

# Význam personální činnosti hodnocení zaměstnanců v ozbrojených složkách České republiky – Pojetí a cíle hodnocení zaměstnanců

---

**Autor:**        *Ing. Zdeněk Brabec*

## Úvod

Předkládaný článek se zabývá problematikou pojetí a cílů hodnocení zaměstnanců v kontextu s významem personální činnosti hodnocení zaměstnanců v ozbrojených složkách České republiky. Článek je jakýmsi vstupem do poznatků o daném tématu.

## Pojetí a cíle hodnocení zaměstnanců

V posledních letech jsou to právě lidé, kteří jsou stále více uznáváni jako velmi důležitá konkurenční výhoda zaměstnavatelů a v četných případech jsou i více ceněni než ostatní vstupy, jakými jsou například materiální, finanční či informační zdroje. Lidé se tak stávají jistě nejen nejcennějším zdrojem, ale i zdrojem nejdražším, jenž rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti jednotlivých zaměstnavatelů. Za situace, kdy má zaměstnavatel dostatek finančních prostředků, lze určitou technologii, zařízení či přístroj poměrně snadno a relativně v krátké době nahradit, ale substituovat kvalifikovaného, zkušeného zaměstnance či odborníka může být značný problém.

Každý zaměstnavatel by tedy měl chápat lidské zdroje jako svůj rozhodující „hnací motor“, kdy především na lidské práci, lidských schopnostech a na pracovním chování je závislá jeho úspěšnost a konkurenceschopnost. Z tohoto pohledu by měla být prioritní pozornost věnována právě personální politice a praktické personální práci, jež se tak stávají nejdůležitějšími oblastmi komplexního řízení organizace a patří ke stěžejním činnostem personálního managementu.

Jednou z klíčových oblastí personální politiky je oblast hodnocení zaměstnanců. Správně nastavený, objektivní a kvalitní systém hodnocení neslouží pouze k samotnému hodnocení zaměstnanců, ale je rovněž nástrojem a podkladem pro jejich odměňování, pro jejich osobní, profesní či kariérní rozvoj a jejich další motivaci.

Problematika hodnocení zaměstnanců tak logicky představuje v oblasti personálního řízení velmi důležitou roli a je právem považována za jednu z nejcitlivějších a nejdůležitějších činností v rámci řídicích a manažerských kompetencí.

V posledních letech se kromě standardního hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců stále více hodnotí i jejich schopnosti a rozvojový potenciál. Jak uvádí *Koubek*<sup>1</sup>, současné moderní řízení lidských zdrojů chápe hodnocení zaměstnanců oproti jeho tradičnímu pojetí, které zdůrazňuje především kvantifikovatelnou podobu pracovního výkonu, mnohem komplexněji, neboť za součást pracovního výkonu považuje např. pracovní chování v nejširším slova smyslu, odbornou způsobilost zaměstnance či jeho schopnost chovat se žádoucím způsobem a dobře hrát svou pracovní roli. Rovněž tak např. podle *Vebera*<sup>2</sup> vychází současné pojetí personálního

---

<sup>1</sup> Koubek, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 127.

<sup>2</sup> Veber, Jaromír a kol. Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2011, s. 172.

managementu z toho, že kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu, dosahování jeho vyššího výkonu, kvality všech činností a rozvoje způsobilosti zaměstnanců. Zabývá se dvěma skupinami hodnocení zaměstnanců – hodnocením samotného pracovního výkonu a hodnocením způsobilosti pracovníka.

Lze tedy konstatovat, že hodnocení zaměstnanců v současné době neznamená pouze posuzování jejich pracovní výkonnosti, ale jeho nedílnou součástí je rovněž posuzování pracovního či sociálního chování, schopností, dovedností a osobnostních vlastností zaměstnanců, které mohou přímo ovlivňovat jimi vykonávanou práci.

Jsme přesvědčeni, že z hlediska smysluplnosti a efektivnosti by hodnocení každého zaměstnance mělo být ve vztahu k zaměstnavateli obecně zaměřeno na tři hlavní oblasti, vzájemně provázané a ovlivňující se - na vstup, proces a výstup. Vstup představují předpoklady daného zaměstnance, jeho schopnosti či dovednosti k výkonu určitých požadovaných činností, za proces lze považovat průběžný přístup k využívání těchto předpokladů v rámci pracovního výkonu a výstupem je vše to, co lze měřit či srovnávat v rámci zaměstnancem vykonané práce.

