

**Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.**

Akademická 409, 411 55 Terezín



**Postoje státních zaměstnanců ke služebnímu hodnocení**  
**The attitude of government employees towards the evaluation**  
**of their government service**

Bakalářská práce

Jana Trnková

2022

PhDr. Jan Gruber, Ph.D.

## VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

### ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2021/2022

Jméno a příjmení studenta:	Jana Trnková
Studijní program:	Personální a interkulturní management
Název tématu práce v českém jazyce:	Postoje státních zaměstnanců ke služebnímu hodnocení
Klíčová slova v českém jazyce:	Řízení pracovního výkonu, postoje, lidský kapitál, hodnocení zaměstnanců, metody, kritéria, rozvoj zaměstnanců, kompetence, státní zaměstnanci, služební hodnocení
Název tématu v anglickém jazyce:	Attitudes of civil servants to service evaluation
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Performance management, Attitudes, Human capital, Employee's Evaluation, Methods, Criteria, Employee development, Competences, Civil servants, Service evaluation

1.	<b>Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků):</b>  Hodnocení zaměstnanců představuje významnou a stále aktuální oblast řízení lidských zdrojů, kterou vnímám jako klíčovou pro zajištění kvalitního fungování celé organizace, ale i motivaci, profesní a osobnostní rozvoj samotných zaměstnanců. Jako personalistka ve státní správě se každoročně podílím na zpracování agendy služebního hodnocení státních zaměstnanců, které je napříč státní správou standardizováno a využíváno především formálně jako nutný nástroj pro zvýšení osobního ohodnocení, na skutečný profesní nebo osobnostní rozvoj zaměstnanců má však dle mého názoru pouze malý vliv. Ročníkovou prací na toto téma jsme již získala teoretický vhled do uvedené problematiky a dále bych se ráda věnovala konkrétním postojům státních zaměstnanců ke služebnímu hodnocení, a to jak z pohledu státních zaměstnanců, kteří služebnímu hodnocení pouze podléhají, tak z pohledu těch, kdo sami současně stojí v roli hodnotitelů.
2.	<b>Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků):</b>  Hodnocení zaměstnanců představuje nástroj, kterým lze hodnotit pracovní výkony zaměstnanců za delší časové období, napomáhat jejich dalšímu rozvoji, ale také průběžně sledovat a kontrolovat jejich momentální pracovní počínání a poskytovat jim tak okamžitou zpětnou vazbu, a to nejen v případech, kdy se jim něco nedaří, ale i v případech, kdy dělají věci správně. Oproti formálnímu výčtu účelů hodnocení zaměstnanců

	<p>však jeho potenciál v praxi obvykle pokulhá. Aby bylo hodnocení efektivní a oboustranně přínosné, tedy jak pro organizaci, tak pro samotné zaměstnance, je samozřejmě klíčový výběr správné hodnotící strategie a metody. Státní správa, a především státní služba, v tomto ohledu představuje složitou oblast, neboť je striktně svázána zákonnými pravidly a postupy, které neposkytují prostor pro variabilitu a individuální přístup ke každému zaměstnanci. Z toho vyvstává otázka, nakolik je služební hodnocení přínosné pro samotné státní zaměstnance, jaké vnímají jeho výhody a jaké naopak nedostatky.</p>
3.	<p><b>Cíl práce max. 5 řádků:</b></p> <p>Cílem teoretické části bakalářské práce je ukotvení tématu hodnocení zaměstnanců jakožto významné oblasti řízení lidských zdrojů pomocí odborné literatury. Praktická část bakalářské práce by měla být následně zaměřena na skupinu státních zaměstnanců v konkrétním služebním úřadu a analýzu jejich postojů ke služebnímu hodnocení z hlediska jeho přínosů a nedostatků.</p>
4.	<p><b>Charakteristika použitých metod:</b></p> <p>V rámci praktické části bakalářské práce bude použita kvalitativní výzkumná strategie na základě individuálních polostrukturovaných rozhovorů s respondenty, které budu následně analyzovat a srovnávat.</p> <p>Vzorkem respondentů bude skupina státních zaměstnanců konkrétního služebního úřadu jak ze skupiny řadových zaměstnanců, tak vedoucích pracovníků, aby bylo možné porovnat pohled na hodnocení z pozice hodnocených i hodnotitelů.</p>
5.	<p><b>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</b></p> <p>ÚVOD</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kapitola - <b>Postoje a motivace</b> – druhy, faktory, spokojenost s prací</li> <li>2. Kapitola - <b>Řízení pracovního výkonu</b> – definice, principy, proces</li> <li>3. Kapitola - <b>Hodnocení zaměstnanců</b> – formy, cíle, kritéria, metody, fáze</li> <li>4. Kapitola - <b>Navazující personální procesy</b> – odměňování, rozvoj, vzdělávání</li> <li>5. Kapitola - <b>Státní správa a služební hodnocení státních zaměstnanců</b> – státní služba, služební hodnocení, oblasti, hodnotící kritéria, navazující procesy</li> </ol> <p>PRAKTICKÁ ČÁST</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Charakteristika služebního úřadu a vzorku respondentů</li> <li>7. Rozhovory s respondenty</li> <li>8. Analýza a vyhodnocení rozhovorů</li> <li>9. Shrnutí a návrhy na možná zlepšení</li> </ol> <p>ZÁVĚR</p>

