

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOSOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium

2009 – 2012

Michaela Schwanková

Hodnocení příslušníků vybraných bezpečnostních sborů

Appraisal of selected security forces officers

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2012

Vedoucí práce: .....PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

**Prohlašuji,**

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

datum

podpis

## **Abstrakt**

Hodnocení pracovníků je jednou z personálních činností, která je považována za účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. Odlišnost služebního poměru od pracovního přináší rozdíly i v hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů. Bakalářská práce předkládá ucelenější přehled systémů hodnocení příslušníků Policie České republiky a Hasičského záchranného sboru České republiky. Jejich vzájemným porovnáním jsou stanoveny základní podobnosti či rozdíly mezi nimi a použití jednotlivých metod hodnocení.

## **Klíčová slova**

Řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů, služební poměr.

## **Abstract**

Employee appraisal is one of the human resource management activities, meant to be effective means of control, regulation, and employee motivation. Appraisal of security forces officers is linked to differences between state service, and employment. This bachelor's thesis presents compact overview of appraisal of Czech police officers and Czech fire brigade officers. By comparison of appraisal systems these two law-enforcement agencies, there can be determined fundamental similarities and differences.

## **Key words**

Performance management, employee appraisal, appraisal of security forces officers, state service.

## Obsah

0	Úvod	6
1	Řízení pracovního výkonu pracovníků	9
2	Porovnání hodnocení pracovníků s hodnocením příslušníků Policie ČR a Hasičského záchranného sboru ČR	17
2.1	Cíle a kritéria hodnocení pracovníků a příslušníků Policie ČR a Hasičského záchranného sboru ČR	20
2.2	Metody hodnocení pracovníků a příslušníků Policie ČR a Hasičského záchranného sboru ČR	24
3	Systémy hodnocení pracovníků a příslušníků Policie ČR a Hasičského záchranného sboru ČR	35
4	Implementace systému hodnocení pracovníků a příslušníků Policie ČR a Hasičského záchranného sboru ČR	42
5	Závěr	47
6	Soupis bibliografických citací	52
7	Přílohy	56

## 0 Úvod

Hodnocení pracovníků je velmi důležitou personální činností. Představuje zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovení úkolů či cílů, týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.

Hodnocení pracovníků je v odborné literatuře rozpracováno v mnoha publikacích týkajících se personálního řízení. Jsou jimi například Řízení lidských zdrojů od M. Armstronga nebo J. Koubka, Řízení pracovního výkonu od J. Koubka, Řízení výkonnosti a Hodnocení pracovníků od I. Wagnerové, Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost od I. Pilařové, Hodnocení pracovníků F. Hroníka a dalších. Jinak je tomu v případě hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů. Odborných zdrojů, které zpracovávají problematiku hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů, je minimální množství, a to prakticky pouze ve formě výkladu k příslušnému zákonu upravujícímu služební poměr – Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem k 1. 1. 2007 od P. Tomka nebo v publikaci Služební poměr vojáků z povolání od P. Tomka, J. Dluhoše a S. Hemzy. Dalšími zdroji jsou Management H. Bartošové, který obsahuje kapitolu věnovanou podrobnějšímu popisu hodnocení příslušníků, jeho základních charakteristik a účelu nebo Hodnocení pracovního výkonu P. Jedináka, který se taktéž podrobněji zabývá hodnocením příslušníků některých bezpečnostních sborů (např. policistů).

Relativně omezená nabídka odborných zdrojů v oblasti hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů vychází zejména z faktu, že hodnocení příslušníků je upraveno zákonem, případně blíže rozvedeno vyhláškou. Konkrétní postup a podrobnosti provádění hodnocení příslušníků stanovuje ředitel příslušného bezpečnostního sboru vnitřním předpisem. V ostatních případech, které zákon ani vnitřní předpis neupravují, vycházejí bezpečnostní sbory z odborné literatury zabývající se hodnocením pracovníků.

Protože se tato bakalářská práce věnuje tématu hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů, je pro lepší pochopení specifik služebního poměru a hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů vymezit dva základní pojmy, a to bezpečnostní sbor a služební poměr. Bezpečnostním sborem se v souladu se zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o služebním poměru“) rozumí Policie České republiky, Hasičský záchranný sbor České republiky, Celní správa České republiky, Vězeňská služba České republiky, Generální inspekce bezpečnostních sborů, Bezpečnostní informační služba a Úřad pro zahraniční styky a informace. Poslední dva jmenované bezpečnostní sbory jsou zároveň označovány jako zpravodajské služby.

Služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů je specifickým druhem zaměstnaneckého vztahu, který se v mnohém odlišuje od pracovního poměru či jiného pracovněprávního vztahu. Zásadním rozdílem je charakter vykonávané služby. Jedná se o vztah nadřízenosti a podřízenosti, nikoliv tedy rovnovážný stav založený na vzájemné dohodě stran jako je tomu v pracovněprávních vztazích. Vznik, změny i zánik služebního poměru jsou realizovány prostřednictvím rozhodnutí ve věcech služebního poměru. Proti rozhodnutí služebního funkcionáře o přijetí do služebního poměru se však příslušník může odvolat, čímž je zachována rovnováha svobodné volby povolání zakotvené v čl. 26 Listiny základních práv a svobod (Usnesení předsednictva ČNR č. 2/1993 Sb.).

Služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů má jasná pravidla a omezení (např. zákaz podnikání, příslušník nesmí být členem politické strany nebo politického hnutí, nesmí být členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které provozují podnikatelskou činnost, příslušníci zpravodajských služeb se navíc nesmějí ani odborově organizovat apod.). Taktéž kázeňská pravomoc nad příslušníky je uplatňována v souladu s výše uvedeným zákonem v řízení o kázeňském přestupku a o jednání, které má znaky přestupku dle zákona o přestupcích.

Svázanost působnosti bezpečnostních sborů právními a vnitřními předpisy determinuje také podobu systému hodnocení příslušníků. Lze tedy předpokládat, že i možnosti využití různých metod hodnocení, budou omezené. Obdobná situace může nastat i v oblasti návaznosti systému hodnocení na další personální činnosti jako je například vzdělávání příslušníků, řízení jejich kariéry, odměňování apod.

Cílem bakalářské práce je jednak porovnat systém hodnocení příslušníků Policie České republiky (dále jen „Policie ČR“) se systémem hodnocení příslušníků Hasičského záchranného sboru České republiky (dále jen „HZS ČR“), a jednak porovnat oba tyto systémy hodnocení se zobecněnými východisky k hodnocení pracovníků zpracovanými v odborné literatuře a poukázat na případné rozdíly mezi nimi. Dílčím cílem práce je zároveň snaha přispět k rozpracování problematiky v oblasti hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů.

Jak bylo zmíněno výše, jednotlivých bezpečnostních sborů existuje v České republice několik. Porovnávání jednotlivých specifik a systémů hodnocení všech těchto bezpečnostních sborů by bylo příliš obsáhlé. Proto jsem se ve své bakalářské práci zaměřila na systém hodnocení příslušníků Policie ČR a HZS ČR. Zároveň mne k volbě právě těchto dvou bezpečnostních sborů vedla skutečnost, že jsou z hlediska počtu personálního obsazení největšími bezpečnostními sbory.

Práce vychází z odborných zdrojů zaměřujících se zejména na oblasti hodnocení pracovníků, jednotlivých metod, doporučení při vytváření a implementaci systému hodnocení. V oblasti hodnocení příslušníků práce čerpá z právních a vnitřních předpisů týkajících se Policie ČR a HZS ČR a z odborných zdrojů, které se zabývají problematikou hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů.



## 1 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků bývá v odborné literatuře označováno jako zastaralý pojem, který je nahrazován pojmem řízení pracovního výkonu. Oba pojmy však nejsou synonyma. Řízení pracovního výkonu je významově širší než hodnocení pracovníků, které zároveň přesahuje řízení pracovního výkonu, protože je využíváno např. při výběru pracovníků (Hroník, 2007, s. 12).

*Řízení pracovního výkonu* neboli performance management je koncepcí v oblasti řízení lidských zdrojů, která se v ucelenější podobě objevila zhruba v polovině 80. let 20. století jako reakce na stále silněji pociťovanou potřebu soustavnějšího a integrovanějšího přístupu k řízení a odměňování pracovníků za jejich pracovní výkon (Koubek, 2004, s. 17).

Armstrong (2009, s. 413) vymezuje řízení pracovního výkonu jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. To znamená odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů. Jedná se o trvalý a flexibilní proces, který zajišťuje, aby lidé v rámci určitého systému fungovali jako partneři. Tento systém jim stanoví, jak by měli společně co nejlépe pracovat za účelem dosažení žádoucích výsledků. Wagnerová (2005b, s. 11) definuje řízení pracovního výkonu jako manažerský nástroj, který umožňuje konkretizaci cílů a strategických záměrů organizace. Tím přispívá k jejich dosažení a spravedlivému ocenění pracovníků a působení na jejich motivaci.

Z obou definic vyplývá, že smyslem řízení pracovního výkonu je působení na výkon jednotlivce v zájmu zlepšení výkonu celku. Jde tedy o to, aby bylo co nejefektivněji dosaženo cílů organizace.

Základním stavebním kamenem řízení pracovního výkonu je pracovní výkon jedince. Pracovní výkon je výsledkem určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek (Wagnerová, 2005b, s. 11). Obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztahované k určitému jedinci je nazýváno

pracovní výkonností. Podle Koubka (2004, s. 17) je pracovní výkon pracovníků hlavním smyslem personální práce, protože si organizace najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon. Z toho důvodu je významným úkolem personální práce právě řízení pracovního výkonu.

Pracovní výkon člověka má blízko k motivaci, resp. k pracovní motivaci. U pojmu pracovní motivace a jejího vlivu na výkon pracovníka bych se chtěla krátce zastavit. Motiv představuje určitou hybnou sílu, popud, pohnutku, která vede k uspokojení potřeby jedince. Potřeba je chápána mnohými autory jako pocit nedostatku či nadbytku něčeho. Zájem o definování motivace, respektive pracovní motivace, vznikl v druhé polovině 19. století (Wagnerová, 2005b, s. 13).

Podle Růžičky patří mezi typické pobídky motivující jedince k pracovnímu výkonu:

- peněžitá odměna,
- pracovní hodnocení – ocenění výkonu a osobnosti, stanovení perspektiv,
- pracovní podmínky a režim práce,
- hodnocení skupinou – uznání, respekt, statut apod.,
- porovnání výkonu s výsledky druhých – sebehodnocení, aspirace a cíle,
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování,
- úroveň sociálních výhod (Wagnerová, 2005b, s. 17).

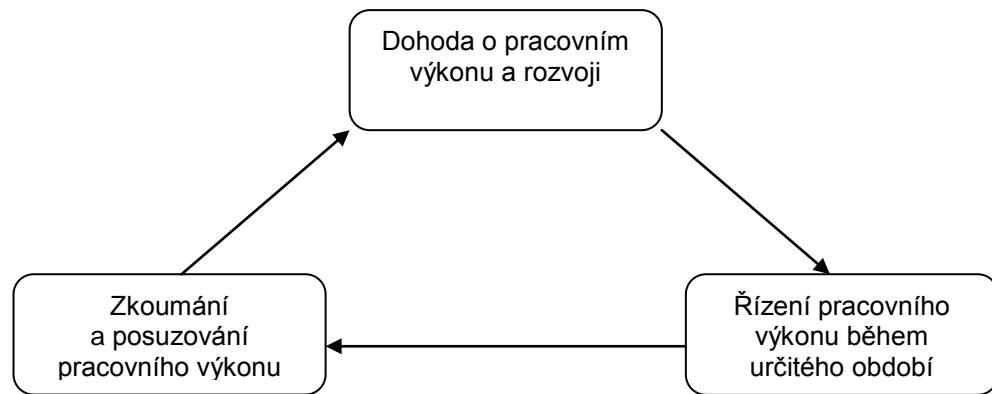
Peněžitá odměna, sociální výhody pracovníků a podobné podněty vytvářené organizacemi jsou zdroji vnější motivace, respektive stimulace, jejímž smyslem je změna motivace jedince k lepšímu výkonu. Soubor takových stimulů bývá souhrnně začleňován a nazýván jako stimulační program (v mnoha organizacích je možné se setkat spíše s názvem motivační program, jehož označení však není správné).

