované udělení odměny za příkladné plnění služebních úkolů v hodnoceném období se vyznačí minimálně bod 2. Za jedno udělení odměny za příkladné plnění služebních úkolů v hodnoceném období se vyznačí minimálně bod 3.</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>10. Ochota a iniciativa</p> <p>Aktivní vyhledávání nových skutečností, poznatků, vlastní nápady na zkvalitnění služby, vykonávání služby iniciativně nad rámec svých povinností.</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>11. Schopnost týmové služby</p> <p>Týmová spolupráce, přizpůsobivost povaze úkolu a časovému tempu ostatních, přínos pro tým.</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>12. Komunikace</p> <p>Komunikační schopnosti i v zátěžových situacích, jasné a stručné vyjadřování, respekt k názorům ostatních, jasné formulování závěrů, vstřícné jednání.</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							

Příloha č. 4 – Ilustrativní popisy hodnocených oblastí (Příloha č. 4 k ZPPP č. 79/2009)

Příloha č. 4 k ZPPP č. 79/2009

Strana 3

<p>13. Schopnost rozhodování</p> <p>Uváživé jednání, zásadně po získání potřebných informací nutných pro kvalitní rozhodnutí, adekvátní rychlost rozhodování, schopnost systémového řešení problému, aplikace prevence.</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>14. Sebeovládání</p> <p>Zdvořilé a taktní chování k ostatním policistům a dalším osobám, ovládání se, řešení konfliktů klidně a s nadhledem, sklony nechat se vyprovokovat, jednání bez arogance.</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>15. Schopnost získat autoritu</p> <p>Autorita u ostatních policistů a dalších osob, neměnný postoj ke svému názoru, který je v souladu se zákonem, čestné, poctivé, nestranné a neúplatné jednání.</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>16. Respekt vůči nadřízeným</p> <p>Akceptace autority nadřízeného, nevyvolávání neúčelných nebo situačně nevhodných diskusí, schopnost při dodržení respektu projevit vlastní názor a upozornit na skutečnosti, které ztěžují výkon služby.</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p>17. Splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením</p> <p>1 – splnil všechny úkoly, 3 – částečně splnil, 5 - nesplnil</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td></td> <td>3</td> <td></td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1		3		5					
1		3		5							
<p>18. Administrativní dovednosti</p> <p>Písemný projev a stylistické schopnosti, základy spisové služby, znalost potřebných programů výpočetní techniky pro svoji práci.</p>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							

Příloha č. 5 – Dotazník pro vedoucí pracovníky

Dotazník pro vedoucí pracovníky

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí výzkumu v rámci diplomové práce, která se zabývá hodnocením zaměstnanců. Dotazník je zcela anonymní, Vaše odpovědi jsou považovány za důvěrné. Na základě žádné odpovědi Vás nebude možné identifikovat, proto Vás žádám v odpovědích o upřímnost. Z nabízených odpovědí volte pouze jednu, pokud není u konkrétní otázky stanoveno jinak.

Předem Vám děkuji za spolupráci

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž
- nechci uvést

2. Jaký je Váš věk?

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

3. Jste v poměru:

- pracovním
- služebním

4. Hodnocení zaměstnanců má dle mého názoru smysl.

Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
--------------	-----------	-------	----------	-------------

5. V čem spatřujete hlavní přínos hodnocení zaměstnanců? (můžete uvést více odpovědí)

- kontrola práce za účelem zjištění slabých a silných stránek zaměstnanců
- motivace zaměstnanců
- zjištění výkonnosti zaměstnanců pro účely finančního ohodnocení
- informace pro zaměstnance o pohledu vedoucího na jejich práci
- posouzení odbornosti
- jiné
- přínos v něm nevidím

6. Realizujete hodnocení podřízených?

- ano, jak neformální okamžitou reakcí na výkon, tak dlouhodobé formální se zápisem
- ano, pouze neformální
- ano, pouze formální
- ne

7. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli, že hodnocení realizujete, jak často?