6.	<p><b>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</b></p> <p><b>Knížní zdroje:</b></p> <p>ARMSTRONG, Michael. <i>Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání</i>. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.</p> <p>ARMSTRONG, Michael. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Třinácté vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.</p> <p>BARTOŇKOVÁ, Hana. <i>Firemní vzdělávání</i>. Praha: Grada, 2010. <i>Vedení lidí v praxi</i>. ISBN 978-80-247-2914-5.</p> <p>BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., KOLEKTIV. 2004. <i>Psychologie a sociologie řízení</i>. 2. rozš. vydání. Praha: Management Press. 2004. 586 str. ISBN 80 – 7261 – 064 – 3.</p> <p>BĚLOHLÁVEK, František. <i>Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr</i>. Praha: Grada, 2016. <i>Manažer</i>. ISBN 978-80-247-5768-1.</p> <p>BRODSKÝ, Z. 2009. <i>Řízení lidských zdrojů pro manažery</i>. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2009. 113 s. ISBN 978 – 80 – 7395 – 155 – 9.</p> <p>HEGER, Vladimír. <i>Komunikace ve veřejné správě</i>. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3779-9.</p> <p>HOSKOVEC, Jiří. <i>Psychologie</i>. Praha: Triton, 2002. <i>Psychologická setkávání</i>. ISBN 80-725-4219-2.</p> <p>HRONÍK, František. <i>Hodnocení pracovníků</i>. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.</p> <p>KOCIANOVÁ, Renata. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. Praha: Grada, 2010. <i>Psyché (Grada)</i>. ISBN 978-80-247-2497-3.</p> <p>KOUBEK, Josef. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-859-4301-8.</p> <p>KOUBEK, Josef. <i>Personální práce v malých a středních firmách</i>. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. <i>Management (Grada)</i>. ISBN 978-80-247-3823-9.</p> <p>NAKONEČNÝ, Milan. <i>Motivace chování</i>. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-738-7830-6.</p>
----	--

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Stanislav Juhaňák - Triton, 2020. ISBN 978-80-7553-842-0.

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

POMAHAČ, Richard a Olga VIDLÁKOVÁ. *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-748-0.

SANDEL, Michael, J. *The Moral Limits of Markets: What money cannot buy*. London: Allen Lane, 2012. Dostupné z: [479-P.QXD \(utah.edu\)](https://www.utah.edu/~479-P.QXD)

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

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

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

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

**Monografie:**

TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005.

**Odborné články a periodika:**

Academy of Management Proceedings: *When are HR Practices Effective for Job Performance? The Role of Employee HR Effectiveness Ratings*. 2021. 2021. ISSN 2151-6561.