Psychologové rozdělují pobídky, resp. motivy k práci na motivy přímo související s prací – intrinsické motivy – např. potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci apod., a na ty, které stojí mimo vlastní práci – extrinsické motivy – např. potřeba peněz, jistoty, potřeba sounáležitosti apod. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 383).

Řízení pracovního výkonu je založeno na cílech, které společně formulují pracovník a jeho nadřízený. Obecným cílem řízení pracovního výkonu je nastolit kulturu vysokého výkonu, kdy jednotlivé týmy a jedinci mají přebírat odpovědnost za zlepšování podnikových procesů a svých vlastních dovedností (Armstrong, 2009, s. 413). Obvykle řízení pracovního výkonu zahrnuje dohody o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji pracovníků, průběžné sledování jejich výkonu v určeném období, poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníka, zkoumání a hodnocení výkonu pracovníka za uplynulé období (Kocianová, 2010, s. 140).

Armstrong (2010, s. 104-106) uvádí různé cíle řízení pracovního výkonu, kterými mohou být pracovní cíle, na základě kterých může být pracovní výkon jednotlivých pracovníků měřen, cíle spojené s plněním a splněním zadaných projektů a dílčích úkolů. Řízení pracovního výkonu může být spojeno i s očekávaným chováním pracovníka v rámci jeho kompetencí na daném pracovním místě. Cílem jsou také zlepšení výkonu, tedy jaká opatření musejí být provedena, aby pracovník dosahoval lepších výsledků, a cíle v oblasti vzdělávání a osobního rozvoje.

Jak bylo již výše uvedeno, řízení pracovního výkonu představuje systematický proces. Koubek (2004, s. 18) definuje řízení pracovního výkonu jako strategický a integrovaný přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody, respektive písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Řízení pracovního výkonu je flexibilním procesem, který probíhá jako neustále sebeobnovující cyklus:



Obr. č. 1: Cyklus řízení pracovního výkonu (převzato a upraveno podle Armstrong, 2009, s. 419)

Koubek (2004, s. 40) rozšiřuje uvedený cyklus řízení pracovního výkonu ještě o definování role pracovníka, které předchází dohodě o pracovním výkonu a rozvoji, a mezi fázi vytvoření dohody a fázi řízení pracovního výkonu během určitého období vkládá fázi plánování osobního rozvoje.

*Dohoda o pracovním výkonu a rozvoji* tvoří v procesu řízení pracovního výkonu základnu pro rozvíjení, posuzování a zpětnou vazbu (Armstrong, 2009, s. 420). Dohoda obsahuje závazky pracovníka na dané období, závazky organizace a závazky manažera, který s pracovníkem dohodu uzavřel. Manažerovou rolí v procesu řízení pracovního výkonu je zajistit motivující vedení pracovníka a průběžné poskytování zpětné vazby týkající se jeho pracovního výkonu (Koubek, 2004, s. 22). Předmětem dohody o pracovním výkonu jsou určitá očekávání formulovaná prostřednictvím cílů. Ty charakterizují stav, který musí být splněn nebo jehož musí být dosaženo.

Podle Koubka (2004, s. 42) by se dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu a rozvoji schopností pracovníka měla dotknout následujících oblastí: cílů a standardů výkonu, profilu schopností pracovníka, měřítka a ukazatele výkonu, posouzení schopností pracovníka a základních hodnot nebo požadavků činností. Cíle a standardy výkonu se týkají výsledků, které mají být dosaženy, jsou definovány v podobě cílů a norem (standardů). Profil schopností pracovníka znamená schopnosti požadované k tomu, aby daná role byla plněna efektivně. Podle měřítek a ukazatelů výkonu bude možné posoudit míru, v jaké byly dosaženy cíle

a standardy pracovního výkonu. Posouzení schopností pak má pomoci k určení úrovně schopností a vyjasnění očekávání. Základní hodnoty nebo požadavky činnosti souvisejí se základními hodnotami organizace týkajícími se kvality, služeb zákazníkům, týmové práce apod.

Na řízení pracovního výkonu během určitého období jsou kladeny určité požadavky. Řízení pracovního výkonu by mělo být považováno za přirozený postup, který uplatňují všichni dobří manažeři. Armstrong (2009, s. 423) poukazuje na přístup uplatňovaný v konvenčních systémech hodnocení pracovního výkonu. Ten byl obvykle postaven na periodicitě a formálnosti hodnocení a zaměřoval se spíše na minulost. Taková hodnocení se obvykle prováděla pouze povrchně, ledabyle a účelově a často skončila založena a zapomenuta v osobních spisech personální evidence.

Pro udržení kultury řízení pracovního výkonu musí být řízení pracovního výkonu aktivně podporováno a povzbuzováno vrcholovým managementem. Řízení pracovního výkonu je to, co se od manažerů očekává a jejich výkon jako manažerů je často posuzován i podle toho, jak svědomitě a dobře řízení pracovního výkonu svých podřízených vykonávají. Řízení pracovního výkonu může tvořit základnu pro vzdělávání nových pracovníků nebo možných budoucích manažerů, čímž může významně přispět i k efektivnímu vynaložení finančních prostředků organizace v oblasti vzdělávání pracovníků.

Řízení pracovního výkonu je neoddělitelnou součástí nepřetržitého procesu řízení. Dle Armstronga je založeno na třech základních pilířích:

1. dosahování trvalého zlepšování pracovního výkonu,
2. soustavné rozvíjení dovedností a schopností pracovníků,
3. soustavné rozvíjení a uplatňování poznatků získávaných ze zkušenosti a na analýze faktorů přispívajících k vysoké úrovni výkonu (Koubek, 2004, s. 81).

Průběžné zkoumání pracovního výkonu probíhá při neformálních kontaktech manažera a pracovníka v rámci každodenní spolupráce a komunikace. Probíhá však

zejména při formálních a předem plánovaných setkáních během určitého období. Při formálních setkáních jde o to, posoudit výsledky práce pracovníka, jeho schopnosti, pokrok pracovníka ve zlepšování pracovního výkonu a rozvoji jeho schopností. Je nutností, aby každé zkoumání pracovního výkonu vycházelo z dohody o pracovním výkonu a z ní vyplývajících plánů a z konkrétního pracovního výkonu pracovníka.

*Zkoumání a posuzování pracovního výkonu* je formálním setkáním manažera a pracovníka, které by se mělo opírat o skutečný pracovní výkon pracovníka (Armstrong, 2009, s. 424). Umožňuje vytvoření jakéhosi obrazu dosavadního výkonu jako východiska pro vytváření plánů do budoucna. Účelem zkoumání a posuzování je umožnit oběma stranám vést dialog o pracovním výkonu a rozvoji daného pracovníka a o podpoře a pomoci poskytovaných v této souvislosti manažerem. Tato podpora je mimořádně důležitou a rozhodující složkou řízení pracovního výkonu. Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu probíhá formou volně plynoucího a otevřeného setkání, při kterém dochází k výměně názorů za účelem dosažení oboustranně odsouhlasených závěrů (Koubek, 2004). Nejčastěji se setkání k prozkoumání a posouzení pracovního výkonu organizuje jednou za rok. Důležitou a cennou součástí nepřetržitého procesu řízení pracovního výkonu je také neformální zkoumání a posuzování pracovního výkonu (Armstrong, 2009, s. 424).

Armstrong (2009, s. 425) vymezuje dvanáct zlatých pravidel pro setkání za účelem prozkoumání a posouzení pracovního výkonu. Prvním z nich je dobře se připravit na základě dohodnutých cílů a poznámek o pracovním výkonu pracovníka během roku. Postupovat podle jasně strukturovaných bodů znamená prodiskutovat všechny body, avšak je nutno rezervovat určitý čas i na otevřenou diskuzi. Pro každé posouzení pracovního výkonu je důležité vytvořit správnou atmosféru. Neformální prostředí totiž napomáhá vytvoření atmosféry pro otevřenou, upřímnou a přátelskou výměnu názorů. Manažer by zároveň měl poskytovat dobrou zpětnou vazbu, která je založena na faktických důkazech, měl by se odvolávat na výsledky, kritické případy, významné chování apod. Důležitým pravidlem je také produktivně

využívat čas. Důraz by měl být kladen na to, aby pracovníkovi byl poskytnut dostatečný čas na to, aby mohl plně vyjádřit svůj názor a aby mohl reagovat na všechny připomínky manažera. Manažer by měl také chválit. Doporučuje se začít rozhovor upřímnou, opravdovou a zaslouženou pochvalou, kterou manažer ocení konkrétní úspěchy pracovníka. Nechat pracovníky mluvit co nejvíce napomáhá ke zvýšení jejich pocitu, že je jim nasloucháno a že mají prostor vyjádřit vše, co mají na srdci. Povzbuzovat pracovníky k sebehodnocení vychází zejména z toho, že mnozí lidé se podceňují nebo nedoceňují, sebehodnocení jim napomůže vidět jejich práci vlastníma očima. Manažer by se při posuzování pracovníka měl zaměřit na jeho práci a aktuální pracovní výkon, nikoliv na osobnost pracovníka. Je nutno odvolávat se na jasná fakta (konkrétní události, chování, výsledky), nikoliv na dojmy nebo názory. Kromě hodnocení, ocenění či kritiky je nutné zamýšlet se také nad příčinami úspěchu či neúspěchu a jak dosáhnout žádoucího standardu pracovního výkonu. Zpětná vazba má být bezprostřední, nemělo by se s ní čekat až na formální setkání po skončení určitého období, což znamená zabránění neočekávané kritice. Posledním, ne však méně důležitým pravidlem při prozkoumávání a posuzování pracovního výkonu, je dohodnout měřitelné cíle a plán postupu na další období a zakončit setkání pozitivně.

Proces řízení pracovního výkonu má souvislosti s dalšími personálními činnostmi, zejména se vzděláváním a rozvojem pracovníků, jejich motivací a stimulací, poskytováním zpětné vazby a s celkovým řízením kariéry pracovníků. Zároveň má úzký vztah k hodnocení pracovníků. Pojmy řízení pracovního výkonu a hodnocení však nejsou totožné a je nutno je od sebe odlišit.

*Hodnocení pracovníků* je významnou činností, která poskytuje organizaci a jejím manažerům představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech pracovníků; pro pracovníky je pak zpětnou vazbou k jejich pracovnímu výkonu (Kocianová, 2010, s. 145).

Řízení pracovního výkonu je zaměřeno do budoucna, na plánování a zlepšování budoucího výkonu pracovníků. Hodnocením je pak spíše

retrospektivní pohled na dosavadní výkon pracovníka, při kterém je hodnocen jak jeho pracovní výkon, tak jeho pracovní chování. Armstrong (2009, s. 416) definuje hodnocení pracovního výkonu jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, které probíhá obvykle každoročně při hodnotícím pohovoru. Na rozdíl od hodnocení je řízení pracovního výkonu nepřetržitý a mnohem komplexnější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání a zaměřuje se na budoucnost. Základní rozdíly mezi hodnocením pracovního výkonu a jeho řízením znázorňuje následující tabulka:

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

Tab. č. 1 Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu (převzato podle Armstrong, 2009, s. 417)

Řízení pracovního výkonu bývá někdy chápáno jako synonymum hodnocení pracovního výkonu. Mezi oběma pojmy je však rozdíl. Řízení pracovního výkonu je mnohem širší, komplexnější a nepřetržitý proces řízení. Hodnocení pracovního výkonu je chápáno jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich nadřízenými. Hroník však odmítá názor některých autorů, že hodnocení je „...zastaralou, horší a neefektivní činností...“ (Hroník, 2007, s. 13) Jak řízení pracovního výkonu, tak jeho hodnocení považuje za pojmy právoplatné. Odlišují se tím, že každý vyjadřují poněkud odlišnou skutečnost.



## **2 Porovnání hodnocení pracovníků s hodnocením příslušníků Policie ČR a Hasičského záchranného sboru ČR**

Hodnocení pracovníků je jednou z personálních činností, která umožňuje organizaci vytvořit si představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců na straně jedné, a poskytuje zpětnou vazbu pracovníkům k jejich působení v organizaci na straně druhé. Smyslem hodnocení pracovníků je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu jak z vymezení hodnocení pracovníků vyplývá.