- více jak jednou ročně
- jednou za rok
- v intervalu delším jak jeden rok
- pouze na žádost podřízeného

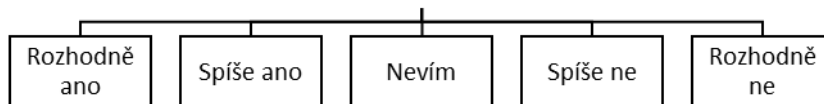
8. Pokud hodnotíte své podřízené, jakou formou tak činíte? (můžete uvést více odpovědí)

- písemně škálou
- písemně volným popisem
- písemně vytvořením pořadí hodnocených
- písemně pomocí check-listu
- ústně hodnotícím rozhovorem
- jinak

9. Pokud hodnotíte své podřízené, podle čeho především? (můžete uvést více odpovědí)

- podle dohodnutých cílů
- podle výkonu a dodržování stanovených norem
- podle kompetencí (schopností, dovedností)
- podle práce navíc
- podle jiných kritérií
- nehodnotím

10. Hodnocení (formální i neformální) se snažím provádět objektivně a spravedlivě.



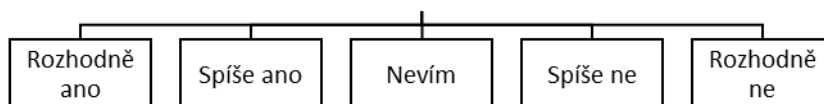
11. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a záporně, v jakém směru nespravedlivě?

- hodnocení vylepšuji
- hodnocení zhoršuji

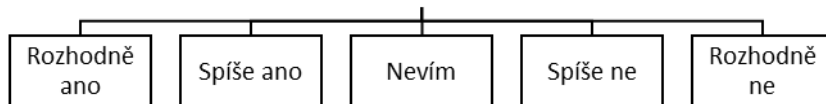
12. Dáváte zaměstnancům prostor pro sebehodnocení?

- ano, prostřednictvím formuláře
- ano, možnost se ústně vyjádřit před hodnocením
- ano, obojí
- ne

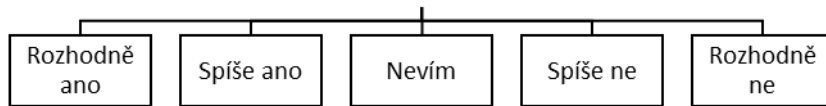
13. V případě špatného hodnocení nabízím hodnocenému pomoc s vyřešením problému.



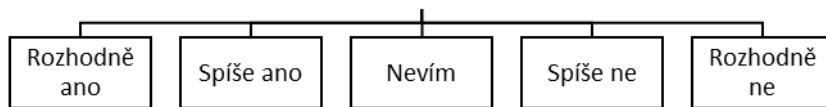
14. Mám přehled o kompetencích svých podřízených.



15. Vím jak posilovat motivaci svých podřízených pro dosažení kvalitních pracovních výkonů.



16. S pracovními výkony svých podřízených jsem spokojen/a.



17. Poskytuje vaše organizace na základě kladného hodnocení personalizované odměny?
(práce z domova, kariévní postup, školení dle zájmu zaměstnance apod.)

- ano
- ne

18. Absolvoval/a jste kurz či školení týkající se hodnocení zaměstnanců?

- ano
- ne

Příloha č. 6 – Dotazník pro podřízené zaměstnance, příslušníky

Dotazník pro podřízené zaměstnance, příslušníky

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí výzkumu v rámci diplomové práce, která se zabývá hodnocením zaměstnanců. Dotazník je zcela anonymní, Vaše odpovědi jsou považovány za důvěrné. Na základě žádné odpovědi Vás nebude možné identifikovat, proto Vás žádám v odpovědích o upřímnost. Z nabízených odpovědí volte pouze jednu, pokud není u konkrétní otázky stanoveno jinak.