BRÜCKNEROVÁ, Zuzana a Jiří TICHÝ. Služební hodnocení: Výkon státní služby je třeba posuzovat jako nepřetržitý proces. *Newsletter Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra ČR*. 2016, **2016**(01), 15-18.

RODRIGUEZ, Joel a Kelley WALTERS. *International Journal Peer Reviewed Journal Refereed Journal Indexed Journal UGC Approved Journal Impact Factor MJIF*. International Journal Peer Reviewed Journal Refereed Journal Indexed Journal UGC Approved Journal Impact Factor MJIF: 4.25, 2017, (3(10), 206-212. ISSN 2454-6615.

Práce a mzda, Wolters Kluwer ČR, a. s.

**Legislativní zdroje:**

Státní služba: velká novela zákona o státní službě od 1. 3. 2019 podle stavu k 1. 3. 2019. Ostrava: Sagit, [2014]. ÚZ. ISBN 978-80-7488-339-2.

Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu ze dne 5. listopadu 2019, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání ve služebních úřadech

Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., Nařízení vlády o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů

Odměňování státních zaměstnanců: katalog správních činností, platové poměry státních zaměstnanců, služební hodnocení, osobní příplatek, vybraná ustanovení zákoníku práce, vybraná ustanovení zákona o státní službě. Ostrava: Sagit, [2015]. ÚZ. ISBN 978-80-7488-389-7.

**Internetové zdroje:**

Webové stránky Ministerstva vnitra České republiky: [Úvodní strana - Ministerstvo vnitra České republiky \(mvcr.cz\)](#)

**Souhlas vedoucího práce**

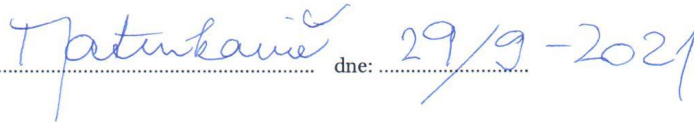
Jméno vedoucího: PhDr. Jan Gruber, Ph.D.

Podpis: ..... dne: .....



**Souhlas prorektora pro vědu a výzkum, doc. ThDr. Patrika Maturkaniče, Ph.D.**

Podpis: ..... dne: .....



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma Postoje státních zaměstnanců ke služebnímu hodnocení jsem vypracovala samostatně, s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevzdala na žádné jiné škole k získání atestace.

V Praze dne 29. 7. 2022

Jana Trnková



**Poděkování:**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé práce, PhDr. Janu Gruberovi, Ph.D., za ochotu, cenné rady a odborné vedení mé bakalářské práce.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na postoje státních zaměstnanců ke služebnímu hodnocení. V rámci teoretické části předkládá vhled do problematiky sociální psychologie a řízení lidských zdrojů v oblasti postojů a pracovní motivace, dále se zaměřuje na sféru řízení pracovního výkonu skrze usměrňování a kontrolu pracovníků, jejich hodnocení a návazné procesy v podobě jejich dalšího rozvoje a odměňování. Významný podíl teoretické části této práce zaujímá oblast státní služby a služební hodnocení státních zaměstnanců. Z poslední uvedené sféry následně vychází empirická část bakalářské práce, která se zaměřuje na mapování konkrétních postojů státních zaměstnanců k služebnímu hodnocení ve specifických oblastech jeho potenciální využitelnosti. Cílem práce je postihnout naladění státních zaměstnanců směrem k tomuto manažerskému nástroji a analýza výstupu konfrontací s odbornými zdroji.

## **Klíčová slova**

Postoje, motivace, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, metody, kritéria, rozvoj zaměstnanců, státní zaměstnanci, služební hodnocení.