Hroník (2007, s. 20) uvažuje o třech základních oblastech hodnocení pracovníků. Jednak je to výstup, který představuje měřitelné výkony a výsledky, dále pak vstup, jímž je vše, co pracovník do své práce vkládá (jeho potenciál, způsobilosti a praxe, často jsou sem zařazovány i kompetence), a v neposlední řadě je to proces. U něj jde o hodnocení přístupu pracovníka k různým úkolům, zadáním apod., vyjadřuje jeho chování při práci. Je mezičlánkem mezi vstupy a výstupy.

Wagnerová (2005a, s. 13) rozlišuje pět oblastí hodnocení pracovníků:

1. pracovní výkon, cíle a normy,
2. osobnost,
3. odbornost,
4. vztah k organizaci,
5. u řídicích pracovníků oblast řízení.

Hodnocení osobnosti pracovníka se však vztahuje ke konkrétní pracovní pozici. Jeho smyslem je posoudit a zhodnotit přetrvávající znaky osobnosti pracovníka, jako je například kreativita, schopnost prosadit se, iniciativa, samostatnost atd., v kontextu jím zastávané pracovní pozice.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že předmětem hodnocení pracovníků není pouze pracovní výkon, výsledek práce, ale také pracovníkovy osobnostní charakteristiky, přístup k práci, jeho postoje, které jsou nedílnou součástí jeho pracovního působení.

Zároveň je v odborné literatuře zmiňován prvek systematickosti hodnocení. Z tohoto pohledu je možno rozlišovat hodnocení nesystematické a systematické. Nesystematické hodnocení znamená hodnocení pracovníka bezprostředně v průběhu jeho pracovního výkonu. Může probíhat v každodenním kontaktu vedoucího s pracovníkem a je charakterizováno právě tou okamžitostí zjištění pracovního výkonu a jeho nápravy. Zjednodušeně řečeno systematické hodnocení je založeno na pravidelnosti, probíhá za určité období, zahrnuje porovnání s výsledky v předchozích obdobích a bývá propojeno s ostatními personálními činnostmi (např. odměňováním, osobním a profesním rozvojem, rozmisťováním apod.). Kocianová (2010, s. 148) poukazuje na požadavek provázanosti systematického hodnocení s personální politikou organizace.

Hodnocení pracovníků plní v organizaci také určité funkce, které Horalíková (2010, s. 92-93) rozlišuje následovně:

- poznávací funkce – umožňuje průběžné sledování pracovního výkonu,
- srovnávací funkce – možnost srovnání pracovního výkonu s ostatními pracovníky,
- regulační funkce – dočasné či trvalé změny pracovního zařazení jednotlivců,
- kauzální funkce – znamená sledování příčin změn v pracovním jednání,
- stimulační funkce – podněcování snahy jednotlivců dosáhnout příznivějšího hodnocení,
- výběrová funkce – je prostředkem pro zhodnocení možnosti postupu, jeho plánování u potenciálních pracovníků.

Hodnocení pracovníků bývá realizováno v různých intervalech. Z tohoto pohledu je možno rozlišovat hodnocení průběžné (neformální), které je zaměřeno na bezprostřední výkon a je realizováno přímým nadřízeným pracovníka, příležitostné, které je vyvoláváno konkrétní okamžitou potřebou, a systematické (formální), které se provádí pravidelně a vyznačuje se standardností a hodnocením pracovníků podle předem stanovených kritérií (Kocianová, 2010, s. 146).

Hodnotitelem může být přímý nadřízený, spolupracovníci, podřízení, třetí osoba (např. dodavatel, zákazník, zástupce spolupracující organizace), psycholog, skupina hodnotitelů (např. při assessment či development centre) a v neposlední řadě také pracovník sám prostřednictvím sebehodnocení.

Jak již bylo v úvodu práce předesláno, problematika hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů se v odborné literatuře příliš neobjevuje. Proto je v této oblasti nutno vycházet z odborných zdrojů, které popisují tuto problematiku v souvislosti se zaměstnanci v pracovním poměru. Vzhledem k tomu, že služební poměr má svá specifika (viz kapitola 0), je nutno doporučení a postupy z teoretických zdrojů použít přiměřeně. Ne všechny poznatky jsou v praxi služebního poměru využitelné. Hodnocení příslušníků je totiž, stejně jako některé další činnosti, svázáno právními a vnitřními předpisy příslušného bezpečnostního sboru.

Hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů je upraveno zákonem služebním poměru. Hodnocení příslušníků má formu pravidelnou – služební hodnocení (viz Příloha A), průběžnou – průběžné hodnocení (viz Příloha B) a mimořádnou (v případech určených zákonem a vnitřním předpisem).

Služební hodnocení provádí vedoucí příslušník nebo jím pověřený příslušník (§ 203 odst. 2 zákona č. 361/2003 Sb.). Výchozím zdrojem pro služební hodnocení je každoroční průběžné hodnocení příslušníka, které provádí přímý nadřízený příslušníka a schvaluje jej vedoucí příslušník. V závěru služebního hodnocení je uvedeno, zda příslušník ve výkonu služby dosahuje vynikajících výsledků, velmi dobrých výsledků, dobrých výsledků, dobrých výsledků s výhradami, nebo neuspokojivých výsledků.

## 2.1 Cíle a kritéria hodnocení pracovníků a příslušníků Policie ČR a Hasičského záchranného sboru ČR

*Cílem* hodnocení je zlepšit výkonnost pracovníků a jejich pracovní chování, získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje. Hroník (2007, s. 23) vymezuje nejdůležitější cíle hodnocení pracovníků:

- sleduje uplynulý výkon vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům,
- pomáhá rozhodovat v oblasti odměňování,
- identifikuje potenciál pracovníka, potřeby v oblasti jeho rozvoje,
- poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu k jeho pracovnímu výkonu,
- poskytuje pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným,
- zlepšuje výkon v budoucnosti.

Kocianová (2010, s. 147) rozlišuje cíle hodnocení pracovníka ještě konkrétněji, a to z hlediska organizace a nadřízeného a z hlediska pracovníka. Pro organizaci má hodnocení jejích pracovníků význam zejména v tom, že jí napomáhá zjistit, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa a jaké jsou možnosti jeho dalšího využití v organizaci. Pomáhá nadřízeným zlepšit motivaci pracovníků a jejich stabilizaci, zlepšit pracovní výkon jednotlivců a zvýšit efektivnost a kvalitu jejich práce. Hodnocení pracovníků dále umožňuje využít jeho výsledků k plánování osobního rozvoje pracovníků, k identifikaci potřeb a plánování vzdělávání, k diferenciaci odměňování, rozmisťování pracovníků apod. Pro pracovníky je cílem hodnocení získat zpětnou vazbu ke svému výkonu, informace o nárocích práce o své perspektivě v organizaci, o možnostech svého osobního rozvoje. Dále představuje možnost vyjádřit své představy o svém působení v organizaci, na daném pracovním místě a o svém osobním rozvoji.

Při analýze cílů, které odborná literatura uvádí, je možno konstatovat, že hodnocení příslušníků Policie ČR a HZS ČR s těmito cíli do značné míry

koresponduje. Cílem služebního hodnocení příslušníků Policie ČR je „...*posouzení jeho odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úrovně teoretických znalostí včetně jejich aplikace při výkonu služby...*“ (§ 203 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb.). Dle Závazného pokynu policejního prezidenta č. 79 ze dne 26. června 2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky (dále jen „ZPPP č. 79/2009“), který konkretizuje příslušná ustanovení zákona o služebním poměru, je účelem hodnocení kromě posouzení kvality plnění úkolů policie a motivace policistů k jejich plnění také zejména posouzení, zda je chování policistů v souladu s Etickým kodexem Policie ČR, posouzení odbornosti policisty, jeho profesních znalostí a schopností, stanovení případného plánu úkolů dalšího odborného rozvoje policisty a další (čl. 1 ZPPP č. 79/2009).

Smyslem hodnocení policistů je naplnění dvou základních cílů. Je základem pro rozhodování ve věcech služebního poměru – systém hodnocení policistů je propojen se systémem jejich karierního postupu. Alespoň velmi dobrý výkon služby konstatovaný v závěru služebního hodnocení umožňuje policistovi účastnit se výběrového řízení pro zařazení na služební místo ve vyšší služební hodnosti. Hodnocení policistů je v oblasti rozhodování ve věcech služebního poměru jedním z podkladů. Služební funkcionář, respektive hodnotitel zpravidla pro své rozhodnutí potřebuje více podkladů. Hodnocení policistů je zároveň součástí každodenní řídicí práce hodnotitele, čímž naplňuje motivační cíl. Hodnotitel vytváří určitý tlak na zvyšování kvality výkonu služby jednotlivých policistů, čímž dochází i ke zlepšení kvality práce Policie ČR jako celku. Využívání hodnocení v každodenní řídicí práci znamená pravidelné záměrné pozorování výkonu služby hodnoceného policisty a zadokumentování zjištěných poznatků předepsanou formou. Zásadní význam má hodnotící pohovor. V jeho rámci dochází k poskytování vzájemné zpětné vazby mezi hodnotitelem a hodnoceným. Cílem rozhovoru je nalezení optimální cesty ke zlepšení podprůměrného výkonu služby hodnoceného policisty. Hodnotitel a hodnocený společně hledají možnosti pro rozvoj kvalit při plnění služebních úkolů, vzdělávání a plánování profesního růstu každého policisty.

System hodnocení příslušníků HZS ČR je blíže rozveden vnitřním předpisem, kterým je Pokyn generálního ředitele Hasičského záchranného sboru ČR č. 25/2006, kterým se sjednocuje postup při provádění služebního a průběžného každoročního hodnocení příslušníků Hasičského záchranného sboru České republiky (dále jen „Pokyn GŘ HZS ČR č. 25/2006“). Smyslem služebního hodnocení příslušníků HZS ČR je „...*objektivní posouzení předpokladů pro výkon služby a profesionálních kvalit příslušníků na základě skutečností zjištěných při výkonu služby.*“ (čl. 1 odst. 2 Pokynu GŘ HZS ČR č. 25/2006) Služební hodnocení příslušníků HZS ČR tvoří posouzení odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úrovně teoretických znalostí včetně jejich aplikace, uložené úkoly pro další odborný rozvoj příslušníka a závěr služebního hodnocení. Posouzení těchto uvedených kvalit výkonu služby v hodnotícím období provede hodnotitel (služební funkcionář nebo jím pověřený příslušník – obvykle vedoucí organizační jednotky nebo přímý nadřízený příslušníka) na základě podkladů průběžného hodnocení. Obsahem průběžného hodnocení je hodnocení výkonu služby v průběhu kalendářního roku a stanovení celkového stupně hodnocení (čl. 5 Pokynu GŘ HZS ČR č. 25/2006).

Vzhledem k výše uvedenému spektru cílů, ke kterým může hodnocení pracovníků směřovat, je jistě jasné, že konkrétní hodnocení bude vyžadovat stanovení různých *kritérií*. Definování kritérií hodnocení pracovníků není jednoduchým úkolem. Kritéria hodnocení pracovníků by měla vždy odpovídat účelu hodnocení. Mělo by se jednat o objektivní výkony, které skutečně nastaly. Proto by kritéria hodnocení měla být co nejobjektivnější a nejméně závislá na vnějších faktorech. Dále by měla splňovat podmínku vztahu k práci a zároveň by neměla být diskriminující. Wagnerová (2005a, s. 13) uvádí doporučení pro kritéria, kterými jsou spíše objektivnost než subjektivnost, vztah k práci a k popisu práce, spíše hodnotit chování, ne vlastnosti, kritéria musí být v moci hodnoceného, ve vztahu ke specifickým funkcím, musí být pracovníkovi včas a předem sděleny a měly by se lišit dle kategorie zaměstnanců.