Předem Vám děkuji za spolupráci

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž
- nechci uvést

2. Jaký je Váš věk?

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

3. Jste v poměru:

- pracovním
- služebním

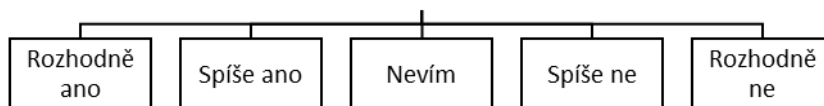
4. Dostáváte od svého nadřízeného hodnocení zaměstnanců?

- ano
- ne

5. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, jakou formou je realizováno?
(v případě této položky můžete označit více odpovědí)

- ústně
- písemně škálou
- písemně volným popisem
- check-listem
- jinak

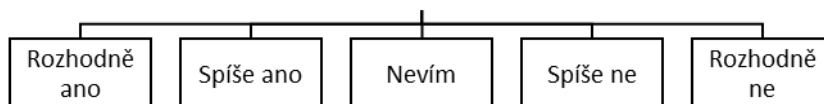
6. Na základě písemného hodnocení či rozhovoru se přesně dozvím, co dělám dobře a co špatně, resp. co konkrétně zlepšit, aby mé hodnocení bylo příště lepší.



7. Vyžaduje od Vás nadřízený sebehodnocení?

- ano, písemně prostřednictvím formuláře
- ano, mám možnost se ústně vyjádřit před hodnocením
- ano, písemně i ústně
- ne

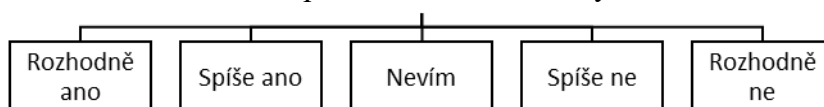
8. Můj nadřízený, resp. hodnotitel zná mé pracovní kompetence.



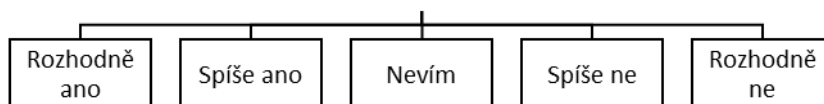
9. Jak často Vás nadřízený hodnotí?

- při každém úspěchu či problému
- několikrát do roka
- jednou ročně
- v časovém období větším jak jeden rok
- nikdy

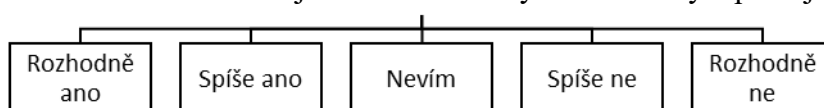
10. Hodnocení zaměstnanců má podle mého názoru smysl.



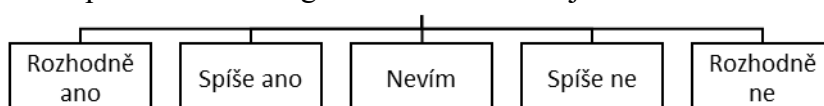
11. Hodnocení od nadřízeného na mě působí motivačně.



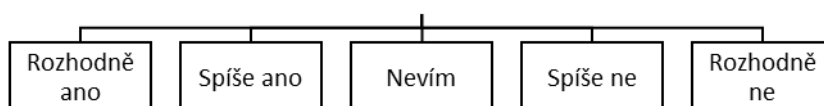
12. Díky hodnocení si uvědomují své silné stránky a nedostatky a pracuji lépe.



13. Na základě pozitivního či negativního hodnocení jsem odměňován/a či trestán/a.



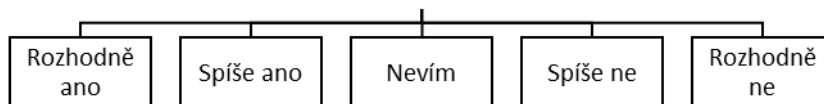
14. Pokud mě nadřízený upozorní na nedostatky, dostává se mi pomoci a podpory k nápravě.