## **Abstract**

This bachelor thesis is focused on the attitude of government employees towards the evaluation of their government service. In the theoretical part of bachelor thesis we are introducing the insight into the psychological, especially social psychological, aspects of the attitudes and motivations of government employees, we are describing the possibilities of managing their work performances via their streamlining, controlling, evaluating and rewarding. Significant part of this bachelor thesis is focused on describing the system of government service and service evaluation of the employees. The theoretical part is fluently transferring into the empirical part of bachelor thesis which is focusing on attitude mapping of employees towards their service evaluation in all of its specific situations and its potential usability. The main objective of this bachelor thesis is to describe feelings of government employees about their service evaluation used as a management tool and compare those obtained data with expert resources.

## **Keywords**

Attitudes, Motivation, Managing work performance, Employees evaluation, Methods of employee development, Government Employees, State service evaluation.

# Obsah

Úvod.....	8
<b>Teoretická část.....</b>	<b>10</b>
<b>1. Postoje a pracovní motivace .....</b>	<b>10</b>
1.1 Postoje .....	10
1.1.1 Funkce postojů .....	11
1.1.2 Postoje a chování.....	12
1.1.3 Kognitivní disonance.....	13
1.1.4 Měření postojů.....	13
1.2 Pracovní motivace .....	14
1.2.1 Druhy pracovní motivace .....	15
1.2.2 Role manažera v procesu motivování zaměstnanců.....	16
1.2.3 Motivace a odměňování zaměstnanců.....	16
1.2.4 Motivace a rozvoj pracovníků .....	17
1.2.5 Kontrola a hodnocení pracovníků .....	17
<b>2. Řízení pracovního výkonu .....</b>	<b>20</b>
2.1 Definice pojmů.....	20
2.2 Proces řízení pracovního výkonu .....	21
2.2.1 Dohoda o pracovním výkonu .....	22
2.2.2 Plánování osobního rozvoje .....	24
2.2.3 Řízení pracovního výkonu v průběhu období .....	24
2.2.4 Zkoumání a posuzování pracovního výkonu.....	25
<b>3. Hodnocení pracovníků.....</b>	<b>26</b>
3.1 Formy hodnocení.....	27
3.2 Cíle hodnocení.....	28
3.3 Kritéria hodnocení.....	29
3.4 Fáze hodnocení.....	30
3.5 Metody hodnocení pracovníků .....	31
<b>4. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....</b>	<b>33</b>
4.1 Systematické vzdělávání zaměstnanců.....	34
4.2 Metody vzdělávání zaměstnanců.....	35
4.3 Rozvoj zaměstnanců a kompetence.....	36
4.3.1 Hodnocení kompetencí.....	37
4.3.2 Rozvoj kompetencí.....	37
<b>5. Státní správa a služební hodnocení státních zaměstnanců.....</b>	<b>39</b>
5.1 Státní služba .....	39
5.2 Služební hodnocení státních zaměstnanců .....	41
5.3 Oblasti služebního hodnocení .....	42
5.4 Hodnotící kritéria .....	42
5.5 Procesy navazující na služební hodnocení státních zaměstnanců .....	44
5.5.1 Osobní ohodnocení.....	44
5.5.2 Prohlubování vzdělávání státních zaměstnanců .....	46
5.5.3 Výzkumná šetření personálních procesů v rámci státní služby.....	47

<b>Empirická část .....</b>	<b>49</b>
<b>6. Metodologie výzkumu .....</b>	<b>49</b>
6.1 Výzkumný problém a formulace výzkumných otázek .....	49
6.2 Výzkumný vzorek .....	50
6.3 Metody sběru dat .....	51
6.4 Sběr dat, konstrukce a průběh rozhovorů .....	52
<b>7. Výsledky výzkumu .....</b>	<b>54</b>
<b>Diskuse.....</b>	<b>73</b>
<b>Návrhy na zlepšení .....</b>	<b>76</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>78</b>
<b>Citovaná literatura.....</b>	<b>80</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>84</b>

