

# **Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích**

*Petr Jedinák, Ludmila Mládková, Zdeněk Kovařík*

**Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2011**

## **KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR**

Jedinák, Petr

Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích / Petr Jedinák, Ludmila Mládková, Zdeněk Kovařík. – 1. vyd. – Zlín : VeRBuM, 2011. – 116 s.  
ISBN 978-80-87500-09-5

35 \* 005 \* 005.962.13 \* 005.962.131

- státní správa
- management
- řízení pracovního výkonu
- hodnocení pracovníků
- kolektivní monografie

005 - Management. Řízení [4]

**Recenzovali:** Prof. PhDr. Ing. Bohuslav Minařík, CSc.  
Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

**Monografii doporučila k publikaci Vědecká redakce nakladatelství VeRBuM**

© PhDr. Petr Jedinák, Ph.D., 2011  
Doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D., 2011  
Dr. Zdeněk Kovařík, CSc., 2011  
© Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2011

**ISBN 978-80-87500-09-5**

Tato publikace byla zpracována na základě Projektu vědeckovýzkumného úkolu č. 4/3, který je součástí Integrovaného výzkumného úkolu č. 4 na léta 2010 – 2015, realizovaný na Policejní akademii České republiky v Praze.

## O AUTORECH

---

### **PhDr. Petr Jedinák, Ph.D.**

Akademický pracovník Policejní akademie České republiky v Praze od roku 2007. Vykonává funkci tajemníka katedry managementu a informatiky, která spadá pod Fakultu bezpečnostního managementu. Vyučuje v předmětech Management, Management lidských zdrojů a Manažerské techniky a výcvik. Na Policejní akademii ČR spolupracoval na několika výzkumných úkolech. Dříve vykonával službu u Policie České republiky, kde zastával funkci vedoucího útvaru Pořádkové a železniční policie v Nymburku. Od počátku byl v týmu, který zaváděl novou koncepci hodnocení příslušníků do policie a této problematice se prioritně nadále věnuje. Na toto téma publikoval řadu vědeckých a odborných příspěvků u nás i v zahraničí.



#### **Nejvýznamnější publikace:**

JEDINÁK, P. *Hodnocení pracovního výkonu*. PA ČR v Praze: Praha, 2009. ISBN 978-80-7251-314-7.

MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

Maneko. Policajná teoria a prax. Bezpečnostní teorie a praxe. Vojenské reflexie, Kriminallistika, Policista, HR forum.

### **Doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D.**

Působí na Vysoké škole ekonomické v Praze a Policejní akademii České republiky v Praze. Její specializací je management, management znalostí a management znalostních pracovníků. V tomto oboru přednáší a publikuje.



## **Dr. Zdeněk Kovařík, CSc.**

Výzkumný a vývojový pracovník oddělení vědy a výzkumu Policejní akademie České republiky v Praze. Je kandidátem pedagogických věd. Na Policejní akademii ČR působí od roku 1994. Dlouhodobě se ve vědecko-výzkumné práci zabývá metodologickými otázkami empirických výzkumů a statistickou analýzou dat. Ve vlastní výzkumné činnosti se orientuje na sociálně-psychologické stránky procesu řízení. V posledním období se zaměřuje kromě statistické analýzy dat i na analýzu časových řad vybraných ukazatelů kriminality v České a Slovenské republice.



### **Nejvýznamnější publikace:**

KOVAŘÍK, Z. *Problémy vztahu policistů ke službě*. 1. vyd. Praha: Police history, 2003. 276 s. ISBN 80-86477-13-4.

KOVAŘÍK, Z., KVAPIL, J., VLACH, P. *Úvod do počítačové analýzy vícerozměrných úloh z policejní praxe*. Praha: PA ČR 2006, 206 s. ISBN 80-7251-228-5.

KOVAŘÍK, Z., KVAPIL, J., VLACH, P. *Úvod do počítačové analýzy úloh s aplikacemi*. Brno: Tribun EU, 2010. 321 s. ISBN 978-80-7399-950-6.