15. Bylo Vám někdy vystaveno písemné hodnocení na vlastní žádost?

- ano
- ne

16. Na základě hodnocení za poslední rok se cítím nespravedlivě ohodnocen/a.



17. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, jakým směrem?

- příliš shovívavě, došlo k přehnanému nadhodnocení
- neoprávněně přísně, náročně

18. Zabránilo Vám někdy špatné hodnocení v kariérním postupu?

- ano
- ne

Příloha č. 7 - Tabulka s výsledky jednotlivých položek dotazníkové šetření, deskripce vedoucí pracovní poměr/vedoucí služební poměr

Položka	$\sigma_{\text{pracovní}}$	$\sigma_{\text{služební}}$	F	P_F	komp. σ	$X_{\text{pracovní}}$	$X_{\text{služební}}$	t	P_t	komp. x
Q4	1,01	0,97	1,04	0,86	$\sigma_{\text{pr}} = \sigma_{\text{sl}}$	3,0	1,84	6,28	0	$X_{\text{pr}} > X_{\text{sl}}$
Q10	0,96	1,53	0,63	0,11	$\sigma_{\text{pr}} = \sigma_{\text{sl}}$	1,72	3,55	-8,15	0	$X_{\text{pr}} < X_{\text{sl}}$
Q13	0,52	1,93	0,27	0,00	$\sigma_{\text{pr}} < \sigma_{\text{sl}}$	1,37	3,53	-9,38	0	$X_{\text{pr}} < X_{\text{sl}}$
Q14	0,98	1,97	0,50	0,01	$\sigma_{\text{pr}} < \sigma_{\text{sl}}$	1,74	2,84	-4,85	0,00	$X_{\text{pr}} < X_{\text{sl}}$
Q15	1,33	2,23	0,59	0,05	$\sigma_{\text{pr}} = \sigma_{\text{sl}}$	2,01	2,78	-3,07	0,00	$X_{\text{pr}} < X_{\text{sl}}$
Q16	1,76	1,81	0,97	0,92	$\sigma_{\text{pr}} = \sigma_{\text{sl}}$	2,22	2,69	-1,90	0,06	$X_{\text{pr}} = X_{\text{sl}}$

Legenda:

$\sigma_{\text{pracovní}}$ = rozptyl souboru odpovědí respondentů vedoucích v pracovním poměru

$\sigma_{\text{služební}}$ = rozptyl souboru odpovědí respondentů vedoucích ve služebním poměru

F = testové kritérium Fisher-Snedecorova testu (F-test) pro komparaci rozptylů dvou nezávislých výběrů dat

P_F = pozorovaná hladina významnosti testového kritéria Fisher-Snedecorova testu

komp. σ = verifikace platnosti testované nulové hypotézy o rovnosti rozptylů obou komparovaných souborů dat

$X_{\text{pracovní}}$ = aritmetický průměr odpovědí respondentů vedoucích v pracovním poměru

$X_{\text{služební}}$ = aritmetický průměr odpovědí respondentů vedoucích ve služebním poměru

t = testové kritérium Studentova t-testu při shodných nebo neshodných rozptylech pro komparaci aritmetických průměrů dvou nezávislých výběrů dat

P_t = pozorovaná hladina významnosti testového kritéria Studentova t-testu

komp. x = verifikace platnosti testované nulové hypotézy o rovnosti aritmetických průměrů obou komparovaných souborů dat

Příloha č. 8 Tabulka s výsledky jednotlivých položek dotazníkové šetření, deskripce podřízení pracovní poměr/podřízení služební poměr