## Úvod

Hodnocení pracovníků v čase nabývá na významu. Zatímco v minulosti bylo navázáno primárně na odměňování zaměstnanců, dnes jej lze využít jako efektivní nástroj zvyšování jejich výkonnosti a motivace a provázat jej s dalšími personálními procesy. Přestože je finanční odměna spojena s uspokojováním mnoha potřeb, v rámci motivace zaměstnanců mívá obvykle spíše krátkodobý efekt. Zaměstnanci jsou tedy motivováni řadou dalších podnětů nehmotného charakteru, jejichž dosažení saturuje psychickou potřebu uznání a postavení ve formální i neformální hierarchii pracovní skupiny. Důležitou složkou motivace je tedy uspokojování duševních potřeb zaměstnanců, a to v oblasti jejich rozvoje a vzdělávání, které napomáhá ke zvyšování jejich znalostí, dovedností a schopností a v závislosti na tom také vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti. Rozvoj zaměstnanců totiž zahrnuje rozličné způsoby zvyšování jejich kvalifikace, odborných znalostí, dovedností a posilování požadovaného pracovního chování, které jsou dohromady zapotřebí k efektivnímu výkonu práce. I přestože by měl být rozvoj kompetencí zaměstnanců pro každou organizaci prioritou nejen s ohledem na vlastní prospěch, bývá dnes spíše opomíjen, a to ať již z důvodu nedostatku financí, motivace nebo znalostí konkrétních rozvojových potřeb či jejich požadované úrovně. Rozvojové potřeby zaměstnanců byly navíc upozaděovány již historicky. Za jediný motivátor vysokého výkonu byla dlouho považována zmiňovaná finanční odměna, přestože pozdější výzkumy ukázaly, že existují další faktory, jako morálka a sebevědomí, které mají na výkonnost významný vliv.

V polovině dvacátého století tak začala sílit myšlenka pracovního hodnocení jako nástroje k motivaci a rozvoji pracovníků. Aby však bylo hodnocení zaměstnanců skutečně efektivní a nestalo se v rámci organizace a života zaměstnanců pouhou formalitou, je třeba začlenit jej do firemní kultury a pojímat jej jako nepřetržitý proces, jehož aktéry nejsou direktivně pouze nadřízení pracovníci v roli hodnotitelů, ale také samotní zaměstnanci, kteří mají možnost do celého procesu zasahovat a ovlivňovat jej. Právě to je ústřední myšlenkou řízení pracovního výkonu, které se začalo formovat koncem 80. let 20. století, neboť zaváděné systémy odměňování podle výkonu a systémy hodnocení pracovníků nepřinášely očekávané výsledky. Dnes tedy hodnocení pracovníků zaujímá nezastupitelné místo v rámci tohoto komplexního systému řízení.

Státní správa, a především státní služba, v tomto ohledu představuje složitou oblast, neboť je striktně svázána zákonnými pravidly a postupy, které neposkytují prostor pro variabilitu a individuální přístup ke každému zaměstnanci. Z toho vyvstává otázka, nakolik je služební hodnocení přínosné pro samotné státní zaměstnance. Efektivnost a význam služebního hodnocení jako nástroje změny pracovního chování jsou totiž závislé na postojích, které k tomuto institutu zaměstnanci zaujímají. Jedna z definic popisuje postoje jako predispozice k pozitivní či negativní reakci na jistý objekt, událost či osobu. Postoje jsou zcela jistě spojené i s činností a mají vliv na chování, byť ne vždy lze na základě postojů budoucí chování jedince jednoznačně predikovat. Existuje celá řada technik, kterými lze postoje měřit, pro praktickou část této práce pak bude klíčová analýza rozhovorů, na jejichž základě budou identifikována klíčová slovní spojení nebo výroky, které poukazují na hlavní postoje státních zaměstnanců konkrétního služebního úřadu směrem k procesu služebního hodnocení.