KOVAŘÍK, Z. *Profesní motivace pracovníků Policie ČR*. Brno: Tribun EU, 2011. 173 s. ISBN 978-80-7399-981-0.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1. FORMY A METODY ZVYŠOVÁNÍ VÝKONU STÁTNÍ ORGANIZACE</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Management organizace</b> .....	<b>9</b>
1.1.1 Výkon manažerských funkcí v organizaci .....	9
1.1.2 Manažeři v organizaci, jejich role a požadované kompetence .....	10
1.1.3 Management jako vědní disciplína .....	11
1.1.4 Krátký přehled vývoje managementu .....	12
1.1.5 Současné směry managementu .....	15
<b>1.2 Zavádění koncepce řízení pracovního výkonu</b> .....	<b>16</b>
1.2.1 Definice pracovního výkonu .....	17
1.2.2 Řízení pracovního výkonu – zásady, charakteristické rysy a zaměření .....	17
<b>1.3. Význam hodnocení pro organizaci</b> .....	<b>19</b>
1.3.1 Benchmarking – vzájemné porovnávání .....	19
1.3.2 Model Excellence EFQM .....	21
1.3.3 Metoda Balanced Scorecard .....	23
<b>1.4 Hodnocení pracovního výkonu</b> .....	<b>24</b>
1.4.1 Výstupy získané z hodnocení pracovníků .....	26
1.4.2 Proces hodnocení pracovníků v organizaci .....	28
1.4.3 Vybrané metody hodnocení pracovníků .....	31
<b>1.5 Hodnocení v praxi – Policie České republiky</b> .....	<b>37</b>
1.5.1 Systém hodnocení příslušníků PČR .....	38
1.5.2 Právní vymezení hodnocení příslušníků PČR .....	40
1.5.3 Vymezení základních pojmů metodiky hodnocení policistů .....	42
1.5.4 Obsah a metodika hodnocení příslušníků Policie ČR .....	44
<b>2. VÝSTUPY Z VÝZKUMU K DANÉ PROBLEMATICE – METODOLOGIE ANALÝZY ZÁVISLOSTÍ V DATECH</b> .....	<b>48</b>
<b>2.1 Metody analýzy závislostí v datech</b> .....	<b>49</b>
<b>2.2 Výběrový soubor</b> .....	<b>53</b>
<b>2.3 Výzkumné předpoklady</b> .....	<b>60</b>
2.3.1 Ověřování výzkumných předpokladů .....	60
2.3.2 Shrnutí k ověřování výzkumných předpokladů .....	77
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>78</b>
<b>Resumé</b> .....	<b>80</b>
<b>Summary</b> .....	<b>80</b>
<b>Přílohy</b> .....	<b>81</b>
<b>Bibliografický záznam</b> .....	<b>114</b>

## ÚVOD

---

Publikace se zabývá procesem hodnocení ve státních organizacích. Hodnocení je systematický proces, který má jednotlivé na sebe navazující fáze a postupy. K jeho aplikaci v organizaci se používají ověřené metody. Hodnotit můžeme celou organizaci, její jednotlivé organizační články a každého zaměstnance organizace. V současné době se klade velký důraz na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců organizace.

V úvodu monografie je stručně popsáno, co je to management organizace a jaké úkoly v organizaci zajišťuje. Nejvýznamnější role je automaticky připisována vrcholovým manažerům v organizaci, neboť to jsou právě ti, kteří na základě důkladných analýz rozhodují a stanovují strategie organizace, což je nezbytný předpoklad, aby organizace byla konkurenceschopná. Následně dbají na správnou implementaci strategie, pro kterou zajišťují nezbytné zdroje, což je předpoklad toho, aby byla organizace úspěšná. K vyhodnocování úspěšnosti organizace lze použít různé metody a techniky, ty nejčastěji používané jsou zmíněny. Mezi nejdůležitější zdroje organizace patří samotní zaměstnanci, kteří se dále dělí na manažery a výkonné pracovníky. K dalším zdrojům řadíme zdroje finanční, technické a informační.

Z pohledu managementu organizace je velmi důležitý pojem manažer. Manažerem ve státních organizacích chápeme každého vedoucího pracovníka, kterému jeho pravomoci vyplývají ze zastávaného pracovního místa, jež vychází ze stanovené organizační struktury organizace. Prioritní činností všech manažerů je splnění požadovaných úkolů na konkrétní manažerské pozici organizace za využití všech zdrojů, které mají k dispozici, a to hlavně zdrojů lidských (podřízených pracovníků). V rámci velmi uplatňované koncepce řízení pracovního výkonu mají manažeři povinnost řídit pracovní výkon svých podřízených zaměstnanců a též ho následně hodnotit. Vlastní hodnocení provádí podle stanovené metodiky, která by měla být uplatňovaná u všech pracovníků organizace. Velmi důležité je, aby tuto metodiku hodnocení přijali samotní hodnocení zaměstnanci. Výstupy tohoto hodnocení by měly být přímo úměrné odměňování hodnoceného zaměstnance a měly by být i hlavním měřítkem v rámci jeho kariérního postupu v organizaci. Některé metody vhodné pro hodnocení pracovníků jsou popsány. Podrobněji rozpracována je metodika hodnocení příslušníků Policie České republiky.

V další části monografii jsou uvedeny výstupy z výzkumu, který byl proveden k dané problematice. Výzkum byl realizován v roce 2011. Respondenti byli studenti kombinované formy studia Policejní akademie České republiky v Praze, kteří pracují ve státních organizacích.

# 1. FORMY A METODY ZVYŠOVÁNÍ VÝKONU STÁTNÍ ORGANIZACE

---

V dnešní době působí na státní organizace, které se v České republice podílí na chodu státu, mnoho faktorů a neustálých změn. Organizace, která chce v tomto konkurenčním a chaotickém prostředí obstát, musí průběžně hledat a po důkladných analýzách následně implementovat takové inovační projekty a nástroje, jež ve svém důsledku přispívají ke zvyšování výkonu organizace. Než si některé z těchto nástrojů, technik a metod zrealizovaných do manažerských praktik a dovedností představíme, objasníme si pojem organizace, který se v celé publikaci často užívá. Z našeho pohledu se bude jednat o státní organizace a úřady. Patří sem, například podle abecedního seznamu, všechny instituce a úřady spadající pod Celní správu České republiky, finanční a katastrální úřady, policejní instituce (Policie České republiky, městská a obecní policie, střední policejní školy, Policejní akademie České republiky v Praze, vojenská policie) až po vládu ČR (ministerstva ČR, Parlament ČR, ústřední orgány státní správy, ostatní vládní instituce) a živnostenské úřady. Budeme-li se dále zabývat pojmem manažer, bude se jednat o vedoucí pracovníky pracující v těchto organizacích, a to na všech stupních řízení.