Koubek (2008, s. 213) uvádí následující skupiny kritérií hodnocení pracovního výkonu: a) výsledky práce – např. množství výrobků, množství obslužených zákazníků, kvalita práce, spokojenost zákazníků atd., b) pracovní chování – ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí atd., c) sociální chování – jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, k nadřízeným, d) znalosti, dovednosti a vlastnosti – stupeň vzdělání, zkušenosti, znalost práce, jazyků, odborné dovednosti, organizační a komunikační dovednosti, odolnost vůči stresu apod.

Hroník (2007, s. 31) řadí mezi kritéria hodnocení pracovníků také kompetence, které pojímá jako způsobilosti, tj. soubor určitých předpokladů k určité činnosti (např. orientace na zákazníka). Mají tedy blíže k činnosti pracovníka než k jeho vlastnostem či rysům. Kompetence vycházejí z očekávaného a pozorovatelného chování. Na základě pozorovacího schématu je lze tedy uspořádat do tří velkých skupin chování: přístup k úkolům a věcem, vztah k druhým lidem, chování k sobě a projev emocí (Hroník, 2007, s. 31). Ke každé oblasti pak přiřazuje příslušnou skupinu kompetencí:

Skupiny kompetencí	Obsah
<b>Kompetence řešení problému</b> (přístup k úkolům a věcem)	Každý člověk je ve svém životě stavěn před různé úkoly a problémy. Někdy může být aktivnější a úkoly si vyhledává, problémy předvídá, je proaktivní. Může být strukturující, nápaditý apod. Samozřejmě může k tomu přistupovat zcela opačně – pasivně, chaoticky, mechanicky.
<b>Interpersonální kompetence</b> (vztah k druhým lidem)	Člověk se při řešení problému dříve či později nějak vztahuje k druhým lidem. Někdo potřebuje být v těsném kontaktu s druhými, jiný potřebuje bezpečný odstup. Někdo potřebuje druhé řídit, jiný se raději nechá řídit.
<b>Kompetence sebeřízení</b> (chování k sobě a projev emocí)	Chci-li zvládat nějaké úkoly a problémy, vztahy s druhými lidmi, potřebuji do určité míry zvládat i sám sebe. K sobě se mohu chovat opět různým způsobem. Mohu se nadhodnocovat, podceňovat. Podle toho, jak sobě důvěřuji, jsem pro druhé přesvědčivý a důvěryhodný.

Tab. č. 2: Skupiny kompetencí: sociálně-psychologické východisko (převzato a upraveno podle Hroník, 2007, s. 32)

Hodnocení policistů vychází z písemně stanovených standardů, neboli kompetencí, pro jednotlivá služební místa. Těmito standardy se rozumí „...*hodnotitelem požadovaná úroveň výkonu služby a jeho výsledků dosahovaných v rozsahu stanoveném právním předpisem a plnění dalších úkolů v jednotlivých oblastech...*“ (čl. 2 písm. i) ZPPP č. 79/2009). V rámci každého standardu jsou hodnotitelem určeny ty oblasti, které budou mít zásadní vliv na závěr hodnocení.

Jednotlivé odbornosti a kvality příslušníků HZS ČR jsou koncipovány do tzv. hledisek, která jsou v průběžném hodnocení vyjadřována dle příslušného stupně hodnocení na škále 1-5, kdy 1 znamená plnění hlediska neuspokojivě, dosahování neuspokojivých výsledků a 5 znamená plnění vynikajícím způsobem, dosahování výkonu vysoko nad rámec požadavků kladených na příslušníka, dosahování vynikajících výsledků ve výkonu služby. Prostým aritmetickým průměrem (po vydělení celkového počtu bodů počtem skutečně hodnocených hledisek) je stanoven celkový stupeň hodnocení příslušníka HZS ČR. Kromě takto bodově vyjádřeného hodnocení má vedoucí příslušník možnost připojit ještě slovní vyjádření k hodnocenému příslušníkovi, případně uvést návrhy opatření či doporučení ke zlepšení výkonu služby hodnoceného příslušníka.

## **2.2 Metody hodnocení pracovníků a příslušníků Policie ČR a Hasičského záchranného sboru ČR**

Existuje velké množství metod hodnocení pracovníků, které jsou v systémech hodnocení často různě kombinovány. Wagnerová (2005a, s. 17–33) rozlišuje typy hodnocení podle kritéria (systémy založené na měření vlastností, systémy založené na porovnávání, behaviorální systémy) a podle zdroje (hodnocení přímým nadřízeným, sebehodnocení, 360° zpětná vazba).

Kocianová (2010, s. 150) rozlišuje metody hodnocení pracovníků následovně:



- hodnocení podle stanovených cílů – využívá se zejména pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů. Cíle by měly být dohodnuté, přesně definované a termínované, na jejich stanovování by se měli podílet pracovníci. Zároveň musí být stanoven plán postupu dosažení cílů a musí být vytvořeny podmínky pro jejich splnění,
- hodnocení na základě plnění norem – je metodou hodnocení výrobních dělníků. Je založeno na stanovení norem nebo očekávané úrovni výkonu, které jsou porovnávány se skutečnými výsledky,
- volný popis – jde o písemné hodnocení pracovníka, klade vysoké nároky na úsudek a vyjadřovací schopnosti hodnotitele, proto není příliš efektivní metodou,
- hodnocení pomocí stupnice – umožňuje hodnocení jednotlivých kritérií práce na základě stupnic číselných (kritéria jsou odstupňována pomocí čísel nebo bodů), grafických (hodnocení u každého kritéria je vyznačeno na přímce) a slovních (stupně hodnocení jsou vyjádřeny přídavným jménem, např. velmi dobrý, výborný apod.),
- hodnocení na základě kritických případů – posuzování mezních situací, tj. výrazně dobrých nebo výrazně špatných výsledků práce pracovníka v určitém sledovaném období,
- hodnocení založené na vytváření pořadí – porovnává výkon dvou nebo více pracovníků souhrnně, nebo podle kritérií (střídavé porovnávání, párové porovnávání a povinné rozdělení).

Hroník (2007, s. 54) například třídí metody hodnocení podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají (viz tři základní oblasti hodnocení) a na jaký časový horizont se orientují:

- metody zaměřené na minulost,
- metody zaměřené na přítomnost,
- metody zaměřené na budoucnost.

Podle výše uvedených rozlišovacích znaků pak sestavuje matici metod hodnocení:

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

Tab. č. 3: Matice metod hodnocení (převzato podle Hroník, 2007, s. 54)

Výše uvedený výčet členění metod hodnocení je pouze demonstrativní. Při výběru konkrétní metody musí tato vždy korespondovat s účelem, ke kterému ji chceme použít. To znamená, že nelze jednu metodu použít na všechny pracovníky, ale že musí být adekvátní konkrétním okolnostem pracovníka, daného pracovního místa apod. Je tedy možné ji použít pouze na určitou kategorii pracovníků (např. manažerů). Proto je nutné při volbě metody hodnocení pracovníků respektovat jak cíl a možnosti použití dané metody, tak konkrétní pracovní pozici či pracovní funkci toho, koho chceme hodnocení podrobit.

V odborné literatuře jsou uváděny různé metody hodnocení. Pro názornost zde předkládám několik nejběžnějších – sebehodnocení, metoda řízení podle cílů, motivačně-hodnotící pohovor a sociogram. Dle výše uvedené Hroníkovy matice metod hodnocení pracovníků jsou za metody považovány také Assessment Centre a Development Centre (dále jen „AC“ a „DC“). V obou případech se však spíše jedná o soubor metod, a jak AC, tak DC nejsou primárně využívány k hodnocení pracovníků, protože možnosti jejich využití jsou širší. Přesto považuji za důležité je zde zmínit, jelikož se jedná o soubor metod, které mají blízký vztah k hodnocení pracovníků.

Smyslem *sebehodnocení* je zaměření se na svůj výkon, vlastní projevy chování v souvislosti s výkonem práce a plnění pracovních úkolů. Je projevem

zapojení pracovníka do vlastního hodnocení, umožňuje mu zamyslet se nad dosavadním výkonem využitím vlastního potenciálu, možnostmi rozvoje. Sebehodnocení se využívá v kombinaci s dalšími metodami hodnocení. Významné je jeho srovnání s hodnocením přímého nadřízeného.

Mezi významná pozitiva sebehodnocení Wagnerová (2008, s. 75) zahrnuje fakt, že pracovníci znají svoji práci skutečně nejlépe. Sebehodnocení navíc působí na pracovníky motivačně – dodává jim odvalu k posouzení vlastních silných a slabých stránek, poukazuje na problémové oblasti, kterým je nutno se více věnovat apod.

Řízení podle cílů, neboli Management by Objectives (dále jen „MBO“), je metodou používanou hlavně pro hodnocení zaměstnanců v řídicích odborných funkcích. Původně byla určena pro hodnocení výkonnosti založené na cílech ve vztahu k peněžním ukazatelům, jako je zisk, čistá tržba, obrát, objem prodaných výrobků apod. (Wagnerová, 2008, s. 73). MBO je metodou zaměřenou do budoucnosti a vychází z hodnocení výstupů. Proto někdy bývá označována jako řízení podle výsledků – management by results nebo plánování a kontrola práce – work planning and review (Hroník, 2007, s. 58).

Podstatou MBO jsou dohodnuté cíle mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Tyto cíle jsou v souladu se strategickým plánem, který musí pracovník splnit během hodnoceného období. Specifické kroky pro dosahování jednotlivých cílů a časový rozvrh pro jejich plnění vycházejí z akčních plánů. Na konci hodnoceného období vypracuje pracovník zprávu o plnění cílů. Nadřízený pak hodnotí jeho úspěšnost v plnění cílů (Wagnerová, 2005a, s. 26). Cíle nejsou pracovníkům ukládány, nýbrž si je pracovníci formulují sami. Tím se dle Bartošové (2005, s. 67) tak stávají jejich vlastním závazkem, a tím i motivačním faktorem zároveň.

Pozitivem této metody hodnocení je skutečnost, že podporuje dobré vztahy mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Tím, že jsou stanoveny specifické výkonnostní cíle, stává se pro pracovníka jasnějším, co se od něj očekává.

Nevýhodou metody MBO je časová náročnost, zaměření pracovníka především na dosažení cíle, nikoliv na samotný proces dosažení tohoto cíle.

*„Hodnotící rozhovor je účelová diskuze, která má dospět k pevným a dohodnutým závěrům o budoucím rozvoji hodnoceného, o všech oblastech vyžadujících jeho zlepšení a o tom, jak tohoto zlepšení dosáhnout.“* (Wagnerová, 2008, s. 83) Je těžištěm hodnocení pracovníků.

Dle Hroníka (2007, s. 105) má hodnotící rozhovor čtyři fáze – zdvořilostní a rozechřívací část, zpětnou vazbu, formulaci cílů a závěr a sdělení dalších informací. Zpětná vazba a formulace cílů tvoří jádro hodnotícího rozhovoru. Wagnerová (2008, s. 82) vymezuje fázi šest:

1. uvítání pracovníka, otevření dialogu,
2. vysvětlení cílů a postupů dialogu,
3. ocenění kladných výsledků,
4. prodiskutování oblastí vyžadujících zlepšení, možných cest a podmínek zdokonalení,
5. vytvoření společné představy budoucích výkonů (cíle, úkoly, opatření),
6. povzbuzení, motivace k budoucím výkonům (závěr rozhovoru).

Nutnou podmínkou každého hodnotícího rozhovoru by mělo být navození přátelské a pracovní atmosféry, kde mohou obě strany konstruktivně vyjádřit své názory, cíle a požadavky. Je důležité, aby hodnocený pochopil, které aspekty jeho výkonu jsou pozitivní a na které oblasti by se měl naopak více zaměřit do budoucna.

Hroník (2007, s. 56) hovoří o motivačně-hodnotícím pohovoru, který rozděluje do dvou částí. V první části jde o vyjádření sebehodnocení pracovníka na základě předem předloženého schématu otázek, aby se mohl dostatečně na pohovor připravit. Zaměřuje se zejména na pracovníkovy silné a slabé stránky, s čím byl v předchozím období u sebe spokojen, v čem naopak vidí možnosti pro zlepšení, měl by se pokusit formulovat svoje aspirace v oblasti prohlubování vlastní odbornosti, zda má zájem o kariérní postup či o získání další odbornosti. Součástí

první části pohovoru je i jeho vyjádření, co by ve firmě změnil, co by změnil v organizaci své práce, co jej motivuje u firmy zůstat a co by na něj naopak vedlo k jeho odchodu.