# Teoretická část

## 1. Postoje a pracovní motivace

### 1.1 Postoje

Studium postojů patří do odvětví sociální psychologie. Existuje řada definic, která se snaží obsáhnout význam tohoto termínu. Fishbejn a Ajzen hovoří o naučených předpokladech k celkově pozitivní či negativní reakci na konkrétní objekt, osobu nebo událost (Hayesová, 2021). Kidegheso a Rija (2019) popisují postoj jako psychologickou tendenci projevující se hodnocením určitého objektu. Zahrnuje dojmy, emoce, pocity, přesvědčení, názory a jejich výsledné chování či jednání. Nejjednodušeji pak shrnuje definici postojů Armstrong (2015), který tento termín označuje jako ustálený způsob myšlení, jež má hodnotící povahu. Hodnoty mají pro postoje velmi důležitý význam, neboť postoje obvykle vycházejí ze základní hodnotové soustavy člověka (Hayesová, 2021). Hodnoty samotné lze definovat jako principiální předpoklady v určitém kontextu, které spíše stanovují náhled na existenci, než pouhý návrh o tom, jaká by měla daná věc být (Smith, 2017).

K popisu postojů jsou obvykle užívány tři dimenze (Hayesová, 2021):

- **Kognitivní dimenze** představuje myšlenky a přesvědčení jedince o předmětu postoje.
- **Emocionální dimenze** představuje to, co jedinec cítí k předmětu postoje.
- **Konativní nebo behaviorální dimenze** představuje to, jak postoj ovlivňuje chování jedince ve vztahu k jeho předmětu.

Při zkoumání postojů je také třeba upozornit na jejich odlišnost od názorů. Zatímco názory jsou pouhými výroky, které považujeme za pravdivé, a postrádají emocionální složku, postoje již úzce souvisí s našimi hodnotami a indikují pocity ve vztahu k nějaké záležitosti. Stejně tak bývají postoje zaměňovány s motivy, nicméně zatímco postoj obvykle určuje způsob jednání, motiv představuje jeho příčinu (Nakonečný, 2009).



### 1.1.1 Funkce postojů

Smith, Bruner a White popsali tři základní funkce, které přisuzují postojům, a to **hodnocení objektů**, **sociální přizpůsobení** a **externalizace** (Hayesová, 2021). **Hodnocení objektů** představuje nástroj, kterým snáze korigujeme reakce na věci a události z našeho okolí na základě předchozí zkušenosti. Příkladem může být objekt, který nám v minulosti uškodil. Následkem toho jsme si k němu vybudovali negativní postoj, který předchází nutnosti opětovně objevovat jeho škodlivost. **Sociální přizpůsobení** není nic jiného než sdílení pocitu sounáležitosti či naopak odlišnosti s referenční skupinou na základě shodných či naopak rozdílných názorů. **Externalizace** pak představuje propojení nevědomých motivů či vnitřních stavů s něčím, co právě probíhá v našem bezprostředním okolí. Příkladem lze uvést člověka, jež prožívá vnitřní konflikt z nestabilních vztahů ústící ve skepsi vůči institutu manželství.

Funkcí postojů se ve své publikaci zabývá také Nakonečný (2009), který v tomto smyslu vyzdvihuje především jejich jedinečný význam a vazbu k hodnotám. Upozorňuje na existenci jak **centrálních postojů**, které vyjadřují vztahy k důležitým objektům v našem okolí (např. rodina, práce), tak **periferních postojů**, které se dotýkají méně důležitých objektů (např. vztahu jedince k veganství). Vnímání důležitosti objektů je totiž značně subjektivní záležitost, a toto hledisko právě zakládá jedinečné funkce postojů, které autor odvozuje dle D. Katze následovně.

Na základě **instrumentální, adjustační nebo utilitární funkce** si jedinec vytváří pozitivní postoje vůči objektům, které jsou spojeny se ziskem odměny a negativní postoje vůči objektům spojeným s očekáváním trestu. **Ego-defenzivní funkce** postojů pomáhají chránit celistvost osobnosti jedince snižováním významu osobních negativních vlastností ve snaze ochránit jej před nutností přijmout nepříjemné pravdy o sobě samém. Prostřednictvím **hodnotově expresivní funkce** nachází jedinec uspokojení v demonstraci a realizaci svých postojů, čímž současně vyjadřuje své sebehodnocení. **Kognitivní funkce postojů** pak představuje syntézu poznávání a cítění jedince v určitý systém hodnot. Každý člověk má totiž tendenci uspořádávat poznatky o světě i o sobě samém, pátrat po jejich smyslu a provázanosti, což se odráží ve vytváření jeho postojů.

