

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Komparace hodnocení výkonnosti pracovníků vysokých škol v ČR a ve světě
z hlediska ŘLZ

Jana Kašparová

Bakalářská práce

2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Jana Kašparová**
Osobní číslo: **E15400**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Komparace hodnocení výkonnosti pracovníků vysokých škol
v ČR a ve světě z hlediska ŘLZ**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je porovnat hodnocení výkonnosti pracovníků vybraných vysokých škol v České republice a v zahraničí.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce
- Teoretické vymezení problematiky - management a jeho funkce, řízení lidských zdrojů a personalistika, pracovní výkon
- Charakteristika vybraných vysokých škol
- Porovnání hodnocení pracovníků na vybraných VŠ
- Formulace závěrů

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2012. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: management press, 2004. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: management press, 2003. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-7261-033-3.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.


Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2018**


doc. Ing. Romána Provozničková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 12.4.2018

Jana Kašparová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za odborné vedení a připomínky při vypracování předkládané bakalářské práce.

ANOTACE

Práce je věnována hodnocení pracovního výkonu akademických pracovníků na různých vysokých školách v České republice. Pro srovnání jsou uvedeny i vysoké školy zahraniční. V práci jsou porovnávány jednotlivé oblasti, které jsou zahrnuty do hodnocení pracovního výkonu akademického pracovníka.

KLÍČOVÁ SLOVA

pracovní výkon, hodnocení výkonu pracovníků, vysoké školy, akademičtí pracovníci

TITLE

Comparison of evaluation of the performance of university staff in the Czech Republic and in the world from the RCD point of view

ANNOTATION

The thesis is devoted to evaluation of the work performance of academic staff at various universities in the Czech Republic. For comparison, foreign universities are also listed. The work compares the individual areas that are included in the performance evaluation.

KEYWORDS

job performance, staff performance assessment, universities, academic staff

Obsah

Úvod.....	10
1. Management a jeho funkce.....	11
1.1 Personalistika a řízení lidských zdrojů.....	12
1.2 Pracovní výkon.....	15
1.3 Řízení pracovního výkonu	18
1.4 Faktory ovlivňující pracovní výkon	19
1.4.1 Motivace	20
1.5 Hodnocení pracovního výkonu	21
1.5.1 Proces hodnocení pracovníka	22
1.5.2 Metody hodnocení pracovního výkonu	23
1.6 Zavedení hodnocení pracovního výkonu do praxe	26
1.6.1 Vzdělávání zaměstnanců	26
1.7 Shrnutí.....	27
2. Vybrané vysoké školy v ČR	28
2.1 Akademičtí pracovníci	28
2.2 Univerzita Pardubice	30
2.2.1 Hodnocení akademických pracovníků na Univerzitě Pardubice.....	32
2.3 Univerzita Hradec Králové	35
2.3.1 Akademičtí pracovníci na Univerzitě Hradec Králové	36
2.3.2 Systém hodnocení akademických pracovníků na Univerzitě Hradec Králové.....	37
2.4 Vysoké učení technické v Brně.....	38
2.4.1 Akademičtí pracovníci na fakultě chemické VUT v Brně	39
2.4.2 Hodnocení akademických pracovníků na fakultě chemické VUT v Brně	40
2.5 Závěr	41
3. Vybrané vysoké školy v zahraničí	43
3.1 University of Nebraska- Lincoln.....	43
3.1.1 Hodnocení na Univerzitě Nebraska- Lincoln	44
3.2 Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, n. o. Bratislava	45
3.2.1 Hodnocení akademických pracovníků	45
3.3 Závěr	47
4. Hodnocení akademických pracovníků studenty	48
4.1 Hodnocení na Univerzitě Hradec Králové	48
5. Závěr	50
Literatura:	53

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů, (Koubek, 2003, s. 17).....	14
Obrázek 2 Determinanty pracovního výkonu, (Dvořáková, 2012, s. 220).....	17
Obrázek 3 Řízení pracovního výkonu, (Koubek, 2003, s. 191).....	19
Obrázek 4 Maslowova hierarchie potřeb, zdroj – autor.....	21
Obrázek 5 Zpětná vazba 360° v hodnocení pracovníka, (Dvořáková, 2012, s. 279)	25
Obrázek 6 Systém hodnocení HAP π na Univerzitě Pardubice.....	33
Obrázek 7 Informační systém Apollo na VUT v Brně	40

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Metody hodnocení pracovníka	24
Tabulka 2 Srovnání jednotlivých vysokých škol	51

SEZNAM ZKRATEK

AP – Akademický pracovník

DFJP – Dopravní fakulta Jana Pernera

FES – Fakulta ekonomicko-správní

FChT – Fakulta chemicko-technologická

KHP – Komplexní hodnocení pracovníků

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NCTA - Univerzita Nebraska-Lincoln

POKR - Plánu osobního a kvalifikačního rozvoje pracovníka

RIV – Rejstřík informací o výsledcích

RVVI - Rada pro výzkum, vývoj a inovace

UHK – Univerzita Hradec Králové

VaVaI –Věda, výzkum, inovace

VŠ – Vysoká škola

VŠ ZaSP - Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety v Bratislavě, n.o.,

VUT – Vysoké učení technické

Úvod

V současné době se zvyšuje počet pracovníků, resp. profesí, jejichž pracovní výkon je v intelektuální rovině. Dříve byl poměr pracovníků ve všech oblastech národního hospodářství přesně opačný, tj. většinu profesí bylo možno označit jako manuální. Změna ve prospěch intelektuální práce přináší problémy z hlediska řízení organizace a to proto, že jakýkoliv statek organizace tvoří lidé, resp. jejich pracovní výkon. Z dřívějších dob jsou známy metody a postupy měření pracovního výkonu a to převážně pomocí kvantitativních kritérií. Tato kritéria je možno bez problémů uplatňovat právě u manuálních profesí. U profesí, kde převažuje intelektuální činnost, je jejich použití diskutabilní.

Za prostředí, kde je převaha intelektuálních profesí, lze beze sporu považovat vysoké školy, univerzity a další vzdělávací instituce. Tyto instituce řeší podobný problém v současné době jak z hlediska pracovního práva (např. rovnost v oblasti odměňování), tak z pohledu novelizace vysokoškolského zákona (*Zákon o vysokých školách*) a to z důvodu stále většího důrazu na kvalitu.

Na základě výše uvedených skutečností bylo jako téma bakalářské práce vybráno hodnocení akademických pracovníků v České republice i v zahraničí. Cílem práce bude zjistit, jakým způsobem je hodnocena činnost akademických pracovníků na vybraných vysokých školách. K naplnění cíle práce bude v první části práce vymezena problematika hodnocení pracovního výkonu z hlediska managementu a řízení lidských zdrojů. Druhá část práce bude věnována představení vybraných vysokých škol a následně porovnání hodnocení akademických pracovníků na jednotlivých školách. Z důvodu rozsáhlosti tématu bude práce věnována pouze hodnocení akademických pracovníků a nikoli obslužných či podpůrných profesí a to pouze na třech českých a dvou zahraničních vysokých školách.