Položka	$\sigma_{\text{pracovní}}$	$\sigma_{\text{služební}}$	F	P_F	komp. σ	$X_{\text{pracovní}}$	$X_{\text{služební}}$	t	P_t	komp. x
Q6	2,57	2,23	1,15	0,41	$\sigma_{\text{pr}} = \sigma_{\text{sl}}$	2,91	3,29	-1,97	0,04	$X_{\text{pr}} < X_{\text{sl}}$
Q8	1,11	1,80	0,61	0,00	$\sigma_{\text{pr}} < \sigma_{\text{sl}}$	1,98	3,34	-9,04	0	$X_{\text{pr}} < X_{\text{sl}}$
Q10	1,55	1,33	1,34	0,09	$\sigma_{\text{pr}} > \sigma_{\text{sl}}$	2,77	3,42	-3,68	0,00	$X_{\text{pr}} < X_{\text{sl}}$
Q11	1,30	1,41	0,84	0,33	$\sigma_{\text{pr}} = \sigma_{\text{sl}}$	2,60	3,73	-6,75	0,00	$X_{\text{pr}} < X_{\text{sl}}$
Q12	1,37	1,19	1,32	0,10	$\sigma_{\text{pr}} = \sigma_{\text{sl}}$	2,64	4,04	-8,86	0	$X_{\text{pr}} < X_{\text{sl}}$
Q13	2,75	1,52	1,80	0,00	$\sigma_{\text{pr}} > \sigma_{\text{sl}}$	3,21	3,38	-0,93	0,35	$X_{\text{pr}} = X_{\text{sl}}$
Q14	2,40	1,27	1,88	0,00	$\sigma_{\text{pr}} > \sigma_{\text{sl}}$	2,94	3,57	-3,83	0,00	$X_{\text{pr}} < X_{\text{sl}}$
Q16	0,91	1,25	0,73	0,07	$\sigma_{\text{pr}} = \sigma_{\text{sl}}$	3,92	1,65	17,62	0	$X_{\text{pr}} > X_{\text{sl}}$

Legenda:

$\sigma_{\text{pracovní}}$ = rozptyl souboru odpovědí respondentů podřízených v pracovním poměru

$\sigma_{\text{služební}}$ = rozptyl souboru odpovědí respondentů podřízených ve služebním poměru

F = testové kritérium Fisher-Snedecorova testu (F-test) pro komparaci rozptylů dvou nezávislých výběrů dat

P_F = pozorovaná hladina významnosti testového kritéria Fisher-Snedecorova testu

komp. σ = verifikace platnosti testované nulové hypotézy o rovnosti rozptylů obou komparovaných souborů dat

$X_{\text{pracovní}}$ = aritmetický průměr odpovědí respondentů podřízených v pracovním poměru

$X_{\text{služební}}$ = aritmetický průměr odpovědí respondentů podřízených ve služebním poměru

t = testové kritérium Studentova t-testu při shodných nebo neshodných rozptylech pro komparaci aritmetických průměrů dvou nezávislých výběrů dat

P_t = pozorovaná hladina významnosti testového kritéria Studentova t-testu

komp. x = verifikace platnosti testované nulové hypotézy o rovnosti aritmetických průměrů obou komparovaných souborů dat



Komparace systémů a efektivity hodnocení zaměstnanců v pracovním a služebním poměru

Bc. Martin Gaper / KEMMA04

Řešená problematika



úvod

DP se zabývá pracovním hodnocením jako formou řízení pracovního výkonu. Cílem diplomové práce je doporučení pro efektivnější využívání hodnocení zaměstnanců v pracovním poměru a ve služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

problém

Jaké jsou odlišnosti v používaných metodách, cílech, dopadech a efektivitě hodnocení zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru dle zákoníku práce a ve služebním poměru dle zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů?

přístup

DP je empirická, kvantitativně zaměřená, rozdělená na část teoretickou a praktickou. Teoretickou částí je analýza dostupné literatury a její rešerše. Praktická část je věnována dotazníkovému výzkumnému šetření.