## 1.1 Management organizace

Pojem management organizace budeme chápat ve třech rovinách:

1. činnosti řízení organizace,
2. manažeři v organizaci,
3. vědní disciplínu.

Pro vlastní chod organizace to znamená propojení všech rovin s cílem splnění jejího poslání.

### 1.1.1 Výkon manažerských funkcí v organizaci

V rámci rozšíření jednotlivých bodů si pod činností řízení organizace představíme výkon manažerských funkcí,<sup>1</sup> což jsou typické činnosti, které manažer opakovaně vykonává a dělíme je na postupné (sekvenční, sukcesivní) a průběžné (paralelní, simultánní). Mezi postupné manažerské funkce řadíme:

- Plánování, jehož cílem je stanovení cílů organizace a postupů jak jich dosáhnout, a to na všech úrovních managementu organizace.
- Organizování, které má zabezpečit všechny potřebné zdroje a další podmínky pro dosažení plánovaných cílů.
- Vedení lidí, jež nám určuje styly a přístupy k vedení pracovníků v organizaci tak, aby jejich prostřednictvím byly stanovené cíle splněny.

---

<sup>1</sup> MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. *Management*, Plzeň, 2009, s. 16.

- Řízení lidských zdrojů, které nám v organizaci zabezpečuje všechny činnosti spojené s pracovníkem v organizaci, a to po celou dobu výkonu jeho profese v organizaci.
- Kontrolu, jejíž prostřednictvím je zabezpečeno sledování a vyhodnocování všech činností v organizaci.

Mezi průběžné manažerské funkce řadíme všechny činnosti ve vztahu k rozhodování (volba, neboli možnost výběru alespoň ze dvou variant). Jeho základem je rozhodovací proces (ujasnění nebo stanovení cíle, sběr a rozbor informací pro rozhodování, tvorba stanovení variant řešení, výběr optimální varianty a formulace rozhodnutí). Řadíme sem:

- Analýzu, jejíž podstatou je získání potřebných podkladů pro vlastní rozhodnutí.
- Rozhodování, což je proces nenáhodného výběru varianty, který provádí manažer ke splnění stanoveného cíle.
- Implementace, neboli výkon rozhodnutí (v některých organizacích podceňovaná funkce, a to hlavně jedná-li se o rozhodování strategické povahy).

### 1.1.2 Manažeři v organizaci, jejich role a požadované kompetence

Pod pojmem **manažeři v organizaci** si představujeme všechny pracovníky v dané organizaci, kteří zastávají vedoucí pracovní pozici (většinou mají podřízené pracovníky, nad nimiž mají stanovenou pravomoc, která vychází z jejich kompetencí), a to na všech úrovních z pohledu managementu celé organizace (vrcholový, střední a nejnižší). Tito manažeři následně uplatňují manažerské funkce a v rámci jejich výkonu zastávají různé manažerské role:<sup>2</sup>

- Interpersonální role (představitel organizace, vůdce organizace a spojovací článek).
- Informační role (příjemce informací, šířitel informací a mluvčí organizace).
- Rozhodovací role (podnikatelská, řešení problémů, alokace zdrojů a vyjednávač).

Mezi další, v současnosti velmi uplatňované role, ve kterých manažer v organizaci při plnění pracovních povinností vystupuje, řadíme například:

- symbol skupiny (představitel kompaktního celku),
- rozhodčího (řeší konflikty a spory),
- vzor (osobní příklad pracovního chování a jednání),
- odborníka (umí poradit a pomoci členům kolektivu),
- obětího beránka (přebírá odpovědnost za chyby, omyly a nesplnění stanovených úkolů),
- lídra v týmové práci (leader in teamwork),
- nadřízeného pracovníka (uplatňuje přidělené pravomoci).

---

<sup>2</sup> Dle definice prof. H. Mintzberga.



Tito manažeři v organizaci by měli mít pro výkon své profese požadované manažerské kompetence (schopnosti, znalosti a dovednosti), které mohou a dokážou efektivně využít. Mezi nejdůležitější kompetence řadíme:<sup>3</sup>

1. **Kompetence odborné** – řadíme sem například:

- schopnost řídit a vést,
- schopnost efektivně komunikovat,
- schopnost delegovat úkoly,
- schopnost pozitivního, systémového myšlení a zdravé sebereflexe,
- schopnost poskytovat celkový obraz organizace,
- schopnost zadávat práci podřízeným a vyhodnocovat její plnění,
- schopnost přijímat odpovědnost,
- schopnost týmové práce a její řízení,
- schopnost dokončovat přidělené úkoly,
- schopnost účinně motivovat podřízené pracovníky,
- schopnost vybrat styl, který vyhovuje schopnostem a vyspělosti vedených lidí,
- schopnost trvalého vzdělávání a osobního růstu,
- schopnost přerozdělovat zdroje organizace,
- schopnost prosazovat potřebné změny.

2. **Kompetence sociální** – patří sem například:

- schopnost sociální interakce,
- schopnost kultivovat firemní kulturu,
- vytvářet pozitivní atmosféru na pracovišti,
- schopnost empatie,
- obratnost ve společenském styku.