Motto: „*Rozhodujúcim činiteľom v kvalite vzdelávania je učiteľ a najdôležitejším študent.*“

doc. RNDr. Michal Blaško, PhD.

1. Management a jeho funkce

Management, z anglického *to manage* resp. francouzského *ménagement*, latinského *manus* (ruka), česky řízení, vedení, je považován v současnosti za jednu z nejdůležitějších činností, která má vliv na ekonomický, společenský i technický rozvoj lidské společnosti. Řízení je staré jako lidstvo samo. Poprvé se zřejmě objevilo již v době, kdy se lidé začali sdružovat do skupin, aby dosáhli cílů, na které by jako jednotlivci nestačili (např. lov velké zvěře). V každé skupině lidí tak byli od počátku jedinci, kteří přebírali řídicí úlohu a zbytek skupiny začali koordinovat.

Pojem „management“ může kromě pojmu řízení, vedení nebo správa znamenat také skupinu vedoucích pracovníků v podniku nebo jiné organizační jednotce nebo můžeme tento pojem chápat jako vědu, která je současně vědou i uměním, neboť manažer musí umět používat nejen matematiku, psychologii či sociologii, ale také instinkty a musí vědět, kdy je dobré riskovat a kdy nikoli. V této práci bude pojmem „management“ chápáno pouze řízení.

V literatuře můžeme najít řadu definic pojmu řízení či management:

- Management je podle (Ottova všeobecná encyklopedie, 2010, s. 21) jednak věda, která se zabývá teorií a praxí řízení podniku (jeho optimalizací, zefektivněním výroby, využitím lidských zdrojů ap.), jednak jsou tímto pojmem myšleni zaměstnanci firmy, kteří jménem majitele firmu řídí, kontrolují a spravují.
- Řízení je podle (Křupka, 2006, s. 12) cílevědomá činnost, při které jsou hodnoceny a zpracovávány informace o řízeném systému. Na základě takto získaných dat dochází ke změnám jeho stavu tak, aby bylo dosaženo požadovaného záměru.
- Řízení patří podle (Křupka, 2006, s. 12) k základním činnostem lidských společenství (kolektivů), čímž může být dosaženo cílů, které by jednotlivec nebyl schopen zvládnout. Nemění se podstata řízení, tj. cílové ovlivňování funkce řízených objektů. Pro stanovení dosaženého cíle je obvykle možno volit z několika různých variant řešení.

Hlavními funkcemi managementu jsou podle (Wagnerová, 2008, s. 29) plánování, organizace, vedení a kontrola. Někteří autoři, např. (Donnelly, 1997, s. 30) uvádějí, že manažeři jsou zodpovědní za plánování, organizování a vedení a ovlivňování. Jiní, např.: (Brodský, 2017, s. 10) definují funkci pět: plánování, organizování, vedení, personalistika a kontrola.

- **Plánování** je podle (Veber, 2009, s. 100) definováno jako manažerská aktivita, která je aměřená na vývoj organizace v budoucnosti. Dochází při ní k určení cílů a způsobů jejich dosažení. Podle (Brodský, 2017, s. 37) je plánování proces, který vyžaduje intelekt, obsahuje činnosti, které jsou zaměřeny na určování cílů v budoucnosti a na prostředky, kterými lze těchto cílů dosáhnout.
- **Kontrolou** rozumíme kritické porovnání skutečnosti s ohledem na plány, určení, zda bylo dosaženo shody vůči specifikovaným požadavkům (Veber, 2009, s. 134). Podle (Brodský, 2017, s. 79) lze kontrolou rozumět na jedné straně jednoduchý kontrolní proces umožňující porovnat plán a skutečnost, na druhé straně lze kontrolu chápat jako činnost vřazenou do řídicí činnosti.
- **Organizace**, resp. organizování znamená zajištění takových podmínek a zdrojů tak, aby byla úspěšně dokončena plánovaná činnost. Organizování podle (Veber, 2009, s. 218) je cílevědomá činnost, která je zaměřená na uspořádání prvků v systému a na jejich aktivity. Cílem je zajistit spolupráci a kontrolu tak, aby díky nim bylo dosaženo stanovených cílů systému.
- **Vedením** je podle (Wagnerová, 2008, s. 29) míněno rozhodování, komunikace, motivace, výběr a rozvoj. Obecně je pod tímto pojmem rozuměna schopnost řídit, stimulovat a motivovat např. zaměstnance firmy pod vedením manažera, který by měl svou přirozenou autoritou lidi vést a motivovat ke splnění vytčených cílů.
- **Personalistika** se zaměřuje na získávání kvalitních lidí pro podnik, na práci s nimi a jejich motivaci.

Vzhledem k tématu práce se další část práce bude věnovat převážně funkci personalistiky.

1.1 Personalistika a řízení lidských zdrojů

Personalistika je tedy oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnuje celou řadu postupů a různých metod pro řízení lidských zdrojů a pro práci s lidmi v organizaci - od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy až po vyplácení mezd. Patří mezi důležité oblasti celého řízení organizace.

Podle (Ottova všeobecná encyklopedie, 2010) je personalistika nauka o práci s lidskými zdroji, která zahrnuje právní, administrativní a řídicí činnosti. Podle (Koubek, 2003, s. 14) tvoří „*personalistika tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše,*

co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“. Je důležité si uvědomit, že začlenění personálního útvaru do organizační struktury podniku napomáhá realizaci jeho cílů.

Jednou ze základních činností personalisty je stanovení počtu pracovníků. Jde v podstatě o předpověď, kolik pracovníků a na jakých pozicích je potřeba přijmout, aby byla zabezpečena činnost dané organizace. Dále je nutno vzít v úvahu, na jakou dobu se daná předpověď počtu zaměstnanců vytváří, zda jde o krátkodobé (do 1. roku) či dlouhodobé předpovědi. Druhým krokem je získávání zaměstnanců. V této fázi je potřeba správně definovat popis pracovních pozic včetně požadavků na danou pozici. Ne vždy je ale potřeba nabírat nové uchazeče. Někdy je výhodnější pouze vlastní zaměstnance rekvalifikovat na nové pracovní zařazení. Výhodou této rekvalifikace je, že jsou pracovníci již seznámeni se základním organizačním schématem podniku, běžnými informačními toky či firemní kulturou. Nevýhodou pak může být jistá „provozní slepota“ pro některé činnosti či procesy v podniku.