### 1.1.2 Postoje a chování

Z předchozího textu by bylo možné dojít k závěru, že postoje předpovídají lidské chování. Pokud jsou naplněny určité podmínky, lze toto tvrzení považovat za pravdivé. Ovšem z porovnání řady výzkumných studií je nutné poukázat na skutečnost, že vyjádřené postoje jedinců ne vždy predikují jejich proměnlivé chování (Myers, 2016). Důvodem je, že jak postoje, tak chování podléhají jiným vlivům. Hayesová (2021) toto uvádí na příkladu slavného výzkumu souvislostí mezi postoji a chováním Richarda LaPiere z roku 1934, jehož výsledkem bylo zjištění, že postoje, které vyjadřujeme verbálně, se mohou značně lišit od postojů, o nichž svědčí naše chování. Významným faktorem, který způsobuje rozpor mezi postoji a chováním je hrozba trestu (Nakonečný, 2009). Proto, aby mohly postoje předpovídat naše chování, uvádí Myers (2016) tři základní podmínky, a to že **další působící vlivy budou minimální, postoje budou úzce korespondovat s předpovídaným chováním a postoje budou silné**, k čemuž může přispět například to, pokud je získáme přímou zkušeností. O významném vlivu zkušeností na utváření postojů mluví také Armstrong (2015), který dále podává výčet faktorů, jež ovlivňují postoje zaměstnanců v organizacích. Jedná se o **faktory kultury (hodnoty a normy), chování managementu (styl řízení), politiky odměňování, uznání, povyšování** nebo **kvality pracovního života**, a také **referenční skupiny**. Situační podmínky, které ovlivňují, zda postoje reálně určují způsob jednání, vzpomíná i Nakonečný (2009), který na základě studie S. Liebermana z roku 1956 upozorňuje i na opačný efekt, resp. vliv, který má jednání na postoje, a to zejména v případě jednání spojeného s vykonáváním určité pozice, kdy změny v postojích zpravidla korelují s nově převzatou rolí. Liebermann provedl výzkum proměny postojů u průmyslových dělníků, které provázela změna pracovní role. Postoje zaměstnanců se měnily směrem jejich nového pracovního zařazení a v průběhu času nabývaly na síle. Ti, kdo se stali pomocníky mistrů, tendovali k „manažerské pozici“, zatímco ti, kdo se stali pomocníky ve skladu, přizpůsobovali své postoje této pozici.

### 1.1.3 Kognitivní disonance

V souvislosti se změnou postojů je často zmiňována slavná teorie **kognitivní disonance** Leona Festingera z roku 1957, která předpokládá, že pokud jsou dvě zároveň dostupné myšlenky či přesvědčení psychologicky v rozporu, pocítujeme tenzi, kterou se snažíme instinktivně snížit (Myers, 2016). Přirozeností člověka je totiž snaha o dosažení kognitivní rovnováhy, tedy harmonie mezi jeho přesvědčeními a postoji. Redukce napětí je podle autora teorie možná dvěma způsoby, a to změnou našeho chování nebo změnou našeho myšlení, přičemž obvykle bývá jednodušší první varianta. Patrné je to na příkladu závislosti. Kuřák spíše najde pro své chování omluvu, než by jej změnil, změna by totiž v tomto případě byla příliš náročná (Kemková a kol., 2015). Ve snaze snížit napětí z pocíťovaného rozporu či nesouladu lidé často přistupují také k přidání dalšího elementu, na základě kterého mohou vysvětlit situaci jiným způsobem. Obvyklá je tak snaha ignorovat či zkreslovat takové informace, které odporují našim vyhraněným názorům (Hayesová, 2021).