3. **Kompetence etická** – patří sem například:

- schopnost být morálním vzorem,
- zastánce dodržování etického kodexu organizace.

4. **Kompetence výkonnostní** – patří sem například:

- fyzická a mentální kompetence,
- schopnost dlouhodobě poskytovat vysoký pracovní výkon,
- schopnost obnovovat síly („dobíjení baterií“).

### 1.1.3 Management jako vědní disciplína

Z pohledu **vědní disciplíny** nahlížíme na management organizace jako na aplikaci nových souborů, procesů, metod, technik a nástrojů (na vědecké bázi ověřených a uznávaných) v rámci všech činností v organizaci, pomocí kterých dosahuje organizace vytyčených cílů a zároveň formou cíleného procesu zabezpečuje pracovní spokojenost a profesní rozvoj svých zaměstnanců. Management se dodnes

---

<sup>3</sup> MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol., *Management*, Plzeň, 2009, s. 71.

vyvíjí a nové poznatky se zcela jistě budou ještě dlouho hledat a nacházet. V případě pojmu vědy zde však převládají neustálé spory a dohadování. Někteří autoři prakticky vůbec nepřipouští, že by management byl vědou, jiní uznávají, že zde minimálně existují určité vědecké prvky. Prostředí i předmět zkoumání se neustále mění, navíc nikdy nelze ve všech organizacích, často ani opakovaně v jedné, použít tytéž postupy a nástroje. Věda, která řízení podepírá, je tudíž poměrně obecná a nepřesná.<sup>4</sup> Co se týká zmíněných rozporů, ty nejvýraznější lze hledat mezi americkými a evropskými odborníky. Američané převážně zastávají názor, že managementu není možné se naučit. Evropané naopak tvrdí, že manažeři pracují efektivněji, když používají systematické znalosti vycházející z vědy. Američanům v tomto případě nahrává do karet udávaný fakt, že současný podíl vědy v managementu zastává pouhých 20 až 30 %, zbytek závisí na pragmatice a empirii.<sup>5</sup> V této souvislosti se také často hovoří o **individuálním umění** a jeho potřebě ke kvalitní manažerské práci. Pojem se však tentokrát nestaví do přímého protikladu, ale na stejnou úroveň. Odborná veřejnost se relativně ustálila na kompromisu, že vědu a umění nelze nahrazovat, protože se vzájemně doplňují a management se nachází na jejich hranici. Jedná se o praxi (umění), která se opírá o organizované znalosti (vědu). Problematiku vědeckosti v managementu lze shrnout tak, že jde o obor interdisciplinárního charakteru, který své poznatky čerpá z přírodních, humanitních, a technických věd (například z matematiky, psychologie, sociální psychologie, sociologie a ekonomie).

#### 1.1.4 Krátký přehled vývoje managementu

Poohlédneme-li se do minulosti, prvopočátky řízení a organizací se datují od dob, kdy se lidé začali pokoušet dosáhnout určitých záměrů a cílů společnou skupinovou prací. Zde vznikají a dostávají význam nové pojmy jako jsou například dělba práce, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravidla, normy. V rámci výraznějšího rozvoje managementu se vyzdvihují především starověké civilizace, konkrétně jejich církve, armáda, byrokracie a stavby pyramid. Uvádí se, že například stavba Cheopsovy pyramidy trvala dvacet let a pracovalo na ní přibližně sto tisíc lidí.<sup>6</sup> Při tak velkém počtu jedinců je logickou nutností propracovaná koordinace řízení, kterou mohl už tenkrát zvládnout jen velmi schopný manažer. I proto považoval klasický a uznávaný odborník na řízení Peter F. Drucker (1909–2005) právě prvního stavitele dodnes stojící pyramidy za nejlepšího manažera. Již tenkrát byly známy manažerské funkce, nástroje a metody a prováděny různé manažerské činnosti.<sup>7</sup> Jen pochopitelně neměly totožné názvy ani dělení, a zkrátka neměl tehdejší management podobu toho dnešního. Nebylo by ale správné tvrdit, že byl proto automaticky horší, koneckonců právě Římské impérium se v naší kultuře stalo vzorem pro budování organizačních vztahů. „Řízení bylo postaveno na vyspělé legislativě, důmyslné struktuře státního

<sup>4</sup> WEIHRICH, H. KOONTZ, H. *Management*. s. 23.

<sup>5</sup> BARTOŠOVÁ, H. *Management*. s. 16.

<sup>6</sup> VEBER, J. a kol. *Management: základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. s. 305.

<sup>7</sup> MLÁDKOVÁ, L. JEDINÁK, P. a kol. *Management*. s. 19.

## 2. VÝSTUPY Z VÝZKUMU K DANÉ PROBLEMATICE – METODOLOGIE ANALÝZY ZÁVISLOSTÍ V DATECH

---

Na tomto místě je žádoucí jisté odbočení a připomenutí metodologických skutečností, které nejsou vždy při statistické analýze dat akceptovány. Zásadní otázka spočívá v uvědomění si rozdílu mezi statistickou významností (signifikancí) a asociací (souvislost, vztah, závislost). Zcela zásadní je pro používání konceptu statistické významnosti dodržení podmínky náhodného výběru. Přísně vzato není možné uplatňovat statistickou významnost ani pro kvótní výběry a už vůbec ne pro jakékoli samovýběry (výběry na základě dostupnosti).