V druhé části pracovníka hodnotí jeho nadřízený, který mimo jiné sleduje i plnění a splnění úkolů stanovených v předchozím období. Vedoucí pracovník by měl odpovědět na pracovníkovy ambice – jaký má organizace s pracovníkem záměr do budoucna. Po počátečním pozitivním hodnocení by měl uvést i případné pracovníkovy rezervy, měl by poskytnout návrhy řešení, opatření a také stanovit cíle a úkoly do dalšího období.

Hodnotící rozhovor je pravděpodobně nejčastější metodou hodnocení pracovníků. Jeho přínosem je zejména fakt, že umožňuje oběma zúčastněným stranám bezprostřední kontakt, možnost pro vyjádření svých názorů a pro vyjasnění nesrovnalostí. Poskytuje prostor jak pro hodnoceného, tak pro hodnotitele shrnout výsledky plnění cílů, úkolů, možností rozvoje a aspirací v uplynulém období a zároveň stanovit požadavky na období následující. Jak poukazuje Beveridge (1975, s. 49) pracovník by se měl nad svým výkonem kriticky a konstruktivně zamyslet a zjistit úskalí a nedostatky, které mu budou vodítkem k tomu, aby dokázal identifikovat, jaké činnosti a zdroje mu napomůžou jeho pracovní výkon zlepšit. Role vedoucího je pomoci pracovníkovi při této analýze a zhodnotit navrhovaná řešení.

*„Sociogram nabízí vodítka k tomu, jak získat ve volbě lidí praxi. Učí přemýšlet v otázkách a v souvislostech. Umožňuje předcházet vnitřním konfliktům z odlišných očekávání. Pomáhá tím odhalovat riziko zahledění se na vnitřní problémy firmy a to mapováním postojů vzájemně členů potenciálních pracovních skupin. Umí mapovat ty, kteří jsou ostatními považováni za nositele řešení, změny a ty, kteří ji odmítají.“* (www.e-sociogram.cz [cit. 2012-03-10])

Sociogram se nezaměřuje na zhodnocení dovedností ani výsledků jedince, nýbrž je metodou, jejímž cílem je aktuální stav a hodnocení procesu, sleduje vzájemné vazby (Hroník, 2007, s. 69). Hroník uvádí dvě podoby sociogramu –

klasický sociogram a sociogram na bázi sémantického výběru (Hroník, 2007, s. 70-71).

Při klasickém sociogramu se používají 3-4 otázky v jejich kladné i záporné variantě, které jsou formulovány buď přímo (př. Kdo je vám nejvíce sympatický?), nebo projektivně (př. S kým byste se vydal na nebezpečnou a náročnou cestu za polární kruh?). Klasický sociogram probíhá asi 10 minut a jeho výstupem je grafické znázornění sítě vztahů a určení sociometrické pozice. Základní sociometrické pozice jsou rozděleny do hlavních rolí – Vůdce, Hvězda, Černá ovce, a do vedlejších rolí – Ambivalent, Šedá eminence, Outsider a Lid (Hroník, 2007, s. 70).

Sociogram na bázi sémantického výběru je založen na přidělování symbolů jednotlivým protichůdným pojmům (polaritám) a jménům účastníků. Délka průběhu závisí na velikosti skupiny – při počtu deseti posuzovaných a čtyřech polaritách trvá cca dvacet minut (Hroník, 2007, s. 71).

Z cíle sociogramu je možno vyvozovat, že je metodou vhodnou pro rychlé popsání a zhodnocení vzájemných vztahů na pracovišti. Účastníkům může poskytnout zpětnou vazbu, jak jsou hodnoceni ostatními členy skupiny a na jakém místě se nacházejí. Elektronická podoba sociogramu je k dispozici na stránkách [www.e-sociogram.cz](http://www.e-sociogram.cz) (Hroník, 2007, s. 72), vytvořených společností agentura Motiv P s.r.o.

Jak bylo již v úvodu podkapitoly 2.2 krátce předesláno, je AC a DC souborem metod, které mají blízký vztah k hodnocení pracovníků. DC je někdy označováno AC, a to jako rozvojové AC (Kocianová, 2010, s. 118). V tomto ohledu je možno hovořit spíše o DC, které má úzký vztah se vzděláváním a osobnostním i profesním rozvojem pracovníků. Může být tedy následným krokem po provedeném hodnocení pracovníka.

AC je: „...soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů.“

(Kyrianová, 2003, s. 8) DC je možno chápat jako rozvojový program, jehož cílem je „...pomoci účastníkům, aby si uvědomili schopnosti, které jejich práce požaduje, a aby si vytvořili své vlastní plány osobního rozvoje, směřující ke zlepšení jejich výkonu na současném pracovním místě a k pokroku v jejich kariéře.“ (Armstrong, 1999, s. 572) Jedná se o kombinace případových studií a hraní rolí, které jsou co nejrealističtější. Účastníci tak jsou vystaveni podmínkám podobným těm, se kterými se mohou setkat ve své každodenní práci.

AC a DC v současnosti zajišťují hodnocení schopností lidí. AC diagnostikuje pracovní způsobilost jedinců podle stanovených kritérií pro práci na daném pracovním místě. DC pomáhá identifikovat úroveň schopností pracovníků, zaměřuje se na posouzení jejich silných a slabých stránek, rozvojový potenciál pracovníků s cílem určit jejich potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje. Zásadním rozdílem mezi AC a DC je v tom, že účastníky DC jsou standardně pouze pracovníci organizace (Kocianová, 2010, s. 152). Charakteristickými rysy DC je skutečnost, že personální rozhodnutí je učiněno před jeho zahájením, těžištěm je intraindividuální srovnávání a zpětná vazba je účastníku poskytována průběžně (Hroník in Kol. autorů, 2003, s. 5).

AC i DC využívají skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody. Jejich společným rysem je pohled na hodnoceného z více stran, prostřednictvím více pozorovatelů-hodnotitelů. Proto bývají označovány jako multisituační zkouška s mnohostranným hodnocením (Hroník, 2007, s. 63).

System hodnocení policistů je komplexem pěti metod, kterými jsou:

1. záznamy významných událostí – jedná se o hodnocení těch událostí, ve kterých policista projevil výrazně nadstandardní nebo výrazně nedostatečný výkon služby,
2. hodnocení a sebehodnocení pozorovatelného chování policisty – obsahem je posouzení odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úrovně

teoretických znalostí včetně jejich aplikace při výkonu služby, sebehodnocení policisty,

3. rozhovor hodnotitele a hodnoceného – slouží k projednání výsledků hodnocení, případně k porovnání výsledků hodnocení s výsledky sebehodnocení,
4. hodnocení činnosti policisty na základě kvantitativních ukazatelů ve vztahu k prioritním úkolům – jedná se o převedení číselných ukazatelů do popisů jednotlivých činností policisty. Faktické počty úkonů policisty jsou hodnotitelem zařazeny na škálu do určitého pásma. Toto zařazení se provádí na základě porovnání jeho výkonu vzhledem k výkonu ostatních policistů, kteří jsou hodnotiteli podřízeni,
5. celkové posouzení a závěrečné hodnocení musí obsahovat formulaci uvedenou v zákoně (§ 203 odst. 4 zákona č. 361/2003 Sb.) – vynikající, velmi dobré, dobré výsledky, dobré výsledky s výhradami, nebo neuspokojivé výsledky (Bartošová, 2005, s. 121).

Jak bylo výše zmíněno, záznam významných událostí (viz Příloha D) slouží k průběžnému zaznamenávání nadstandardního či podstandardního výkonu policisty. Tyto události mohou mít podobu významně úspěšného či výrazně neúspěšného zvládnutí situace nebo opakovaného či po určitou dobu trvajících stylu jednání hodnoceného policisty, a to jak v negativních, tak v pozitivních případech. Vedoucí příslušníci využívají tyto záznamy kromě hodnocení například při řízení o kázeňském přestupku, pro návrh na kázeňskou odměnu apod.

Sebehodnocení policistů (viz Příloha C) se využívá jak při služebním, tak při průběžném hodnocení. Je v podstatě přípravou policisty na rozhovor s hodnotitelem. Jednou z příloh k ZPPP č. 79/2009 (Příloha č. 5 k ZPPP č. 79/2009 – viz Příloha E) nabízí policistům ilustrativní popisy dobrého a špatného profesionálního chování, na základě kterého mohou lépe posoudit svůj výkon služby ve vztahu ke stanoveným kompetencím. Sebehodnocení může být využíváno i při provádění průběžného hodnocení. I když je v odborné literatuře průběžné



hodnocení často označováno jako hodnocení neformální, je nutno poukázat, že z důvodu existence formulářů k průběžnému hodnocení policistů má toto podobu spíše formální.

Hodnotící rozhovor hodnoceného s jeho nařízeným je druhou částí hodnocení. Obvykle mívá délku mezi 20 a 30 minutami a jak hodnocený, tak hodnotitel k němu přicházejí s vyplněným záznamovým archem pro hodnocení kompetencí. V průběhu hodnotícího rozhovoru je projednáváno dosažení výsledku v jednotlivých kompetencích. Hodnotitel vysvětluje policistovi na základě popisů jeho konkrétního chování, své argumenty opírá o záznamy významných událostí (jsou-li k dispozici). Cílem hodnotícího rozhovoru je, kromě posouzení výkonu policisty, také hledání a formulace konkrétních opatření k jeho zlepšení, k odstranění nedostatků ve výkonu policisty a určení termínu pro jejich odstranění. V zásadě jde o společné hledání možností pro rozvoj pracovních kvalit, výcvik a plánování profesního růstu každého policisty.

Formulář služebního hodnocení příslušníků HZS ČR není natolik obsáhlý jako formulář pro jejich průběžné hodnocení. Je to zejména proto, že služební hodnocení vychází z průběžného a má shrnout výsledky ve výkonu služby příslušníka od posledního služebního hodnocení, stanovit úkoly pro další rozvoj a konstatovat celkový závěr služebního hodnocení (dosahování výsledků vynikajících, velmi dobrých, dobrých apod.). Co se týče použitých metod, je hodnocení příslušníků HZS ČR založeno na kombinaci hodnocení nadřízeného, hodnocení na základě kritických případů a hodnotícího rozhovoru.

Přestože má hodnocení policistů i příslušníků HZS ČR stejný právní základ, jsou mezi nimi odlišnosti. Významným prvkem, který je jiný u hodnocení příslušníků HZS ČR, je to, že neobsahuje sebehodnocení příslušníka. Příslušníci HZS ČR mají možnost se vyjádřit pouze k průběžnému hodnocení. Tím jim však není zabráněno v jejich právu podat proti hodnocení námitky, na které je příslušný vedoucí pracovník povinen reagovat do 30 dnů ode dne jejich podání (§ 203 odst. 3

zákona č. 361/2003 Sb.). Podání námitek proti služebnímu hodnocení je nutno provést do 15 dnů ode dne jeho obdržení.

### **3 Systémy hodnocení pracovníků a příslušníků Policie ČR a Hasičského záchranného sboru ČR**

V praxi existují různé systémy hodnocení, které jsou založeny na odlišných pravidlech, principech, využívají různých metod a nástrojů hodnocení. Pilařová (2008, s. 11-15) uvádí základní druhy systémů hodnocení:

- systematické hodnocení – hodnocení, které probíhá v pravidelných periodách (jedenkrát za měsíc, za rok apod.), nebo dle předem definovaných okolností a podle předem určených postupů (při převádění pracovníka na jinou pozici, za použití stanovených metod apod.). Naproti systematickému hodnocení bývá v praxi prováděno i nesystematické hodnocení, tedy nahodilé hodnocení, dle aktuální potřeby, bez předem stanovených kritérií, metod a postupů, obvykle mívá neformální charakter a ústní podobu,
- hodnocení kompetencí – zahrnuje hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů. Provádí se obvykle jednou za rok a má vliv na rozvoj, kariéru a pevnou složku platu pracovníka,
- hodnocení výkonu – zaměřuje se na hodnocení množství a kvality vykonané práce. Provádí se obvykle jednou měsíčně až jednou za čtvrtletí a má vliv na pohyblivou složku platu pracovníka. V rámci hodnocení výkonu bývají hodnoceny i uložené úkoly či cíle pro dané období,
- mimořádné hodnocení – provádí se v předem definovaných situacích (např. při převedení pracovníka na jinou pozici), mimo obvyklou periodu hodnocení. Je součástí systematického hodnocení a uplatňují se při něm principy hodnocení výkonu nebo kompetencí.