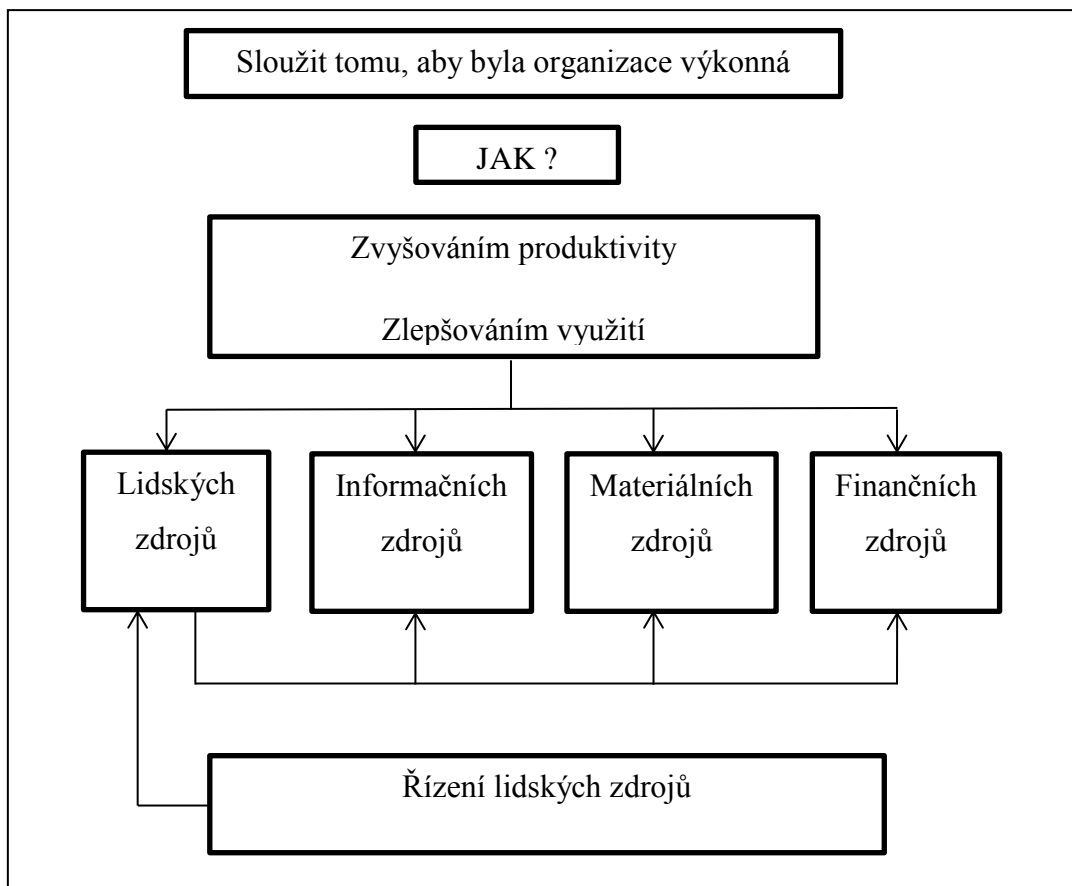
Řízení lidských zdrojů je pojem, který se začal objevovat počátkem 80. let 20. století. V této době docházelo v důsledku hospodářské krize, která postihla řadu vyspělých ekonomik, ke změně chování a jednání hlavních manažerů podniků. Cílem bylo najít taková opatření, díky nimž by se zvýšila efektivnost organizace.

Řízení lidských zdrojů je podle (Armstrong, 2007, s. 27) definováno jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“.*

Základním úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Toho lze dosáhnout pouze tehdy, bude-li se zlepšovat využití všech zdrojů, které má daná organizace k dispozici, viz obrázek 1. Obecným cílem tedy je, aby organizace prostřednictvím lidí úspěšně zvládala plnění svých podnikových cílů.

V mikroekonomii jsou definovány základní výrobní faktory: práce, půda a kapitál. Většina špičkových manažerů považuje za ten nejdůležitější výrobní faktor právě lidský potenciál. Dalo by se tedy říci, že cílem personalisty je správný zaměstnanec na správném místě. Organizace bude úspěšná tehdy, pokud si uvědomí význam a hodnoty právě lidských

zdrojů jako svého největšího bohatství a také to, že jejich správné řízení rozhoduje o úspěšnosti organizace.



Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů, (Koubek, 2003, s. 17)

Je nutné si ale uvědomit, že v poslední době hrají důležitou úlohu také moderní technologie a konkurence. Technologie (myšleno technologie výrobní) jako souhrn výrobních prostředků, které jsou do podniku zaváděny s cílem zefektivnit určité procesy, hrají důležitou roli v utváření prostředí v podniku. Zavedení nových technologií vyžaduje nové metody práce i jiné dovednosti pracovníků. To může mít za následek buď rozšíření kvalifikační základny organizace a jejích pracovníků nebo na druhé straně snížení počtu pracovníků. Současně také moderní technologie umožňují sledovat, co a kde zaměstnanci dělají, nebo výsledky, kterých dosahují, čehož může být následně využito při hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců.

Konkurencí, které napomáhají právě rozvíjející se technologie, rozumíme hospodářskou soutěž mezi výrobcí zboží nebo spotřebiteli na jednotlivých typech trhů. U podniků dochází k tomu, že musí neustále sledovat a přehodnocovat stávající situaci a přizpůsobovat ji okolnímu prostředí, ať už se jedná o změnu počtu pracovníků v důsledku

„zeštíhlení“ podniku a hledání úspor, vyšší kvalitu výrobků v důsledku nových standardů či stále populárnější reengineering. To vše se děje v souladu s podnikovými cíli a plány.

Hlavní náplní řízení lidských zdrojů jsou podle (Koubek, 2003, s. 20) následující činnosti:

- vzdělávání a rozvoj pracovníků
- vytváření pracovních úkolů a míst
- formování personálu organizace
- zabezpečování personálního výzkumu
- plánování lidských zdrojů
- odměňování a zaměstnanecké výhody
- pracovní vztahy a pomoc pracovníkům.

Jedná se o novější přístup k hlavním úkolům řízení lidských zdrojů. Důraz je kladen především na efektivnost organizace, na péči o pracovníky a vytváření „zdravých vztahů“ mezi nimi. Tradiční přístupy k řízení lidských zdrojů jsou uvedeny ve stejné publikaci.

Plnění základních úkolů není náplní práce pouze personálního útvaru dané organizace, ale na plnění těchto úkolů se podílí všichni vedoucí pracovníci. Jejich působení závisí samozřejmě na úrovni vedení, ve kterém se nachází. Jiné úkoly a priority má vrcholové vedení, jiné vedoucí pracovníci nejmenších pracovních skupin. Všichni mají ale jedno společné: musí umět správně ohodnotit pracovní výkon svůj a svých podřízených.