Hladina významnosti (p-value) odráží nejen sílu vztahu ( míru asociace), ale v přísné návaznosti na velikost výběrového souboru. Někdy odráží i vliv jiných parametrů. Proto je v rámci náhodného výběru možné mít vztah mezi proměnnými, který vyjadřuje silnou asociaci, ale není statisticky významný. To proto, že rozsah výběru je velmi malý. Na druhou stranu mohou existovat vztahy, které zobrazují extrémně slabou asociaci, ale jsou statisticky velmi významné. V tomto případě z důvodu, že rozsah výběrového souboru je velmi velký (někdy i tisíce respondentů).

V této souvislosti Petr Blahuš konstatuje: „Tedy oznamovací výrok, že výsledek výzkumu je statisticky významný neznámá – ani významný ve smyslu vědeckého důkazu, – ani důležitý nebo podstatný ve smyslu laického jazyka či selského rozumu.“<sup>60</sup>

Protože statistická významnost a asociace není ekvivalentní, měli by výzkumníci uvádět ve svých výzkumných zprávách nejen hodnoty statistické významnosti (platné pro zobecňování závěrů z náhodného výběru na základní populaci), ale přednostně i ukazatele asociace – tedy velikosti vztahu (souvislosti, závislosti).

Jedním z popularizátorů věcné významnosti u nás byl v poslední době zejména profesor Petr Blahuš. V knižní podobě se danou problematikou podrobněji zabírá Jan Hendl.<sup>61</sup> Petr Blahuš v této souvislosti zdůrazňuje, že na prvním místě je nutné uvádět „sílu vztahu“ a teprve v návaznosti na to i statistickou významnost daného zjištění. Doslova říká: „Vždy nejprve posoudit velikost věcné významnosti – size of effect. Teprve pak, má-li tato smysl, se ptát, zda ji lze zobecnit – tj. zda je významná i statisticky, tedy zobecnitelná (není jasné, jakou logickou úvahou by bylo možné zdůvodnit opačné pořadí).“<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Viz BLAHUŠ, P. *Statistická významnost proti vědecké průkaznosti výsledků výzkumu*. Česká kinantropologie, 2000. roč. 4, č. 2. s. 55.

<sup>61</sup> HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál, 2004. 583 s. ISBN 80-7367-123-9.

<sup>62</sup> Viz <http://www.psychodiagnostika.cz/index.php?akce=blahus>.

## 2.1 Metody analýzy závislostí v datech

Pojetí věcné významnosti (velikosti účinku, síla závislosti) se stále více prosazuje jako „nestatistická“ velikost účinku. Konceptně pochází z aplikací v kontrolovaných experimentech, kde se ve výzkumu nejvíce projevuje rozpor mezi statistickou významností jakožto zobecnitelností a skutečnou „podstatnou velikostí experimentálního účinku“.

Při analýze vlivu vybraných identifikačních faktorů nebo dalších proměnných na jiné proměnné, které jsou předmětem zvýšeného zájmu analýzy (analýza závislostí), nebudou používány standardní postupy induktivní statistiky, protože výběrový soubor, ve kterém je analýza prováděna, nebyl pořízen náhodným výběrem. V tomto případě není možné závěry analýzy zobecňovat na základní soubor.

Právě z tohoto důvodu a v tomto směru nebude statistická významnost (signifikace) brána do úvahy, ale bude sloužit pouze jako ukazatel dostatečnosti rozsahu výběrového souboru v konkrétním typu analýzy. S ohledem na to, že náš výběrový soubor je poměrně velký ( $n = 502$ ), budeme o zjištěných závislostech pouze hypoteticky předpokládat, že by mohly platit i v základním souboru (pracovníci státní správy). Je však samozřejmé, že tento předpoklad by bylo potřebné testovat na datech pořízených náhodným výběrem. Dominantním zřetelem při analýze vztahů mezi proměnnými bude zjišťování velikosti účinku, nebo jinak řečeno zjišťování tzv. věcné významnosti (absolutní a relativní věcné významnosti).<sup>63</sup>

Z experimentální analýzy věcné významnosti (velikosti účinku) jsou tyto postupy přenášeny do oblasti analýzy dat třídění druhého stupně, která nemá experimentální charakter, ale pro kterou jsou zjištěné věcně významné rozdíly v datech daných výběrových souborů nezastupitelné. Použití věcné významnosti vychází z konkrétní situace prováděné analýzy, dle typu dat a charakteru měření. V praxi se používá pro měření asociace mezi proměnnými (věcné významnosti) celá řada nejrůznějších koeficientů. Pro naše potřeby budou využívány následující míry věcné významnosti:

- a) Cohenovo „d“, Cohenovo „r“ a čtverec Cohenova „r“ (analogie koeficientu  $\omega^2$ ). Hodnota Studentova t-testu dvou nezávislých výběrových průměrů je možné přepočítat na koeficient  $\omega^2$ .

$$\omega^2 = (t^2 - 1) / (t^2 - N - 1)$$

Hodnotu Cohenova „r“ lze vypočítat:

$$r_{Y\lambda} = \sqrt{[t^2 / (t^2 + df)]}$$

Čtverec Cohenova „r“ pak dostaneme umocněním hodnoty na pravé straně rovnice. Zjednodušeně řečeno, čtverec Cohenova koeficientu relativní věcné významnosti ( $r^2$

<sup>63</sup> Pro pojem „věcná významnost“ existují v anglickém jazyce výrazy: effect of size, effect size, practical significance, substantive significance, logical significance, scientific significance, result importance nebo result meaningfulness.