Proces hodnocení zaměstnanců je považován za nedílnou součást řídicí a manažerské práce každého vedoucího zaměstnance. Hodnocení tedy neznamená pouze posuzovat vlastní pracovní výkon zaměstnance, ale posuzovat i jeho pracovní a sociální chování, jeho schopnosti, znalosti, kterými přímo ovlivňuje jím vykonávané činnosti. Výsledky hodnocení by měly být následně podkladem nejen pro odměňování zaměstnanců, ale i pro rozhodování o jejich pohybu či umístování v organizaci, o jejich vzdělávání či dalším rozvoji. Také podle autorů *Mládkové a Jedináka*<sup>3</sup> vyplývají z hodnocení dva významné závěry:

- odměňování, které se obvykle z hlediska konkurenceschopnosti na trhu práce orientuje především na získání a udržení výkonných kvalifikovaných zaměstnanců;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, především z důvodu získávání a rozvíjení širokých a flexibilních pracovních kompetencí.

Navíc, podíváme-li se na legislativu upravující pracovní či služební poměry, povinnost „hodnotit pracovní výkonnost a pracovní výsledky podřízených zaměstnanců“ vyplývá pro vedoucí zaměstnance v pracovním poměru z ustanovení § 302 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, a pro vojáky z povolání na vedoucích systemizovaných místech z vyhlášky Ministerstva obrany ČR č. 414/2009 Sb., o postupu při služebním hodnocení vojáků.

Jedním ze základních pilířů a jako efektivní nástroj řízení lidských zdrojů personálního managementu je v této souvislosti především systematické a pravidelné hodnocení zaměstnanců.

Důvodů, proč hodnotit zaměstnance, se nabízí řada. Např. podle *Armstronga*<sup>4</sup> je cílem hodnocení pracovního výkonu a potenciálu zaměstnanců zjištění potřeby vzdělávání a rozvoje, poskytnout orientaci o možných směrech rozvoje individuální kariéry a ukázat, kdo je vhodný pro povýšení.

Podle *Koubka*<sup>5</sup> hlavní možnosti využití hodnocení zaměstnanců jsou především:

- a) rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka;
- b) rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka;
- c) umožnit pracovníkovi zlepšit jeho výkon;

<sup>3</sup> Mládková, Ludmila a Petr Jedinák. Management. Praha: Nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, s. 98-99.

<sup>4</sup> Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 337.

<sup>5</sup> Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2010, s. 209 - 210.

- d) vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení cílů organizace;
- e) motivovat pracovníky;
- f) rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků;
- g) rozpoznat potenciál pracovního výkonu pracovníka;
- h) vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry;
- i) vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků;
- j) vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru;
- k) vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů;
- l) vytvořit podklady pro plánování pracovníků;
- m) vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace.

Jako třetí názor si dovoluujeme uvést základní cíle systematického hodnocení pracovníků prezentované Kociánovou <sup>6</sup>:

- zvyšování výkonnosti pracovníků na základě posouzení jejich silných a slabých stránek;
- osobní rozvoj pracovníků, určení potřeb vzdělávání pracovníků;
- diferenciací odměňování;
- zjištění osobních představ a potřeb pracovníků a získání podnětů ke zlepšení situace na pracovišti;
- zjištění podkladů pro rozmisťování pracovníků uvnitř podniku;
- zlepšování komunikace mezi nadřízenými a podřízenými.

Z výše uvedených názorů vyplývají některé společné základní cíle či funkce procesu hodnocení. Jedná se především o provázanost systému hodnocení se systémem odměňování, o zařazování „správných“ zaměstnanců na „správná“ místa, odpovídající jejich schopnostem či potenciálu, o umožnění odborného, profesního a kariérního růstu a v neposlední řadě o poskytnutí pravidelné zpětné vazby a nastavení vhodné motivace. Pro doplnění uvedme ještě Koubka<sup>7</sup>, podle něhož se výsledků hodnocení zaměstnanců nejčastěji využívá především pro účely:

- I. odměňování;
- II. rozmisťování zaměstnanců (povyšování, přeřazení...);
- III. vzdělávání a rozvoje zaměstnanců;
- IV. stimulace ke zlepšení pracovního výkonu a motivování zaměstnanců.

V této souvislosti je nezbytné si uvědomit, že jedním z prvních zásadních kroků systému hodnocení je ujasnění si toho, co se od daného systému očekává. Proces hodnocení může být sice zaměřen na více cílů najednou, ale není možné zaměřit se na všechny cíle stejnou měrou; z hlediska potřeb či zájmu organizace je vhodné zvolit buď hlavní cíl, nebo několik cílů dominantnějších.

<sup>6</sup> Kociánová, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 147.

<sup>7</sup> Koubek, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2010, s. 210.

## **Abstrakt**

Článek se zabývá současným pojetím a cíli hodnocení zaměstnanců v recentní společnosti. Cílem článku je poukázat na současný stav opírající se o tvrzení uznávaných autorů v předmětné oblasti.

## **Klíčová slova**

Motivační faktor, management, hodnocení zaměstnanců.