1.2 Pracovní výkon

Pracovním výkonem je podle (Wagnerová, 2008, s. 12) výsledek určité pracovní činnosti pracovníka, který je dosažen v daném čase a za daných podmínek. Podle (Kociánová, 2010, s. 141) není výkon chápán pouze v podobě dosažení kvantitativních cílů, ale zahrnuje i způsob, jakým pracovníci výsledků dosahují. Výkon je výsledkem chování založeného na vlastním úsudku a efektivním využívání potřebných schopností. Podle (Dvořáková, 2007, s. 252) není cílem řízení pracovního výkonu jeho pouhé zhodnocení, ale snahou je motivovat pracovníky ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností. S pojmem pracovní výkon souvisí i další pojem, a to pracovní výkonnost. Ta je dle (Wagnerová, 2008, s. 12) definována jako *obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztahované k určitému subjektu – jedinci*. Je nutné si ale uvědomit, že výkonnost každého jedince je ovlivněna jednak jeho

tělesnými a duševními vlastnostmi, jednak jeho kvalifikačními předpoklady a jeho vlastnostmi osobními. Dále je výkonnost pracovníka určena technickými, ekonomickými a společenskými podmínkami práce a jejím časovým průběhem. Výkonnost se mění v průběhu pracovního dne i v průběhu pracovního týdne. Pracovní výkon je hlavním smyslem personální práce, neboť každá organizace si najímá pracovníky právě proto, aby díky nim byly splněny podnikové cíle.

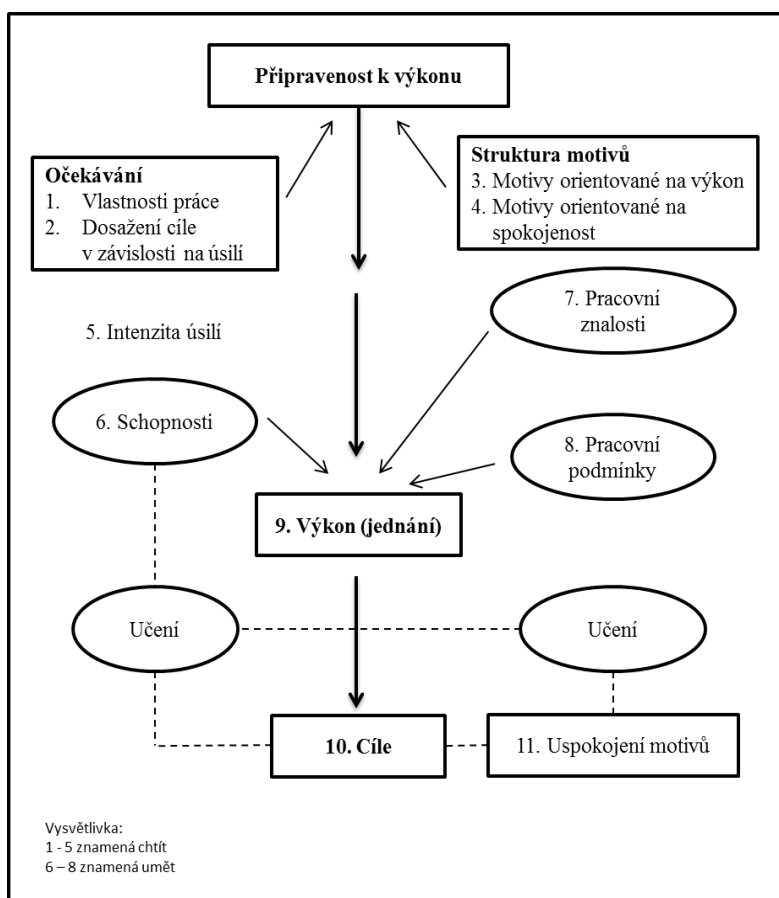
Pracovním výkonem rozumíme tedy plnění úkolů, které tvoří náplň práce daného pracovníka. Do pracovního výkonu je možné zahrnout množství práce, její kvalitu, ochotu plnit zadané úkoly, přístup k práci, pracovní chování, absence a vztahy s ostatními spolupracovníky. Podle (Koubek, 2004, s. 23) lze pracovní výkon chápat jako vztah úsilí, schopností a vnímání úkolů:

- *Úsilím* rozumíme vypětí síly, resp. vůli k dosažení určitého cíle či vůli k překonání nějaké překážky. Podle (Koubek, 2004, s. 23) lze úsilí chápat jako energii a to jak fyzickou, tak duševní, která byla vynaložena při plnění pracovního úkolu.
- *Schopnosti* jsou vlastnosti osobnosti, které jsou rozvinuté výcvikem, vzděláním nebo zkušeností. Jsou důležité pro kvalitní rozvoj a využití při určitých činnostech. Člověk se s nimi nerodí, schopnosti je třeba těmito činnostmi utvrzovat a dále rozvíjet. Jádrem schopností jsou vrozené vlohy neboli dispozice. V psychologii se schopnostmi rozumí soubor předpokladů jednotlivých duševních funkcí k určité činnosti (vyřešení problému, orientace v situaci a odpovídající reagování na její podmínky atd.). Není-li vložka rozvíjena, pak se možnost přetvořit ji ve schopnost ztrácí.
- *Vnímání úkolů* lze vyjádřit jako postihování úkolů smysly a rozumem, z psychologického hlediska bychom vnímání úkolů mohli popsat jako proces odrážení objektivní skutečnosti v lidském vědomí. Podle (Koubek, 2004, s. 23) lze vnímání ztotožnit s tím, jak byla pochopena role či zadaný úkol. Autor dále píše, že je vždy potřeba všech tří složek ve správném vzájemném poměru, aby bylo dosaženo úspěšného výkonu.

Podle (Dvořáková, 2012, s. 220) lze faktory ovlivňující výkonnost schematicky znázornit obrázkem 2:

Z obrázku je patrné, že výkon je z velké části ovlivněn připraveností k výkonu, do které se promítá očekávání a struktura motivů. Aby se však dosáhlo požadovaného výkonu a tím i cílů, je potřeba přidat schopnosti, znalosti a pracovní podmínky. Faktory 1 – 5 jsou charakterizované jako objekty pracovní stimulace a jsou dány vlastním úsilím jednotlivce; naproti tomu faktory 6 – 8 jsou spojené se skutečností, že jejich intenzita je převážně

ovlivněna vnějšími okolnostmi než přímou snahou, resp. pracovním úsilím (Dvořáková, 2012, s. 221).