## ZÁVĚR

---

O potřebě zkvalitňování všech činností, které zajišťují chod každé organizace, není zajisté žádných pochyb. Management každé organizace musí hledat všechny možné varianty řešení v rámci všech procesů v organizaci probíhajících a též hledat nové cesty – techniky a metody v rámci budoucích strategií, které by měly následně zajistit její permanentní konkurenceschopnost. Z teoretického hlediska sem spadá nalézání nových manažerských technik a postupů, které by bylo možné po kritickém zhodnocení aplikovat do organizace.

Jak je zmíněno v záhlaví monografie, je publikace dílčím výstupem projektu vědeckovýzkumného úkolu č. 4/3, který je součástí integrovaného výzkumného úkolu č. 4 na léta 2010 – 2015, jenž je realizován na Policejní akademii České republiky v Praze. Projekt je zaměřen na zmapování a následné doporučení vhodných metod, postupů a technik pro systémy řízení státních organizací.

První část publikace popisuje vybrané součásti managementu organizace s důrazem na činnost hodnocení organizace jako celku a zmíněny jsou nejvíce používané techniky k získání nezpochybnitelných podkladů pro její komplexní hodnocení. Velký důraz by měl být v organizacích kladen též na hodnocení samotných pracovníků. Lidské zdroje, neboli zaměstnanci pracující v organizaci mají zásadní vliv na to, jak je organizace vnímána navenek, jaká je nastavená kultura v organizaci a hlavně v jaké kvalitě je odváděn pracovní výkon. V přijaté koncepci řízení pracovního výkonu mají nezastupitelnou roli vedoucí pracovníci – manažeři, a to na všech úrovních managementu dané organizace. Ti musí požadovaný pracovní výkon konkrétních pracovníků (podřízených zaměstnanců) řídit a to v souladu s výkonem všech postupných manažerských funkcí (plánováním, organizováním, vedením lidí, managementem lidských zdrojů a kontrolou) za využití adekvátních technik, metod a způsobů řízení. V praxi to znamená, že manažeři uplatňují různé podoby leadershipu, například rozvíjí týmovou práci. Velmi významnou složkou procesu řízení pracovního výkonu je vlastní hodnocení. V publikaci jsou popsány možné způsoby hodnocení a také zmíněny nejčastěji používané metody hodnocení pracovníků. Pro názornost, jak je tento proces nastaven v konkrétní státní organizaci, je část textu věnována procesu hodnocení příslušníků Policie České republiky.

Druhá část poskytuje analýzu dat z provedeného výzkumu k dané problematice, který proběhl v roce 2011 formou dotazníkového šetření u vybraných respondentů pracujících ve státních organizacích. Tito respondenti zároveň studují kombinovanou formu studia na Policejní akademii České republiky v Praze. Vlastní dotazník pro získání potřebných dat byl zaměřen na proces hodnocení zaměstnanců v organizaci. Při vlastním sestavování dotazníku jsme vycházeli z potřeby, jaké údaje chceme od respondentů (zaměstnanců ve státních organizacích) získat. Zajímalo nás, zda-li má konkrétní organizace vypracovaný systém hodnocení svých zaměstnanců, jaké metody jsou používány a hlavně to, jak jej vnímají samotní pracovníci (hodnocení zaměstnanci). Proces hodnocení pracovníků, aby byl pro organizaci tím prvkem, který přispívá k jejímu celkovému rozvoji, musí splňovat

řadu požadavků – v textu jsou ty nejzásadnější uvedeny. Druhá část dotazníku byla zaměřena na konkrétní manažery v organizaci, konkrétně jaké uplatňují techniky při výkonu manažerské funkce rozhodování. Při hledání různých závislostí v datech byl použit koncept „věcné významnosti“, který se stále více využívá při analýze dat z nenáhodných výběrů. V rámci zobecnění vyplývajících z analýzy věcné významnosti (relativní věcné významnosti) v datech byly s ohledem na značnou mnohorozměrnou podmíněnost těchto vztahů či asociací považovány za relevantní velikosti rozdílu na úrovni Cohena standardu (Cohenovo  $d = 0,2$  a více). Pro zjišťování relativních věcně významných rozdílů byly využity rozhodovací stromy, především klasifikační stromy. Při vlastní analýze dat nebyla z důvodu absence náhodného výběru použita klasická procedura statistického testování hypotéz, ale ověřování pěti vytyčených výzkumných předpokladů.

Kompletní a velmi přehledné výsledky věcné významnosti zjištěných rozdílů jsou obsaženy v přílohách č. 1 až 30. Z daných přehledů můžeme vidět některá zajímavá zjištění, jako například že pracovníci s minimální praxí jsou ve svých hodnotících výrocích kritičtější než pracovníci pracující déle v organizaci a nejméně kritičtí ve svých odpovědích na zadané otázky byli pracovníci, kteří v organizaci zastávají vedoucí funkci. Mezi méně očekávané zjištění lze zařadit i to, že nebyl zjištěn podstatný rozdíl mezi hodnocením žen a mezi hodnocením mužů a nebyl ani zjištěn podstatný rozdíl mezi státními organizacemi. Bohatá přílohová část umožní zájemcům podrobněji rozebrat zjištěné rozdíly u různých typů respondentů a jejich odpovědi na dotazníkové otázky.