I když autorka uvádí výše vyjmenovaná hodnocení v kapitole s názvem Systémy hodnocení, některá z uvedených hodnocení by bylo vhodnější zařadit jinak. Například v případě hodnocení kompetencí a výkonu lze hovořit spíše o rozlišení systémů hodnocení dle jejich kritérií. Mimořádné hodnocení by pak bylo možné zařadit mezi typy příležitostí, při kterých se hodnocení zpracovává, tedy mimo

pravidelný cyklus hodnocení pracovníků (např. u hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů je tomu na žádost příslušníka).

Podle Kocianové (2010, s. 148) je systém hodnocení pracovníků „...*souborem (kombinací) více metod.*“ V souvislosti s volbou metod autorka uvažuje o rozlišení systémů hodnocení z hlediska jejich náročnosti, a to o nejméně náročném hodnocení – hodnocení pracovníka jeho nadřízeným ve formě dotazníku nebo volného popisu, méně náročném hodnocení – kombinace hodnocení nadřízeného, sebehodnocení a hodnotící pohovor, a o nejnáročnějším systémem, který může být reprezentován tzv. třistašedesátistupňovou zpětnou vazbou (Kocianová, 2010, s. 148).

Při vytváření systému hodnocení je nutno uvažovat o tom, kdo ponese roli hodnotitele. Pro každou pozici by měli být určeni příslušní hodnotitelé. Ve většině organizací jsou hodnotiteli přímí nadřízení pracovníka. Hroník (2007, s. 99) uvažuje vedle přímého nadřízeného také o metodickém vedoucím, personalistovi a manažerovi rozvoje. Jejich role je zejména ve fázi vyhodnocování a stanovování rozvojových cílů.

Pokud máme stanoveny hodnotitele pro jednotlivé pracovníky, je nutno je také na hodnocení připravit. Příprava se týká jak hodnotitelů, tak hodnocených. Obě strany hodnocení by měly znát smysl hodnocení pracovníků, jeho jednotlivé etapy, rozumět významu jednotlivých oblastí hodnocení, aby byl dosažen efekt hodnocení. Školení hodnotitelů může probíhat různou formou. Může se jednat o školení externím dodavatelem (např. vedení hodnotícího rozhovoru). Důležité však je školení zajištěné z vnitřních zdrojů obzvláště v případě, kdy je systém hodnocení vytvořen členy organizace, ve které má hodnocení probíhat. Vhodnou formou je interaktivní školení s možností hraní rolí. Hroník (2007, s. 100) zmiňuje i možnost e-learningových kurzů hodnocení pracovníků, který má mít funkci startovací a udržovací. Obdobnou formu může mít příprava hodnocených.

Hodnotitel i hodnocený se kromě tohoto teoretického zaškolení připravují také před samotným hodnotícím rozhovorem. Hodnotitel by měl zvažovat termín

hodnotícího rozhovoru, měl by prostudovat příslušné podklady týkající se hodnoceného za hodnocené období (př. formulář MBO, rozvojový plán apod.), měl by zformulovat, čeho chce hodnotícím rozhovorem dosáhnout a měl by se zamyslet také nad možnými citlivými místy rozhovoru (Hroník, 2007, s. 101).

Příprava hodnoceného spočívá v prostudování struktury hodnotícího rozhovoru, který obvykle dostává týden nebo dva před samotným konáním (Hroník, 2007, s. 102). Měl by se zamyslet nad svým výkonem v uplynulém období, zformulovat si požadavky a cíle do dalšího období. Jde o to, aby hodnotící pohovor byl co nejkonkrétnější a smysluplný.

Hroník (2007, s. 103) doporučuje, aby hodnotící pohovor probíhal jednorázově, obvykle na přelomu minulého a budoucího hodnotícího období a aby trval 30 minut až 1 hodinu. Délka hodnotícího pohovoru však záleží na konkrétní situaci a na přípravě předem. Co se týče cyklu provádění hodnocení pracovníků, je možné jej vést jednou za rok, dvakrát za rok či kvartálně. Běžná praxe bývá jednou, maximálně dvakrát za rok.

Po zvážení toho, koho, co, kdy a jak často budeme hodnotit, je nutno určit také kde budeme hodnotit. Hroník (2007, s. 104) v této souvislosti vymezuje domácí a neutrální půdu. Jednotlivé prostory mají své klady i zápory. Domácí půdou hodnotitele je obvykle jeho kancelář, která mu umožňuje lepší rozsazení a příslušný servis (např. občerstvení apod.). Negativa mohou být spatřována ve formalizaci vztahu mezi hodnoceným a hodnotitelem. Realizace hodnocení na domácí půdě hodnoceného spočívá v tom, že nadřízený přichází za pracovníkem, do jeho kanceláře. V některých organizacích však není tato varianta možná například z důvodu nedostatku soukromí pro vedení hodnotícího rozhovoru (prostory typu „open space“). Obývá-li hodnocený pracovník samostatnou kancelář, může mu hodnocení na jeho domácí půdě přinášet větší pocit jistoty a otevřenosti. Poslední uvažovanou variantou je provedení hodnocení na neutrální půdě, tedy v zasedací místnosti či jiné místnosti, která slouží k podobným účelům. Výhodou může být pocit stejné úrovně hodnotitele i hodnoceného, eliminace rušivých vlivů a další.

System hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů vychází ze zákona o služebním poměru. Jeho ustanovení jsou platná jak pro příslušníky Policie ČR, tak pro příslušníky HZS ČR. Zákon o služebním poměru obsahuje v oblasti hodnocení příslušníků ustanovení obecného charakteru. Proto každý bezpečnostní sbor usiluje o podrobnější úpravu ve formě vnitřního předpisu, který by postihl konkrétní podmínky a pravidla realizace hodnocení příslušníků. Pro Policii ČR je v této oblasti vydán Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky (dále jen „ZPPP č. 79/2009“). Tento vnitřní předpis je vydán v souladu se zákonem o služebním poměru a vymezuje mimo jiné základní pojmy související s hodnocením příslušníků.

*„Služební hodnocení příslušníka obsahuje posouzení jeho odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úrovně teoretických znalostí včetně jejich aplikace při výkonu služby.“* (§ 203 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb.) Dále obsahuje i úkoly pro další odborný rozvoj příslušníka. Služební hodnocení se provádí v pravidelných intervalech, a to nejméně jednou za tři roky. Ve zvláštních případech – např. při převedení příslušníka na jiné služební místo, provedení služebního hodnocení na žádost příslušníka – se služební hodnocení provádí i dříve. Dalším výjimečným případem je hodnocení příslušníků ve služebním poměru na dobu určitou (tj. tři nebo jeden rok). U těchto příslušníků se služební hodnocení provádí každý rok a vždy před konáním služební zkoušky, která je podmínkou pro zařazení příslušníka do služebního poměru na dobu neurčitou. Kromě toho jsou ZPPP č. 79/2009 (čl. 7 ZPPP č. 79/2009) stanoveny další podrobnější podmínky, respektive termíny, kdy je hodnocení zpracováváno:

- v hodnoceném období musí příslušník vykonávat službu delší než tři měsíce,
- hodnocení se zpracovává pro potřebu výběrového řízení (př. po vynětí ze zálohy pro studující na Policejní akademii ČR v Praze, po vynětí ze zálohy neplacené, ze zálohy pro přechodně nezařazené a další),

- u policistů, kteří byli po přijetí do služebního poměru vysláni na studijní pobyt do kurzu základní odborné přípravy.

Systém hodnocení příslušníků HZS ČR vychází ze stejného rámce jako hodnocení příslušníků Policie ČR, a to ze zákona o služebním poměru. Je tomu tak proto, že tento zákon HZS ČR označuje jako bezpečnostní sbor. Konkrétní postup a další pravidla zpracovávání hodnocení příslušníků HZS ČR pak upravuje Pokyn generálního ředitele Hasičského záchranného sboru ČR č. 25/2006, kterým se sjednocuje postup při provádění služebního a průběžného každoročního hodnocení příslušníků Hasičského záchranného sboru České republiky (dále jen „Pokyn GŘ HZS ČR č. 25/2006“). Stejný pokyn obsahuje i vzor formuláře služebního hodnocení a průběžného hodnocení (Příloha č. 1 a 2 k Pokynu GŘ HZS ČR č. 25/2006).

Ve srovnání se ZPPP 79/2009 je vnitřní předpis HZS ČR velmi stručný a kromě opakování ustanovení ze zákona o služebním poměru obsahuje podrobnější úpravu jen sporadicky. V tomto ohledu je pokynem generálního ředitele HZS ČR např. konkretizováno, v kolika vyhotoveních se zpracovává služební hodnocení a v kolika hodnocení průběžné.

Specifickým systémem hodnocení, který se využívá při hodnocení pracovníků (nikoliv však příslušníků bezpečnostních sborů), je *třistašedesátistupňová zpětná vazba*. Ward (in Armstrong, 2009, s. 433) definoval 360stupňovou zpětnou vazbu jako „*systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby*“.

360stupňová zpětná vazba je nástrojem rozvoje lidí. Sestává z postupných kroků, jejichž cílem je vícenásobné hodnocení pracovníků (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 14). Podstata 360stupňové zpětné vazby je hodnotit výkon pracovníka z různých úhlů různými hodnotiteli. Mezi těmito hodnotiteli obvykle bývá přímý nadřízený pracovníka, spolupracovníci na stejné úrovni, jeho podřízení, někdy i zákazníci či dodavatelé, se kterými je hodnocený pracovník nejčastěji v kontaktu.

Metoda 360stupňové zpětné vazby je systémem získávání zpětné vazby k chování manažera. Má však i další možnosti využití. Uplatňuje se v oblasti rozvoje lidí, např. při vytváření rozvojových plánů individuálních či celofiremních (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 34). Výsledky 360stupňové zpětné vazby jsou v tomto směru využívány ke zjišťování, zda organizací vynaložené prostředky na rozvoj pracovníků jsou investovány správně. Další možností využití této metody je v oblasti intervenční, zejména v případě, kdy je nutno reagovat na určitou konkrétní situaci, kterou potřebuje organizace náhle řešit (např. při výběru vhodných kandidátů na určitou pozici). McLean (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 34) určil 4 oblasti, ve kterých se informace z 360stupňové zpětné vazby využívají:

1. personální rozhodnutí – výběr pracovníků, jejich odměňování, snižování stavu pracovníků, pracovní postup, zařazení do týmů apod.,
2. rozvoj pracovníků – zejména při vytváření rozvojových plánů,
3. prověření výsledků rozvojových programů – chování školených pracovníků v reálných situacích v práci,
4. firemní kultura – opakovaným měřením žádoucího chování pracovníků dochází k posilování postoje k takovému chování.

Jako součást hodnocení pracovníků je 360stupňová zpětná vazba cenným zdrojem sebepoznání a součástí přípravy pracovníka na rozvojový nebo hodnotící rozhovor se svým nadřízeným. Kubeš a Šebestová (2008, s. 40) uvádějí, že dle zkušeností s využíváním výstupů z 360stupňové zpětné vazby při hodnotících pohovorech je dosahováno při rozhovoru větší objektivnosti a konkrétnosti. Navíc pomáhají hodnocenému a jeho nadřízenému vyjasnit rozdíly v jejich vnímání práce.

Informace o chování pracovníka jsou v 360stupňové zpětné vazbě získávány nejčastěji z dotazníků, které měří z různých úhlů chování pracovníků v porovnání s nějakým seznamem schopností. Podle Performance Management Group's Orbit 360-degree questionnaire jsou oblastmi použitými v dotazníku: schopnost vést, resp. charakter vedení, týmový hráč / řízení lidí, řízení sama sebe, komunikace,



vize, organizační dovednosti, rozhodování, odbornost, energie, podnikavost, adaptabilita (Armstrong, 2009, s. 435).