Obrázek 2 Determinanty pracovního výkonu, (Dvořáková, 2012, s. 220)

Z výše uvedeného plyne, že pracovní výkon lze chápat jako měřítko pracovní úspěšnosti pracovníka. Je posuzován podle výsledů jeho práce, její kvality nebo množství práce za jednotku času. K objektivnímu posouzení pak slouží určitá kritéria, výkonové normy či standardy, které by měly být jasné a jednoznačné, aby díky nim bylo hodnocení pracovního výkonu poměrně jednoduché. Je však potřeba zajistit, aby používaná kritéria byla přiměřená dané práci, spolehlivá a citlivá na rozdílné podmínky práce. Mezi základní kritéria patří kvantita, kvalita a včasnost plnění svěřeného úkolu. Tato objektivní kritéria hodnotí převážně výsledky práce. Proto jsou k nim zařazena ještě kritéria hodnotící chování pracovníka a jeho schopnosti. Mezi tato kritéria lze zařadit např. ochotu plnit úkoly, ochotu ke spolupráci, dodržování pravidel, vztah ke spolupracovníkům a nadřízeným, spolehlivost či tvořivost. Tato kritéria jsou neměřitelná, jde tedy o subjektivní posouzení pracovníka jeho nadřízenými nebo kolegy.

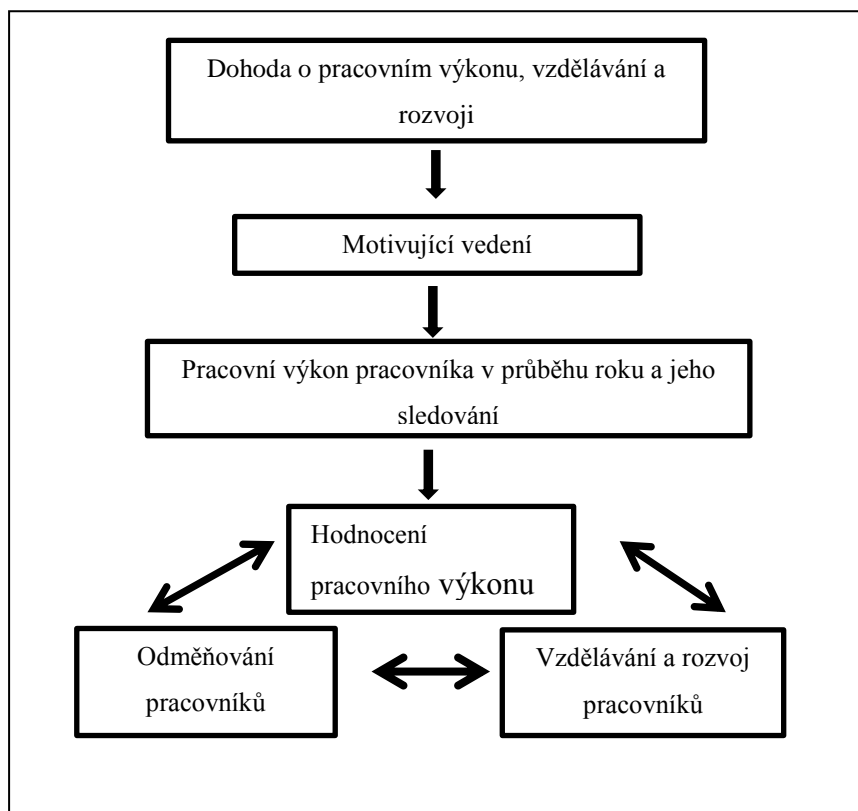
Pracovní výkon není veličina stálá, ale závisí na řadě faktorů, např. na délce praxe v oboru, motivaci ke konkrétní pracovní činnosti, vztahu k podniku či kvalitě materiálu nebo kvalitě pracovních nástrojů. Více je o faktorech ovlivňujících pracovní výkon pojednáno v kapitole 1.4.

1.3 Řízení pracovního výkonu

Řízením pracovního výkonu je definováno v (Armstrong, 2010, s. 413) jako „*systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností*“. Pokud je podle (Dvořáková, 2007, s. 253) řízení pracovního výkonu realizované jako komplexní proces, lze ho vztáhnout jak k jednotlivci, tak i k týmu. Dále autorka uvádí, že součástí hodnocení a v podstatě konečným cílem organizace je jednak rozvoj schopností jednotlivce a pracovních skupin, jednak pozitivní změna ve vývoji pracovního jednání, osobních postojů a výkonu. Řízení pracovního výkonu je tedy přístup, který slouží k ovlivňování pracovního výkonu a rozvoji zaměstnanců. Je postaveno na stanovení cílů každého pracovníka, které společně pracovník a jeho nadřízený formulují. K základním funkcím cílů patří dle (Urban, 2003):

- Udávat směr - jde o nutnost rozdělit cíle organizace do dílčích cílů, které pracovníci postupně plní a tím umožňují dosáhnout celkových cílů
- Stanovit, čeho již bylo dosaženo – jde o posuzování a vyhodnocování dílčích cílů a stanovení, čeho již bylo dosaženo a čeho je třeba ještě dosáhnout
- Definovat úlohu jednotlivců – jde o definování toho, co organizace od jednotlivých pracovníků očekává
- Motivovat pracovníky.

Řízení pracovního výkonu by mělo zahrnovat dohody o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji pracovníků, průběžné sledování výkonu v daném období, motivující vedení a poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníka, viz obrázek 3.



Obrázek 3 Řízení pracovního výkonu, (Koubek, 2003, s. 191)

V praxi se můžeme setkat se dvěma přístupy dosahování žádoucího pracovního výkonu: tradičním a moderním (Koubek, 2003, s. 190). Tradiční přístup je založen používání direktivní metod, jde o příkazový typ řízení. Pracovník je hodnocen na základě určitých norem, které vycházejí z pracovního výkonu průměrného pracovníka. Tento přístup nepřihlíží k individuálním rozdílům mezi pracovníky (věk, pohlaví, ...). Naproti tomu moderní přístup individualitu jednotlivých pracovníků zohledňuje; snahou je vytvořit pracovní místo a s tím související pracovní úkoly přímo pro konkrétního pracovníka.

1.4 Faktory ovlivňující pracovní výkon

Tak jako řada jiných činností, je i pracovní výkon ovlivňován řadou faktorů. Mezi ty nejvýznamnější, resp. nejznámější patří motivace, mzda, pracovní kolektiv a pracovní podmínky.

- *Mzda*, ve společnosti velice diskutovaný faktor, je podle (zákoník práce, § 109 - § 150) definována jako „peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“ Mzda se odvozuje od složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a slouží především k pokrývání fyziologických potřeb a k uspokojení vyšších potřeb.