## Resumé

Tato monografie byla zpracována na základě projektu vědeckovýzkumného úkolu č. 4/3, který je součástí Integrovaného výzkumného úkolu č. 4 na léta 2010 – 2015 – realizovaný na Policejní akademii České republiky v Praze.

Autoři zvolili rozdělení do dvou větších kapitol, kde v první popisují uplatňovaný management ve státních organizacích a zabývají se rolí vedoucích pracovníků v nich, s prioritním zaměřením na oblast rozhodování a hodnocení. Popsány jsou nejčastější metody hodnocení pracovního výkonu používané v organizacích. Vlastní proces hodnocení pracovníků v organizaci a její metodika je popsána následně, tak jak je nastavena v Policii České republiky pro účely služebního a průběžného hodnocení každého příslušníka. V druhé části publikace jsou prezentovány výstupy z provedeného výzkumu k dané problematice, který proběhl v roce 2011. Z celého souboru získaných dat, které byly získány formou dotazníkového šetření, jsou v publikaci prezentována jen ta, co se zaměřují na ověření pěti výzkumných předpokladů. Respondenti byli studenti kombinované formy studia, kteří studují na Policejní akademii České republiky v Praze a profesní praxi vykonávají ve státních organizacích.

## Summary

The monograph has been originated based on the scientific and research assignment no. 4/3 which is a component of the Integrated Research Task no. 4 planned for the years 2010 – 2015 being implemented at the Police Academy of the Czech Republic in Prague.

The authors described material in two major chapters where the first one is devoted to the management exercised in governmental organizations and it deals with the role of their managers with special emphasis on the field of decision-making and evaluation. The most frequent methods of the staff performance evaluation used in organizations are also described. Actual process of the evaluation of personnel in the organization and its methodology was presented in such a way as set in the Police of the Czech Republic for purposes of professional and continuous evaluation of each policeman. The second part of the publication presents results of research which was carried out in 2011. From the entire complex of the data obtained via questionnaires reflected in the publication, attention has been focused on the verification of five research assumptions. The respondents were students of a combined form of study at the Police Academy of the Czech Republic in Prague who carried out their professional training in governmental organizations.

### **Interpretační poznámka k příloze**

Při interpretaci věcně významných rozdílů středních hodnot je třeba mít na paměti použitý typ škály (1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – spíše ne, 4 – ne). Nižší střední hodnota tedy vyjadřuje spíše kladnou odpověď na zadanou otázku a vyšší střední hodnota spíše zápornou odpověď. Pokud je tedy v prvním datovém sloupci tabulky (rozdíl průměrů) znaménko minus (-), pak to znamená, že v rámci dvou porovnávaných skupin (například muži a ženy) dosáhla druhá porovnávaná skupina (v našem případě tedy ženy) vyšší střední hodnotu než muži. Ženy tudíž více preferují zápornou odpověď na zadanou otázku než muži. Důležité je uvědomit si také, jak je otázka položena, zda nabízí pozitivní formulaci nebo negativní formulaci. Při negativní formulaci zadané otázky pak vyšší střední hodnota vyjadřuje zápornou odpověď u dané porovnávané skupiny, tedy vlastně pozitivní stanovisko.



## Příloha č. 31

## Dotazník výzkumný úkol č. 4/3 2010 – 2015 PA ČR v Praze

## Základní údaje:

respondent	muž 1	
	žena 2	

Organizace (název) např. PČR – kriminální služba	
Počet odsloužených let v organizaci (uvedte číselnou hodnotu)	

Kde vykonáváte profesi (místo) Uvést kraj, Praha	
---	--

Zařazen ve vedoucí funkci	ANO 1	
	NE 0	

Vyplňte pomocí následující tabulky (k dané otázce přiřadte číslo hodnotícího výroku, které nejlépe vystihuje vaše hodnocení na danou otázku).

1	2	3	4
ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE

<p>1. A – Domníváte se, že byly výsledky Vašeho pracovního ohodnocení vedoucím posouzeny objektivně?</p> <p>B – Vyhodnocuje průběžně vedoucí Váš pracovní výkon (např. ocení dobře splněný úkol)?</p>	

<p>2. A – Vedl s Vámi vedoucí (nadřízený pracovník) rozhovor hodnotící Váš pracovní výkon?</p> <p>B – Splnil tento hodnotící rozhovor Vaše očekávání?</p>	