Zavedení 360stupňové zpětné vazby může pro organizaci znamenat užitek, protože vícestupňový pohled na pracovníka při hodnocení přináší bohatší pohled na jedince při práci. Pomáhá odhalit zvláštnosti jeho v chování v různých situacích, které standardní hodnocení (pouze ze strany nadřízeného) nemůže poskytnout. Kromě mnoha pozitiv vymezuje Armstrong (2009, s. 438) i úskalí, která může 360stupňová vazba s sebou přinášet:

- lidé neposkytují upřímnou a poctivou zpětnou vazbu,
- lidi stresuje, když musejí přijímat nebo poskytovat zpětnou vazbu,
- po zpětné vazbě následují potřebné kroky,
- přílišné spoléhání na techniku a technologii,
- příliš mnoho byrokracie.

## **4 Implementace systému hodnocení pracovníků a příslušníků Policie ČR a Hasičského záchranného sboru ČR**

Při zavádění systému hodnocení pracovníků v organizaci je nezbytné splnění určitých podmínek, které by měl nový systém hodnocení pracovníků respektovat. Mezi taková základní hlediska je možno zařadit podporu nejvyššího vedení organizace a soulad systému hodnocení s organizační kulturou; systém hodnocení by měl podporovat strategii a cíle organizace, měl by být administrativně nenáročný a v neposlední řadě by měl být také akceptovatelný pracovníky (Hroník, 2007, s. 86–87).

Účinným prostředkem pozitivního postoje k nově navrhovanému systému hodnocení v organizaci je participace představitelů vedení a dalších zúčastněných osob již do procesu tvorby systému hodnocení. Vzhledem k jejich podílu na vytváření a modifikaci systému hodnocení je větší pravděpodobnost, že budou celý projekt považovat za svoje „dítě“ a budou tak formulovat argument pro schválení a zavedení systému hodnocení. Doporučuje se také v první vlně „testovat“ systém hodnocení právě na skupině vedoucích pracovníků, ideálně na nejvyšších představitelích vedení organizace.

Fakt, že by systém hodnocení měl být v souladu se strategií organizace, s její vizí a cíli pravděpodobně není nutno více zdůrazňovat. Pokud by z těchto zdrojů systém hodnocení nevycházel, byl by pouze ztrátou času a plýtváním finančních, materiálních a hlavně lidských prostředků.

Jak jsem výše uvedla důležitost spoluúčasti vedení při tvorbě, modifikaci a zavádění systému hodnocení, nezanedbatelným aspektem v hodnocení jsou i pracovníci sami. Dle mého názoru by systém hodnocení neměl pouze respektovat organizační kulturu a její strategii či cíle, ale měl by být zároveň ku prospěchu rozvoje pracovníků, zvýšení efektivity a využití jejich potenciálu. Aby v ideálním případě došlo k souladu s pocitem pracovníků o jejich maximální seberealizaci a možnostech profesního i osobnostního růstu na straně jedné, a s využitím tohoto

potenciálu pracovníků ve prospěch organizace jako celku (zvýšení konkurenceschopnosti, produktivity a efektivnosti vynaložených prostředků organizace do rozvoje svých lidí) na straně druhé.

Podle Hroníka (2007, s. 88) nelze očekávat, že se podaří zavést systém hodnocení se všemi metodami okamžitě. Jak sám uvádí, je nutno počítat s delším časovým úsekem – se dvěma až třemi roky. Wagnerová (2005b, s. 34) zdůrazňuje, že je nutno počítat i s tím, že jeden až dva cykly hodnocení po jeho zavedení v organizaci mívají nízkou účinnost a není možné od nich očekávat velké výsledky. Základem při zavádění systému hodnocení je podle něj zodpovědět si na zásadní otázky:

- Koho a co budeme hodnotit?
- Jak a čím (systém a metody)?
- Jak bude systém zaváděn (najednou, postupně aj.)?
- Kdo a jak bude kvalifikován?
- Jak bude zajištěna nezávislost a nestrannost (spravedlnost)?
- Jak zabezpečit přijetí systému a důvěru v něj?
- Jak bude hodnocení dokumentováno?
- Kdo a jak bude kontrolovat kvalitu systému? (Hroník, 2007, s. 88-89)

Abychom získali odpověď na předchozí dotazy, doporučuje Hroník (2007, s. 89) formulovat kroky rozvoje systému hodnocení:

- určení výkonnostních požadavků, oblastí hodnocení,
- výběr vhodných metod,
- příprava hodnotitelů k hodnocení nejen 1 x ročně,
- prodiskutování metod se zaměstnanci,
- hodnocení podle daných kritérií.

Na výběr vhodného systému hodnocení poukazuje i Wagnerová (2005b, s. 34). Dle jejího názoru je nutno zohlednit, pro koho bude daný systém hodnocení určen (jaké profese). Dále navrhuje, aby byl zvažovaný systém hodnocení zvážen dle kritérií validity, reliability, minimalizace chyb zaujatosti a dle praktičnosti.

Pilařová (2008, s. 109-111) uvádí nejčastější příčiny neúspěšné implementace systému hodnocení, kterými mohou být zejména odpor ke změnám, nesprávné načasování, nesoulad cílů v oblasti personální práce se strategií organizace, neexistence návazných personálních systémů a v neposlední řadě nezkušenost personálního manažera.

Odpor ke změnám v sobě nese hlavně psychologické bariéry účastníků změn, tedy přirozenou nechuť ke změnám, která nutí účastníky opustit zaběhnuté postupy a učit se něčemu novému. Odpor ke změnám může mít formu aktivního či pasivního odporu, nebo až extrémního odporu projevujícího se např. bojkotováním změny či úmyslným poškozením nástrojů a zařízení nutných ke změně.

Nesprávné načasování může spočívat v tom, že je snaha o implementaci systému hodnocení realizována v nevhodné vývojové fázi organizace. Jako nejvhodnější se proto ukazuje fáze stability organizace. Dále může být systém hodnocení implementován v nevhodném období z hlediska vytíženosti pracovníků (např. na konci účetního roku, při náporu prodeje určitého produktu či služby obvykle před Vánoce apod.).

Personální strategie a personální politika by měly vycházet ze strategie a cílů organizace jako celku. V případě, že tyto nejsou nastaveny nebo v jejich obsahu není oblast řízení výkonu pracovníků, nelze očekávat, že bude systém hodnocení pozitivně přijat vedoucími pracovníky. Jde o to, že manažeři nebudou ochotni investovat čas a úsilí do něčeho, co jim nepomůže dosáhnout strategických cílů organizace.

Podobná situace může nastat i v dalším případě, kdy v organizaci neexistují návazné personální systémy. V takovém případě může nový systém hodnocení vyvolat značný nesouhlas zejména u pracovníků. Pracovníci nebudou motivováni k vyššímu výkonu a manažeři budou mít značně ztíženou pozici právě v oblasti stimulace svých podřízených. Proto je při zavádění systému hodnocení pracovníků hovořit také o návaznosti na systém odměňování a rozvoje pracovníků.

Posledním uváděným úskalím při implementaci systému hodnocení je nezkušenost personálního manažera. Tato situace vzniká zejména v organizacích, kde bylo vlivem nárůstu počtu pracovníků vytvořena pozice personalisty (obvykle HR generalisty), který má za úkol zcela nově vytvářet různé koncepce v oblasti personální práce a být zároveň specialistou. Vzhledem k jeho nezkušenosti však může dojít ke komplikacím při zavádění těchto systémů. V takovém případě je vhodnější najmout si externího dodavatele či konzultanta, který pomůže personalistovi vytvořit a implementovat nový personální systém.

Vyvarovat se výše uvedeným chybám má vliv na následné využívání zavedeného systému hodnocení. Při nevhodné či špatné implementaci systému hodnocení totiž může dojít k jen byrokratizaci systému a neochotě účastníků hodnocení k využívání systému hodnocení. V krajních případech může vést až k úplnému odmítání a nepoužívání systému hodnocení.

Systém hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů má dlouholetou „tradicí“ vycházející z povinnosti stanovené vedoucímu pracovníkovi zákonem a vnitřním předpisem. Proto nebude téma zavádění systému hodnocení příslušníků dále podrobněji zpracováváno. V praxi ozbrojených složek by toto zavádění mohlo mít například formu změny zpracovávání hodnocení, a to jeho realizace prostřednictvím automatizovaného informačního systému (dosud funguje prostřednictvím textového editoru) či rozšíření systému hodnocení příslušníků o další metody apod.

Kocianová (2010, s. 147) poukazuje na nezbytnost propojení hodnocení pracovníků s ostatními personálními činnostmi (zejména s rozmisťováním pracovníků, s jejich vzděláváním a rozvojem, řízením jejich kariéry atd.). V případě orgánů státní správy obecně bývá dodržení této zásady hůře realizovatelné. Zejména omezené finanční prostředky tak determinují možnosti nabídky v těchto personálních činnostech.

Vzhledem ke skutečnosti, že Policie ČR i HZS ČR jsou organizačními složkami státu, jsou součástí rozpočtových kapitol příslušného ministerstva

(Ministerstva vnitra ČR). Příležitosti pro napojení kvalitního výkonu na adekvátní odměňování jsou velmi malé. Vedoucí příslušníci tak obvykle mají k dispozici pouze omezené množství finančních prostředků, kterými mohou ocenit nadstandardní výkon služby jednotlivých příslušníků. Snaží se proto motivovat své podřízené k lepším výkonům například formou písemných pochval, příležitostnými možnostmi rozvoje apod.

Z hlediska struktury jednotlivých bezpečnostních sborů „hospodaří“ jejich ředitelé s vládou schváleným stanovením počtu služebních míst na příslušný kalendářní rok (tzv. systemizace bezpečnostního sboru). V současné době navíc převládá trend snižování počtu příslušníků jednotlivých bezpečnostních sborů a celkového zeštíhlování rozpočtů a nákladů na provoz. Tento fakt je jedním z důvodů, proč případné povýšení či posun v kariéře příslušníků požadovaným směrem není natolik běžnou záležitostí, jak tomu může být u soukromých organizací podnikatelského charakteru. Možnost kariérního postupu tak nemůže být standardní nabídkou v případě, že příslušník dosahuje nadstandardních výsledků ve výkonu služby.

## 5 Závěr

Služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů je specifickým druhem zaměstnaneckého vztahu. Je služebně-právním vztahem k České republice, respektive k její příslušné organizační složce. Přesto je služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů v určitých rysech podobný pracovnímu poměru (např. služební poměr stejně jako pracovní vzniká na základě právního úkonu, změny služebního poměru musejí mít písemnou formu, příslušníci bezpečnostních sborů mohou čerpat dovolenou apod.).

V oblasti hodnocení příslušníků vycházejí systémy hodnocení policistů i příslušníků HZS ČR sice z právních a vnitřních předpisů, přesto respektují základní pravidla hodnocení pracovníků, která se objevují v odborné literatuře zabývající se tímto tématem. Jak bylo v předchozích kapitolách uvedeno, systém hodnocení policistů i příslušníků HZS ČR vede ke zlepšení výkonnosti a pracovního chování příslušníků, ke zjištění rozvojových možností jednotlivých příslušníků apod. Hodnocení příslušníků taktéž využívá metody hodnocení, které jsou odborníky v oblasti řízení lidských zdrojů uváděny pro hodnocení pracovníků.

Porovnáním systémů hodnocení policistů a příslušníků HZS ČR s obecnými východisky v oblasti hodnocení pracovníků uváděnými v odborné literatuře lze konstatovat, že přestože je systém hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů stanoven právními a vnitřními předpisy, není nijak v konfliktu s obecnými pravidly, zásadami, požadavky a metodami kladenými na hodnocení pracovníků. Je tomu právě naopak. Zároveň je nutno konstatovat, že nejpropracovanějším a nejpodrobnějším systémem hodnocení z hlediska úpravy postupu jeho provádění (zákonem a vnitřním předpisem) a v oblasti využitých metod hodnocení, je hodnocení příslušníků Policie ČR.