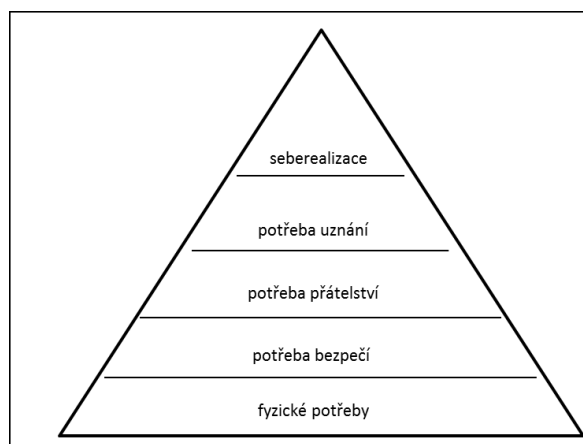
- *Pracovní podmínky* v sobě zahrnují pracovní dobu, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociálně-psychologické podmínky práce a povinnou péči o zaměstnance (Kociánová, 2010, s. 178). Pracovní doba je upravena v zákoníku práce pomocí § 78 - § 100). Nutno poznamenat, že pracovní doba akademického pracovníka by se měla řídit jinými pravidly. Striktní dodržování pravidelné pracovní doby je v akademickém prostředí obtížné. Je to dáno povahou práce, kdy se vyskytují období se značnou kumulací povinností v rámci pracovního týdne (výuka, práce na odborných projektech) a období s nižším pracovním zatížením. Pracovním prostředím rozumíme fyzikální, sociální a hygienické faktory, které na pracovníka působí. Z těch nejdůležitějších jsou to prostorové řešení pracoviště, jeho úprava, osvětlení, mikroklimatické podmínky, čistota ovzduší a hluk. Péči o zaměstnance se rozumí vzdělávání zaměstnanců (školení, kurzy), zajištění stravování, pracovní podmínky osob se zdravotním postižením. Sociálně-psychologické podmínky práce souvisí s tím, zda je pracovník během pracovní činnosti v neustálém kontaktu s ostatními pracovníky nebo zda pracuje izolovaně (Kociánová, 2010, s. 180).
- *Pracovním kolektivem* rozumíme osoby, s nimiž spolupracujeme, které jsou součástí našeho pracovního prostředí a které nás ovlivňují a my ovlivňujeme je. Projevuje se zde vliv toho, v jaké skupině je jedinec zařazen, jaká je jeho pozice v dané skupině a jaká je pozice skupiny ve srovnání s jinými skupinami.
- *Motivaci* je věnována následující kapitola.

1.4.1 Motivace

Motivace, jeden ze základních psychických procesů, je podle (Ottova všeobecná encyklopedie, 2010, s. 92) struktura pohnutek, která je utvářena vzájemnými vztahy mezi vnitřními potřebami jedince a vnějšími podněty okolí; jde o souhrn dynamických faktorů, které určují chování člověka. Obecně motivaci chápeme jako soubor určitých podnětů a potřeb, které usměrňují naše chování k dosažení určitých cílů. Jde o vnitřní proces utváření cílů, o vnitřní pohnutku. Motivací může být mzda, pracovní zařazení, postavení ve firmě či společnosti, respekt ostatních, pocit úspěšnosti nebo také vlastní rozvoj či plné využití schopností.

Motivace lidí k práci se sleduje už od přelomu 19. a 20. století, kdy s touto myšlenkou přišel zakladatel vědeckého přístupu k práci Frederick Taylor. Taylor je považován za hlavního představitele klasické teorie organizace spolu s Maxem Weberem a Henri Fayolem. Ve své teorii předpokládají, že člověk je čistě materiální tvor sledující své zájmy.

Jeho teorie byla následně rozpracována Henri Fordem a využita např. i ve firmách Tomáše Bati. V roce 1927 se objevuje psychologicko-sociální přístup reprezentovaný Eltonem Mayo a Mary Folletovou. Ti tvrdili, že je nutno brát v úvahu sociální podmínky pracovníků, systémy hodnocení či zajištění sociální stability v organizaci. V 50. letech 20. století navázal na práce Eltona Maya Abraham Maslow, který svoji teorii motivace vyjádřil pomocí „pyramidy potřeb“. Jde o hierarchické uspořádání pěti úrovní potřeb: fyzické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba přátelství, potřeba uznání a seberealizace jako nejvyšší příčka pyramidy (obrázek 4). Tato pyramida prý byla před smrtí doplněna o šestou příčku – smysl života (Technický týdeník, 2016/18, s. 6).



Obrázek 4 Maslowova hierarchie potřeb, zdroj – autor

Je nutné si ale uvědomit, že ne vše, co ovlivňuje naše rozhodnutí něco udělat či nikoliv, je motivací. Musíme rozlišovat mezi podněty zvenčí, čili stimulací, a vnitřními pohnutkami neboli motivací. Co se týče stimulace, je naše chování a jednání zásadně ovlivněno našim okolím: rodinou, kamarády, spolupracovníky, kteří nás mohou ovlivňovat v tom dobrém slova smyslu, ale mohou nás také od našich úmyslů odrazovat či nás úplně demotivovat. Motivace je vnitřní faktor, který vychází z nás samotných, z toho, zda se nám chce nebo nechce danou věc dělat. Motivace může být ale také odpovědí na podněty zvenčí, na odměnu nebo trest, který by následoval.

1.5 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu, resp. hodnocení pracovníků je jednou z důležitých činností prováděnou manažery organizace, díky němuž jsou získávány informace o výkonech a pracovních schopnostech jednotlivých pracovníků. Výsledkem objektivního hodnocení výkonu pracovníka je podle (Dvořáková, 2012, s. 257) jak ocenění jeho pozitivních vlastností,

tak i určení rezerv ve výkonu a možnosti jeho dalšího rozvoje. Důležitou součástí hodnocení pracovního výkonu ze strany hodnotitele je zjistit, jaké jsou další perspektivy zaměstnance a pomoci mu s realizací těchto cílů.

Hodnocení pracovníků lze podle (Koubek, 2003, s. 195) rozdělit do dvou základních skupin, a to na hodnocení formální a neformální. Neformálním hodnocením rozumíme takové hodnocení pracovníka, které vzniká bezděčně při každodenní práci pracovníka a jeho kontaktem s nadřízenými i spolupracovníky. Formální hodnocení je naopak takové hodnocení, které je charakterizováno pravidelností, systematickostí a je předem připravené. Podle (Kociánová, 2010, s. 146) lze hodnocení rozdělit na příležitostné, průběžné a systematické. Průběžné hodnocení je podle autorky zaměřeno na okamžitý pracovní výkon a je bezprostřední zpětnou vazbou od nadřízeného. Jde v podstatě o neformální hodnocení. Příležitostné hodnocení je prováděno z nutnosti okamžité potřeby – např. hodnocení po ukončení adaptace pracovníka. Systematické hodnocení je prováděno pravidelně, je standardizované a pracovníci jsou hodnoceni podle předem stanovených kritérií. Systematické hodnocení pracovníků lze podle autorky charakterizovat jako shromažďování dat o pracovním výkonu a jejich posuzování (hodnocení úspěšnosti či efektivity pracovní činnosti – výsledky práce) a posuzování pracovního chování pracovníka (hodnocení vlastností, jednání, potenciálu vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k druhým, s nimiž vstupuje do kontaktu).