<p>3. <b>A – Je ve Vaší organizaci zpracována metodika hodnocení pracovního výkonu?</b></p> <p><b>B – Domníváte se, že tato metodika dokáže plně ohodnotit pracovní výkon pracovníka?</b></p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>4. <b>Bylo Vám ze strany nadřízeného pracovníka vysvětleno, jaký je od Vás vyžadován pracovní výkon?</b></p>	<input type="checkbox"/>
<p>5. <b>A – Byly Vám vedoucím pracovníkem uloženy úkoly pro Váš další rozvoj v rámci výkonu profese v organizaci?</b></p> <p><b>B – Mohl jste se vyjádřit k těmto stanoveným úkolům?</b></p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>6. <b>A – Manažeři se z různých důvodů (personálních, osobních, pracovních) bojí rozhodovat.</b></p> <p><b>B – Manažeři mají tendenci delegovat rozhodování na nižší stupně řízení.</b></p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>7. <b>Manažeři při rozhodování více uplatňují svůj prospěch než cíle organizace.</b></p>	<input type="checkbox"/>
<p>8. <b>A – Manažeři před svým rozhodnutím sdělí podřízeným podstatu řešeného problému.</b></p> <p><b>B – Manažeři konzultují řešení rozhodovacího problému se svými podřízenými.</b></p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>9. <b>A – Manažeři uplatňují více intuitivní formu rozhodování před exaktními (matematickými) metodami rozhodování.</b></p> <p><b>B – Manažeři neuplatňují exaktní metody rozhodování z důvodu jejich neznalosti.</b></p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>10. <b>Manažeři při rozhodování uplatňují statistická data.</b></p>	<input type="checkbox"/>

## Bibliografický záznam

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 280 – 281, 430, 441. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- COHEN, J. *Statistical power analysis for the behavioral science*. 2nd ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 252 – 263. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- HANKOVÁ, I., MATOUŠEK, J. *Preventivně informační skupina – středisko informací a personálního poradenství*. Praha: Policejní prezidium ČR, 2001.
- HUŇAT, A. *Zavádění Modelu Excelence EFQM do Policie České republiky (pracovní sešit)*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. ISBN 80-02-01572-X.
- JEDINÁK, P. *Hodnocení pracovního výkonu*. Praha: PA ČR v Praze, 2009. ISBN 978-80-7251-314-7.
- KOHOUTEK, R., ŠTĚPÁNEK, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Copyright, 1999. s. 8 – 10. ISBN 80-214-1552-5.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002. s. 280 – 282. ISBN 80-247-0469-2.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- KOVAŘÍK, Z. a kol. Úvod do analýzy výsledků měření spokojenosti pracovníků Policie ČR v letech 2004 až 2007. In *Bezpečnostní teorie a praxe*. roč. VIII, 2007, zvláštní číslo, díl II. s. 417 – 420. ISSN 18001-8211.
- KOVAŘÍK, Z., KVAPIL, J., VLACH, P. *Úvod do počítačové analýzy úloh s aplikacemi*. Brno: Tribun EU, 2010. 321 s. ISBN 978-80-7399-950-6.
- KOVAŘÍK, Z. *Profesní motivace pracovníků Policie ČR*. Brno: Tribun EU, 2011. 173 s. ISBN 978-80-7399-981-0.
- KOVAŘÍK, Z. Analýza profesního pole řídicích pracovníků policie a determinace jejich sociální kompetence. In *Bezpečnostní teorie a praxe*. Praha: PA ČR, 2001.
- KOVAŘÍK, Z. *Problémy vztahu policistů ke službě*. 1. vyd. Praha: Police history, 2003. 276 s. ISBN 80-86477-13-4.
- MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- MURPHY, K. R., MYORS, B. *Statistical Power Analysis: A Simple and General Model for Traditional and Modern Hypothesis Tests*. 2nd edition. Lawrence Erlbaum Associates, 2003. 160 s. ISBN 0805845267.

TONDL, L. *Hodnocení a hodnoty, metodologické rozměry hodnocení*. Praha: Filosofia, 1999. 160 s. ISBN 80-7007-131-1.

VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, J. a kol. *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VLKOVÁ, P. *Využití lidských zdrojů v organizaci*, Praha: PA ČR 2011, diplomová práce.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-005-7.

WAGNEROVÁ, I. *Řízení výkonnosti*. Brno: Copyright, 2005, s. 7 – 9. ISBN 80-903516-5-4.

### **Internetové zdroje**

<http://www.innenministerium.bayern.de/>.

<http://www.ipsos-tambor.cz/>.

<http://www.landespolizeipraesident.sachsen.de>.

[http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m\\_rizeni.html](http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/m_rizeni.html).

### **Intranet: elektronická síť Ministerstva vnitra ČR**

Interní akty řízení vydané pro činnosti Policie České republiky.

Rozkaz PP č. 1/2005 – Etický kodex Policie České republiky.

ZP PP č. 96/2002, k provádění průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky, ve znění ZP PP č. 136/2003.

ZP PP č. 67/2007, kterým se stanoví způsob provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky.

### **Zákony**

Zákon číslo 283/1991 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších změn a doplňků.

Zákon číslo 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů a předpisy související.

**Petr Jedinák, Ludmila Mládková, Zdeněk Kovařík**  
**Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení**  
**ve státních organizacích**

**Vydavatel:** Radim Bačuvčík – VeRBuM  
(Přehradní 292, 763 14 Zlín 12, Česká republika)

**Odpovědný redaktor:** Marek Adamík  
Zlín, 2011

1. vydání. 116 stran. Náklad 200 ks.

**Tisk:** Kodiak Print, s.r.o., Zlín

**[www.verbum.name](http://www.verbum.name)**  
**[www.verbum.webnode.cz](http://www.verbum.webnode.cz)**

**ISBN 978-80-87500-09-5**