Porovnáním postupu provádění služebního hodnocení u policistů a příslušníků HZS ČR navzájem lze vymezit základní znaky, které se v obou předložených hodnoceních objevují. Systém hodnocení u obou bezpečnostních

sborů je vymezen zákonem, tedy právní normou, která je dále konkretizována vnitřním předpisem. V obou případech slouží hodnocení příslušníků jako podklad pro rozhodování ve věcech služebního poměru. Služební hodnocení příslušníků Policie ČR a HZS ČR vychází z průběžného hodnocení a je prováděno v pravidelných intervalech. Vždy se jedná o delší časový úsek, obvykle rok. U obou bezpečnostních sborů je pamatováno i na případy mimořádného zpracování hodnocení (př. převedení na jiné služební místo, na žádost příslušníka apod.). V obou případech je součástí hodnocení příslušníků hodnotící pohovor, a jak policisté, tak příslušníci HZS ČR mají možnost se proti rozhodnutí odvolat či podat námitky.

Přes všechny výše uvedené společné znaky lze mezi systémem hodnocení policistů a příslušníků HZS ČR určit i několik odlišností (i když je platná právní úprava pro oba bezpečnostní sbory stejná). Je to zejména v oblasti použití sebehodnocení při hodnocení policistů, které však při hodnocení příslušníků HZS ČR není využíváno. Sebehodnocení se tedy využívá pouze u příslušníků Policie ČR, a to jak při hodnocení služebním, tak při hodnocení průběžném. Dalším rozdílem v systému hodnocení příslušníků obou bezpečnostních sborů je obsáhlost úpravy vnitřním předpisem, jak již bylo výše zmíněno. V této souvislosti je možno uvést i množství formulářů souvisejících s hodnocením příslušníků obou bezpečnostních sborů. Zatímco při hodnocení policistů se využívá kromě formuláře pro služební hodnocení, průběžné hodnocení a sebehodnocení také dalších formulářů (např. záznam významné události ad.). Pro hodnocení příslušníků HZS ČR jsou vnitřním předpisem stanoveny vzory formuláře pouze pro služební hodnocení a průběžné hodnocení.

Při analýze systémů hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů jsem se zaměřila také na metody hodnocení, které se v jednotlivých systémech hodnocení objevují. Došla jsem ke zjištění, že nejvíce metod je využíváno v hodnocení policistů, které je zároveň nejpropracovanějším a nejpodrobnějším hodnocením příslušníků z výše uvedených systémů. Svědčí o tom i snaha Policie ČR co nejvíce



konkretizovat obecná zákonná ustanovení vnitřním předpisem. V závazném pokynu policejního prezidenta jsou tak obsaženy definice jednotlivých pojmů souvisejících s prováděním hodnocení policistů, účel hodnocení, taxativně vymezeny situace, při kterých se hodnocení policistů provádí, samotná organizace a provádění hodnocení a další související záležitosti.

Z hlediska použitých metod hodnocení uvedených v kapitole 2.2 jsou při hodnocení příslušníků Policie ČR a HZS ČR v souhrnu využívány zejména hodnocení podle cílů, resp. úkolů, volný popis, hodnocení pomocí stupnice (číselná stupnice doplněná o možnost slovního hodnocení), hodnocení na základě kritických případů (záznam významné události) a hodnotící rozhovor. V případě hodnocení podle cílů nelze hovořit o MBO v čisté formě. Určitá podobnost tu však je a termín cíl je v hodnocení příslušníků uváděn jako úkol (splnění úkolů v hodnoceném období a stanovení nových cílů do období dalšího).

Dalším námětem analýzy systému hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů by mohlo být jeho porovnání s hodnocením příslušníků jiných ozbrojených složek České republiky (např. Armády České republiky). Pro zajímavost zde uvádím krátké porovnání hodnocení policistů a příslušníků HZS ČR se systémem hodnocení vojáků z povolání.

Vojsko jako takové není bezpečnostním sborem ve smyslu zákona o služebním poměru. Armáda České republiky je hlavní složkou ozbrojených sil České republiky. Služba vojáka z povolání je zaměstnáním ve služebním poměru, tedy zaměstnaneckým vztahem, v jehož rámci je vykonávána vojenská činná služba za odměnu (Tomek, Dluhoš, Hemza, 2003, s. 44). Stejně jako příslušníci bezpečnostních sborů i vojáci z povolání jsou ve služebním poměru k České republice. I když je vojenská činná služba služebním poměrem, má určité odlišnosti od služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Vojáci z povolání jsou povoláváni do služebního poměru zpravidla na dobu určitou v délce trvání dvou až dvaceti let se zkušební dobou tři měsíce (§ 5 odst. 4 a 5 zákona č. 221/1999 Sb.), kdežto služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů je bez zkušební doby.

Ovšem při prvním přijetí do služebního poměru je příslušník bezpečnostního sboru zařazen do služebního poměru na dobu určitou v trvání tří let. Před skončením této doby by měl příslušník bezpečnostního sboru vykonat služební zkoušku, pokud tedy chce ve služebním poměru nadále setrvat. Po úspěšném složení služební zkoušky a při dosažení alespoň dobrých výsledků ve výkonu služby (konstatováno v závěru služebního hodnocení), je dnem následujícím po skončení služebního poměru na dobu určitou zařazen do služebního poměru na dobu neurčitou.

Vznik, změny a zánik služebního poměru vojáků z povolání upravuje zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Tento zákon upravuje i služební hodnocení vojáků. Podrobnosti provádění služebního hodnocení vojáků obsahuje vyhláška Ministerstva obrany č. 414/2009 Sb., o postupu při služebním hodnocení vojáků. Nejsou tedy upraveny vnitřním předpisem, jak je tomu u bezpečnostních sborů.

Služební hodnocení vojáků z povolání je stejně jako u policistů podkladem pro rozhodování o služebním poměru. Spočívá v posouzení plnění služebních úkolů, povinností vojáka, jeho odborné a psychické způsobilosti ke služebnímu zařazení, zdravotní způsobilosti a fyzické zdatnosti pro další výkon služby (§ 17 zákona č. 221/1999 Sb.).

U vojáků z povolání je fyzická a zdravotní způsobilost přezkoumávána v rámci pravidelného každoročního služebního hodnocení. U příslušníků je tento přezkum prováděn mimo systém hodnocení, a to na základě příslušných právních norem, kterými jsou zejména vyhláška o osobnostní způsobilosti (vyhl. č. 487/2004 Sb.) a vyhláška o zdravotní způsobilosti (vyhl. č. 393/2006 Sb.). I když je pravidelnost provádění služebního hodnocení u příslušníků i u vojáků podobná, zákon o služebním poměru vymezuje určité odlišnosti oproti provádění hodnocení vojáků. U příslušníků bezpečnostních sborů se služební hodnocení provádí nejméně jednou za tři roky (mimořádně nejdříve za období šesti měsíců od posledního hodnocení nebo na žádost příslušníka). Za období od posledního služebního hodnocení do zpracování dalšího se provádí hodnocení průběžné. Výjimku tvoří služební hodnocení příslušníků, kteří jsou zařazeni do služebního poměru na dobu

určitou. U nich se provádí služební hodnocení každoročně. U vojáků z povolání se služební hodnocení provádí každoročně za přesně určené období (od 1. listopadu do 31. ledna následujícího roku). Služební i průběžné hodnocení příslušníků bezpečnostních sborů má předepsanou písemnou formu, kdežto u vojáků z povolání je písemné vyhotovení stanoveno pouze u služebního hodnocení.

## 6 Soupis bibliografických citací

- ARMSTRONG, M. How to manage people. Philadelphia : Kogan Page Ltd, 2010. 175 s. ISBN 978-0-7494-6163-8.
- ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : Grada, 2009. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARTHUR, D. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BARTOŠOVÁ, H. Management II. Základy. Vybrané metody a techniky. 1. vyd. Praha : Policejní akademie ČR, 2005. 325 s. ISBN 80-7251-198-X.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BEVERIDGE, W., E. The Interview in Staff Appraisal. London : George Allen & Unwin Ltd, 1975. 132 s. ISBN 0-04-658212-6.
- BYARS, L., L., RUE, L., W. Human resource management. 3rd ed. (3. vyd.). Homewood, III. : Irwin, 1991. 545 s. ISBN 0-256-08113-1.
- DOSTÁL, F. Stručný úvod do problematiky služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Práce a mzda, 2011, roč. 59, č. 6, s. 33-36. ISSN 0032-6208.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- E-SOCIOGRAM [online]. Brno : agentura Motiv P s.r.o. 2012- [cit. 2012-03-10]. Dostupné na Internetu: <<http://www.e-sociogram.cz/index.php>>
- HORALÍKOVÁ, M. Personální řízení. 5. vyd., 2. dotisk. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2010. 263 s. ISBN 978-80-213-1585-3.
- HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

- JEDINÁK, P. Hodnocení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha : Policejní akademie České republiky v Praze, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7251-314-7.
- KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- Kol. autorů. Řízení změn ve společnosti aneb Assessment a Development Centre 2003. 1. vyd. Brno : B.I.B.S., a.s., 2003. 65 s. ISBN 80-86575-09-8.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha : Management Press, 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- KYRIANOVÁ, H. Assessment centrum v současné personální praxi. 1. vyd. Praha : Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- Pokyn generálního ředitele Hasičského záchranného sboru ČR č. 25/2006, kterým se sjednocuje postup při provádění služebního a průběžného každoročního hodnocení příslušníků Hasičského záchranného sboru České republiky.
- VOZKOVÁ, Jarmila. Služební hodnocení [online]. Message to: Michaela Schwanková. 4. května 2012 [cit. 2012-05-08]. Osobní komunikace.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGL, K., HOSKOVEC, J. Analýza činnosti manažera. Psychologie dnes, 2003, IX. roč., č. 12, s. 22-23. ISSN 1211-5886.
- TOMEK, P. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem k 1. 1. 2007. 1. vyd. Olomouc : ANAG, spol. s r.o., 2007. 512 s. ISBN 978-80-7263-385-2.
- TOMEK, P., DLUHOŠ, J., HEMZA, S. Služební poměr vojáků z povolání. Olomouc : ANAG, spol. s r.o., 2003. 295 s. ISBN 80-7263-185-3.

- URBAN, J. Metody a nástroje hodnocení. *Práce a mzda*, 2010, roč. 58, č. 12, s. 45-50. ISSN 0032-6208.
- Usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součásti ústavního pořádku České republiky [online]. [cit. 2012-05-27]. Dostupné na Internetu <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/listina-zakladnich-prav-a-svobod/>>
- VACULÍK, M. Assessment centrum. *Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno : NC Publishing, a.s., 2010. 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7.
- Vyhláška č. 393/2006 Sb., o zdravotní způsobilosti. Služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů: Policie ČR: Vězeňská služba: BIS: Zpravodajské služby. Sagit : Ostrava, 2007- . ISBN 978-80-7208-735-8.
- Vyhláška č. 414/2009 S., o postupu při služebním hodnocení vojáků [CD-ROM]. Ver. 13+ pro Windows. Praha : Wolters Kluwer, 2012. Stav k 8.1.2012 [cit. 2012-05-25].
- Vyhláška č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru. Služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů: Policie ČR: Vězeňská služba: BIS: Zpravodajské služby. Sagit : Ostrava, 2007- . ISBN 978-80-7208-735-8.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení*. 1. vyd. Brno : Marek Konečný, 2005b. 78 s. ISBN 80-903516-4-6.
- WAGNEROVÁ, I. *Řízení výkonnosti*. 1. vyd. Brno : Marek Konečný, 2005a. 83 s. ISBN 80-903516-5-4.
- Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění [online]. [cit. 2012-05-27]. Dostupné na Internetu <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/duchodpoj/>>

Zákon č. 221/1999 S., o vojácích z povolání, v platném znění [CD-ROM]. Ver. 13+ pro Windows. Praha : Wolters Kluwer, 2012. Stav k 8.1.2012 [cit. 2012-05-25].

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění. Služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů: Policie ČR: Vězeňská služba: BIS: Zpravodajské služby. Sagit : Ostrava, 2007- . ISBN 978-80-7208-735-8.

Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79 ze dne 26. června 2009, k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2012. Dostupné na intranetu Ministerstva vnitra ČR.