1.5.1 Proces hodnocení pracovníka

Aby hodnocení pracovníka přineslo organizaci i samotnému zaměstnanci požadovaný užitek, je nutné se na něj řádně připravit. Podle (Dvořáková, 2012, s. 261) lze uplatnit následující postup:

1. informování všech zaměstnanců – nutnost seznámit všechny zaměstnance se zavedením systému hodnocení a s jeho cíli
2. příprava hodnotitelů – hodnotitelé se musí seznámit s cílem a metodami hodnocení, musí být stanoveny organizačními postupy a termíny hodnocení
3. příprava hodnotícího rozhovoru – hodnotící pracovník provádí sběr informací a jejich třídění a vyhodnocení; informace o zaměstnanci získává hodnotící pracovník průběžně v určeném období; dále sem spadá příprava osnovy a organizačního zabezpečení rozhovoru

4. hodnotící rozhovor – jedná se o nejdůležitější fázi systému hodnocení, bude jí věnována samostatná kapitola níže
5. uchování výsledků hodnocení a práce s hodnotícími dokumenty – zaznamenání výsledků v hodnotícím dokumentu, který je stvrzen podpisem pracovníka a je poté součástí osobního spisu pracovníka
6. vyhodnocení a využití výsledků, nesouhlas hodnoceného se závěry hodnocení – jde o vyhodnocení výsledků nadřizenými a přijetí opatření, která dávají možnost přijmout závěry hodnocení.

Podle (Arthur, 2010, s. 38) by během posuzování pracovního výkonu měla být uplatňována tři zlatá pravidla hodnocení výkonu:

1. zaměstnanec by měl předem vědět o všem, co bude při hodnotícím pohovoru probíráno
2. ze strany hodnotitelů se očekává jak pochvala, tak kritika zaměstnancovy práce, kterou vykonával po dobu, která uplynula od posledního hodnocení
3. vše, co se vymyká normálnímu průběhu, by mělo být zaevidováno.

1.5.2 Metody hodnocení pracovního výkonu

Metody hodnocení pracovního výkonu jsou metody, pomocí nichž může hodnotitel lépe stanovit závěr o daném pracovníkovi. Pomáhají zjišťovat a zaznamenávat, jak jsou plněny standardy pracovního výkonu. V literatuře se setkáme s řadou metod. Podle (Pilařová, 2008, s. 30) patří k nejběžněji používaným metodám: zařazování, párové srovnání, metoda kritických událostí, hodnotící rozhovor, hodnotící škály, psychologické testy a dotazníky nebo assessment centre. V (Kociánová, 2010, s. 151) je uvedeno následující dělení metod hodnocení:

- hodnocení podle stanovených cílů – je využíváno hlavně pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů; důležitým aspektem je, aby cíle byly definované přesně a byl vytvořen plán pro jejich splnění
- hodnocení na základě plnění norem – jde o standardní metodu užívanou pro hodnocení výrobních dělníků; dochází k porovnávání stanovené normy a skutečnosti
- hodnocení pomocí stupnice – jde o univerzální metodu umožňující posouzení jednotlivých kritérií práce; stupnice může být grafická, číselná, slovní

- hodnocení na základě kritických případů – je zaměřeno na posouzení krajních situací, tj. velice dobrých nebo naopak velice špatných výsledků činnosti pracovníka; nutný je záznam pracovního výkonu
- metody založené na vytváření pořadí hodnocených pracovníků – jde o porovnání výkonu dvou nebo více pracovníků podle stanovených kritérií.

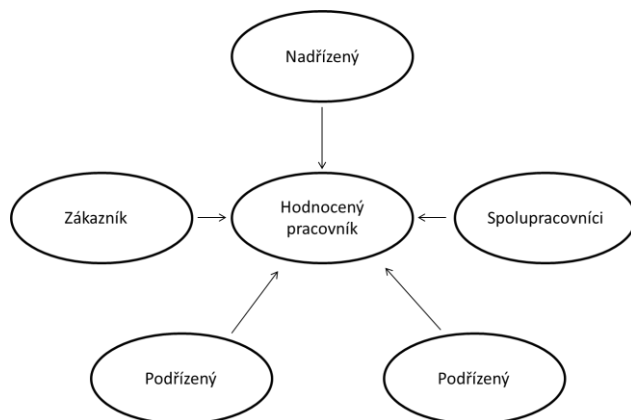
Dvořáková (Dvořáková, 2012, s. 265) uvádí jiné dělení a to podle orientace na minulost, kdy jde o posouzení vykonané práce, a orientace na budoucnost, kdy lze pomocí metod rozvinout potenciál pracovníka. Všechny metody jsou shrnuty v tabulce 1.

Tabulka 1 Metody hodnocení pracovníka (Dvořáková, 2012, s. 265)

Metody hodnocení pracovníka	
orientované na odvedený pracovní výkon	orientované na budoucnost
řízení podle stanovených cílů	sebehodnocení
srovnání se standardním pracovním výkonem	360° zpětná vazba
testování a pozorování pracovního výkonu	assessment center/development center
hodnotící dotazník	
hodnotící stupnice	
metoda BARS (klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování)	
metoda kritických případů	
hodnotitelské zprávy	
srovnání pracovníků	

Hodnotící dotazník je schéma, resp. tabulka, ve které jsou uvedena určitá kritéria, u kterých hodnotitel při posuzování zaškrtnává nejvhodnější variantu pro daného pracovníka. *Metoda BARS* (Behaviorally Anchored Rating Scales - klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování) podle (Kociánová, 2010, s. 152) hodnotí chování, které je nezbytné k úspěšnému vykonání dané práce, je zaměřena na přístup k práci, dodržování pracovního postupu a účelnost výkonu. *Sebehodnocení* znamená ohodnocení pracovního výkonu sebou samým a posouzením daného hodnocení s názorem jiného hodnotitele. Přínosem tohoto způsobu hodnocení může být stanovení si vyšších cílů. Metodu *Assessment Centre* lze použít k hodnocení jednotlivců i skupin, hodnocení provádí speciálně proškolení hodnotitelé. Jde o soubor metod - pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání skupinových i individuálních úkolů a cílů (Pilařová, 2008, s. 39).