Postup řešení

zdroj

Literatura 23 českých zdrojů, 7 zahraničních, 4 zdroje legislativní. Respondenti v celkovém počtu 387, kdy z pracovního poměru 54 vedoucí a 121 podřízení. Ve služebním poměru 65 vedoucí a 147 podřízení.

získávání

Pomocí dvou (pro vedoucí a pro podřízené) nestandardizovaných dotazníků vytvořených autorem práce, v každém 18 položek. Distribuce elektronicky a papírově do 11 společností a 5 útvarů PČR.

zpracování

Pomocí dvou metod statistické analýzy dat použitých v závislosti na formě položky. Chí-kvadrát test nezávislosti pro kontingenční tabulku a Studentův t-test, obojí na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Výsledky práce

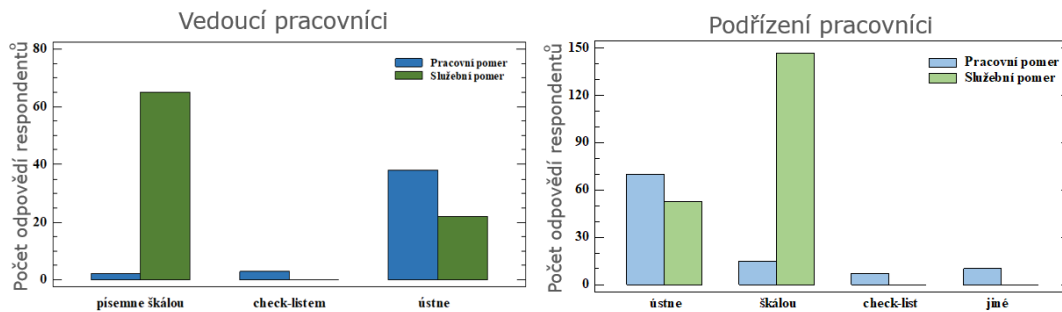
Z výsledků práce vyplynulo, že se používané metody, formy, kritéria, cíle, dopady a efektivita hodnocení zaměstnanců z hlediska pracovního poměru a služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů liší.

→ Ze získaných dat lze vyčíst fakta:

- V pracovním poměru není hodnocení zaměstnanců nijak upraveno, ve služebním poměru je ze zákona povinnost jej realizovat
- V pracovním poměru se realizuje hodnocení neformálně ústním pohovorem, více jak 1x ročně, slouží k motivaci, zjištění silných a slabých stránek a k finančnímu odměňování podřízených
- Ve služebním poměru se realizuje formálně škálou, 1x ročně, slouží k posouzení odbornosti, informování podřízených o výkonech a ke kontrole přechodu příslušníků k jiným útvarům či povýšení
- V pracovním poměru se nadřízení snaží být v hodnocení objektivnější než v poměru služebním
- Spokojenost nadřízených s výkony svých podřízených se v pracovním a služebním poměru neliší
- Nadřízení v pracovním poměru znají lépe motivaci a kompetence svých podřízených
- Hodnocení více k lepším výkonům motivuje podřízené v pracovním poměru oproti příslušníkům

Výsledky práce – grafické znázornění

Vyvrácení hypotézy (H_{01}) o neexistenci odlišností v metodách hodnocení



Zdroj: vlastní výzkum

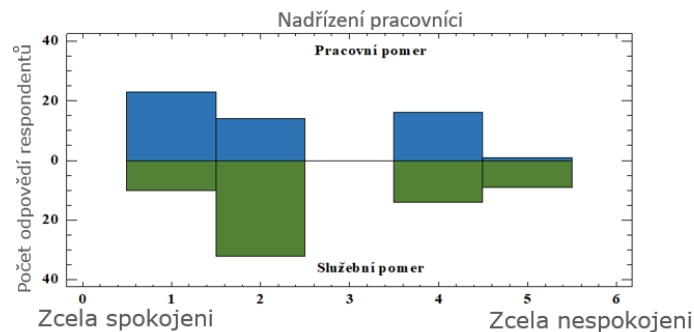
Vysoká škola ekonomie a managementu

Komparace systémů a efektivity hodnocení zaměstnanců v pracovním a služebním poměru

5

Výsledky práce – grafické znázornění

Potvrzení hypotézy (H_{02}) o neexistenci odlišností ve spokojenosti s podřízenými



Zdroj: vlastní výzkum

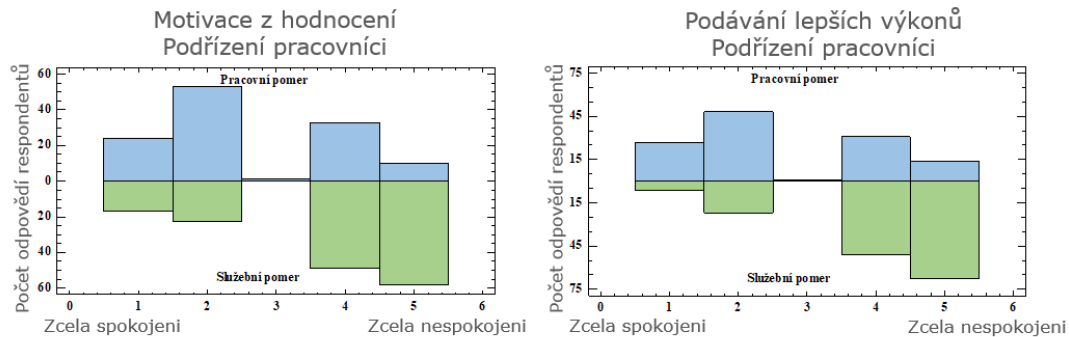
Vysoká škola ekonomie a managementu

Komparace systémů a efektivity hodnocení zaměstnanců v pracovním a služebním poměru

6

Výsledky práce – grafické znázornění

Vyvrácení hypotézy (H_{03}) o neexistenci odlišností v motivačních dopadech hodnocení



Zdroj: vlastní výzkum

Vysoká škola ekonomie a managementu

Komparace systémů a efektivity hodnocení zaměstnanců v pracovním a služebním poměru

7

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit zejména:


1. Ve služebním poměru realizovat služební hodnocení častěji a osobnější metodou než 1x ročně škálou
2. Ve služebním poměru více podporovat a pomáhat řešit problémy při výkonu služby, odstraňovat překážky, které brání dosahování lepších výsledků
3. Podnět Unii bezpečnostních složek na změnu v Zákoně č. 361/2003 Sb., v oblasti služebního hodnocení a podmínek pro účast ve výběrovém řízení příslušníků pro omezení neobjektivit v hodnocení
4. V pracovním poměru navštěvovat kurzy a školení v oblasti hodnocení zaměstnanců, které by zlepšily pohled na přínosy hodnocení pracovního výkonu jak pro organizaci, tak pro podřízené
5. Zavádění personalizovaných odměn v poměru pracovním i služebním


Vysoká škola ekonomie a managementu


Komparace systémů a efektivity hodnocení zaměstnanců v pracovním a služebním poměru

8

Závěr

- 

Práce přinesla poznatek, že v pracovním poměru hodnocení zaměstnanců, pokud je realizováno, funguje lépe, má pozitivní dopady na výkony a posílení motivace podřízených oproti služebnímu hodnocení. V pracovním poměru mu však nadřazení nepřikládají takovou váhu, jako jejich podřízené a ne všichni ho z toho důvodu realizují.
- 

Novým řešením je větší zájem vedoucích příslušníků o jejich podřízené, snaha o osobnější formu hodnocení hodnotícím rozhovorem, zvýšení objektivitu při hodnocení a nová právní úprava služebního hodnocení a podmínek výběrových řízení. Pro vedoucí v pracovním poměru je řešením absolvování hodnotících kurzů a školení. Pro všechny pak zavedení personalizovaných odměn.
- 

Problematika byla posunuta díky zjištění velké míry neobjektivitu a neefektivitu služebního hodnocení a díky zjištění, že ač v pracovním poměru má hodnocení zaměstnanců pozitivní dopady a je praktikováno správně, nerealizuje se v každé organizaci.