Smyslem 360° zpětné vazby (obrázek 5) je podle (Arthur, 2010, s. 51) získat informace o výkonu pracovníka od různých zdrojů. Tím je dosaženo všestranného hodnocení, které by mělo zajistit zlepšení rozvoje a růstu zaměstnance.



Obrázek 5 Zpětná vazba 360° v hodnocení pracovníka, (Dvořáková, 2012, s. 279)

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor patří mezi nejdůležitější metody hodnocení pracovního výkonu. Jeho smyslem je zhodnotit uplynulé období a zjistit plány zaměstnance na období následující. Aby hodnotící rozhovor splnil na něj kladená očekávání, musí se na něj hodnotitel i hodnocený řádně připravit. Podle (Urban, 2005) by se hodnotící rozhovor měl zaměřit na čtyři základní oblasti:

- hodnocení osobních cílů zaměstnance – jde o hlavní úkoly, které byly zaměstnanci na konci předchozího období stanoveny nebo za které je trvale odpovědný
- hodnocení pracovního chování zaměstnance – jde o posouzení pracovního stylu zaměstnance na základě několika hodnotících kritérií, která jsou odvozena od zásad nebo norem pracovního chování v organizaci
- shrnutí výsledků hodnocení – jde o shrnutí výkonu a pracovního chování zaměstnance a stanovení závěrů, ke kterým hodnocení dospělo
- stanovení nových cílů – jde o stanovení cílů na příští období na základě dohody se zaměstnancem.

V případě hodnotícího pohovoru je důležité navodit přátelskou atmosféru a zvážit volbu prostředí a dobu, kdy rozhovor proběhne. Současně je nutné, aby se hodnotitel vyvaroval chyb v hodnocení. Ty mohou nastat v důsledku aktuálního stavu hodnotitele,

mohou být způsobené jeho osobností (projekce, přísnost - mírnost, osobní vztah,..) či špatným systémem hodnocení.

1.6 Zavedení hodnocení pracovního výkonu do praxe

Hodnocení pracovního výkonu by bylo bezúčelové, pokud by nedošlo k jeho správné implementaci do organizace. Toto začleňování by mělo proběhnout systematicky, aby došlo k vytvoření kvalitního systému hodnocení. Nutností správné implementace je, aby zaměstnanci byli seznámeni se smyslem a cílem hodnocení výkonnosti. Vždy je nutné mít na paměti, že cíle hodnocení pracovního výkonu by měly být v souladu s podnikovými cíli. Je také výhodné, pokud v organizaci existuje písemná příručka k hodnocení. V případě vysokých škol, konkrétně Univerzity Pardubice, se jedná o dokument Pravidla zajišťování a hodnocení kvality vzdělávací, tvůrčí a s nimi souvisejících činností Univerzity Pardubice.

Podle (Pilařová, 2008, s. 106) je nutná pečlivá příprava systému, jehož podstatou je tvorba vhodné komunikační strategie, určení, jakým cílovým skupinám bude změna prezentována a jaké informace a jakým způsobem budou sděleny. Autorka dále uvádí, že změny by měly začít od vrcholového managementu a postupovat směrem dolů. K nejčastějším příčinám neúspěchu patří podle (Pilařová, 2008, s. 109) nerespektování přirozeného odporu ke změnám, nesprávné načasování implementace, nesoulad HR cílů se strategií firmy nebo nezkušenost HR manažera.

1.6.1 Vzdělávání zaměstnanců

Důležitou součástí zavedení hodnocení pracovního výkonu je i část věnovaná osobnímu rozvoji zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců zahrnuje činnosti, které jsou zaměřeny na získávání znalostí, dovedností nebo zručnosti, tj. na zvýšení kvalifikace zaměstnanců,

Podle (Dvořáková, 2012, s. 286) mezi oblasti vzdělávání zaměstnanců patří:

- orientace – jejím cílem je seznámení zaměstnance se základními pravidly a principy fungování organizace
- prohlubování kvalifikace – jde o přizpůsobení odborných znalostí zaměstnanců specifickým požadavkům, které jsou kladeny na pracovní místa

- rekvalifikace – v případě potřeby vykonávat práci na jiném než současném pracovním místě je pracovník nucen získat nové znalosti a dovednosti
- profesní rehabilitace – jde o zařazení osob, jejichž zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě neumožňoval vykonávat jejich dosavadní zaměstnání.

Vzdělávání zaměstnanců by měla být činnost systematická, měla by vycházet z potřeb a cílů organizace. Vzdelávání zaměstnanců může probíhat ve dvou rovinách. Jednak může být zajišťováno přímo na pracovišti, z používaných metod jmenujme např. instruktáž při výkonu práce, mentoring, rotace práce nebo pracovní porady (Koubek, 2003, s. 252). Nebo může být zajišťováno mimo pracoviště, jedná se např. o přednášky, workshopy, demonstrování nebo manažerské hry (Dvořáková, 2007, s. 300).

1.7 Shrnutí

První část bakalářské práce je rešeršního charakteru a je věnována shrnutí teoretických poznatků z oblasti personalistiky, pracovního výkonu a metod jeho hodnocení.

Personalistice jako jedné z manažerských funkcí je v poslední době věnována značná pozornost, neboť správně sestavený tým pracovníků je pro organizaci jedním z klíčových předpokladů úspěchu. Nelze samozřejmě popřít nutnost finančního zajištění a v neposlední řadě také situace na trhu, ale bez optimálního využití těchto prostředků, které jsou v rukou lidí, úspěchu dosáhnout nelze. Proto se většina firem soustředí na výběr vhodných kandidátů na pracovní pozice, má zájem o rozvoj pracovníků a jejich udržení tak, aby se finanční či jiné prostředky, které do pracovníků investují, vrátily.

Z tohoto důvodu vznikají v podnicích oddělení personalistiky, které mají za úkol se postarat o plánování toho, které pracovní pozice budou v budoucnu potřeba, zajistit nábor, výběr a zapracování vhodných kandidátů a v neposlední řadě dbát o jejich rozvoj.

Pracovní výkon jako výsledek určité pracovní činnosti pracovníka v sobě zahrnuje jednak dosažení kvantitativních výsledků, jednak i způsob, kterým bylo těchto výsledků dosaženo. Pracovní výkon je dán schopnostmi a dovednostmi jednotlivých pracovníků.

K hodnocení pracovního výkonu je používána řada metod, nejčastější metodou je hodnotící rozhovor doplněný dotazníkem a 360° zpětnou vazbou. Hodnocení pracovního výkonu je prováděno manažery organizace, kteří díky němu získávají informace o výkonech a pracovních schopnostech jednotlivých pracovníků. Výsledkem objektivního hodnocení výkonu pracovníka by mělo být jednak ocenění jeho pozitivních vlastností, tak i určení rezerv v jeho výkonu a možnosti jeho dalšího rozvoje.