### 1.1.4 Měření postojů

V oblasti měření postojů existuje řada kvantitativních i kvalitativních technik, prostřednictvím kterých lze sbírat data od respondentů. V každém případě je však nutné počítat s určitou mírou zkreslení, kterou může pátrání po postojích provázet. Lidé se totiž často zdráhají sdílet skutečné postoje, pokud se obávají nesouhlasné reakce okolí. V případě dotazníkových šetření bývá také pro respondenty obtížné postihnout veškeré souvislosti svých myšlenek. Mezi kvantitativní techniky měření postojů patří **Likertova škála**, která typicky v rámci pětibodové úrovně měří míru souhlasu či nesouhlasu respondentů s daným tvrzením. Prostřednictvím této techniky lze zjistit nejen obsah postoje, ale také jeho intenzitu. Různé nuance postoje je pak možné postihnout technikou **sémantického diferenciálu**, který však dokáže odhalit pouze jednu dimenzi respondentovy reakce na postoj (*zda s ním souhlasí či ne*). Sociální postoje vůči konkrétním jedincům můžeme měřit metodou **sociometrie**, a to skrze specifické otázky, jejichž pomocí analyzujeme vztahy ve skupině. **Bogardova škála sociální vzdálenosti** je následně užívána k měření postojů k rasismu. Odpovědi v rámci tohoto

typu měření poukazují na míru tolerance či akceptace blízkosti určitých skupin či etnických minorit.

Mezi kvalitativní techniky řadíme **analýzu rozhovoru** zaměřenou na identifikaci klíčových slovních spojení či pečlivou analýzu emotivně zabarvených slov, skrze které lze identifikovat respondentův postoj k předmětu zkoumání, a to i v případě, kdy o něm přímo nemluví (Hayesová, 2021).

## 1.2 Pracovní motivace

Pojem motivace pochází z latinského *movere* a vyjadřuje pohyb. Armstrong (2015) definuje motivaci jako sílu, která aktivuje, směřuje a udržuje chování lidí. Podobně Král (2018) hovoří o usměrňování poznávání, prožívání a jednání člověka. Plháková (2003) k definici přistupuje poněkud obšírněji a popisuje ji jako soubor vnitřních psychických dynamických sil (motivů), které obvykle vedou k aktivaci a organizaci chování i prožívání jedinců, s úmyslem zvrátit neuspokojivou situaci či získat jiný prospěch.

Problematika motivace lidského chování patří bezesporu mezi jednu z nejsložitějších oblastí psychologie, tedy alespoň ve smyslu nalezení psychologického důvodu toho jak, a proč se lidé v různých situacích chovají. Bez poznatků o motivaci lidského chování a jednání nelze druhé psychologicky vést. K tomu, aby mohlo dojít v lidském chování ke změně, je nutné poznání příčin toho, co má být změněno, a to se netýká pouze chování, ale především motivů, které propůjčují jednání člověka psychologický smysl, tj. určitou hodnotu, která nemusí být pouze pozitivního charakteru (Nakonečný, 2014).

Motivační struktura jednotlivců je přitom rozmanitá a závislá na mnoha faktorech. Výkonnost zaměstnance se odvíjí jednak od vazby mezi jeho individuálními potřebami a postoji k práci a také od zapojení do pracovní skupiny (Král, 2018). V oblasti řízení lidských zdrojů je pak samozřejmě ústřední snahou nalézt podněty k takové motivaci, díky které budou zaměstnanci ochotni udělat dobrovolně více, než se od nich očekává, tedy podávat vysoké výkony.

### 1.2.1 Druhy pracovní motivace

Armstrong (2015) rozlišuje dva typy motivace, a to *vnitřní* a *vnější*. Urban (2017) a Král (2018) k tomuto rozdělení přidávají ještě motivaci *hmotnou* a *nehmotnou*.

**Vnitřní motivace** vyplývá z práce samotné. Je podněcována, pokud mají lidé pocit, že je jejich práce důležitá, poskytuje jim přiměřenou míru autonomie a možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti, stejně jako možnost dosáhnout vysněného úspěchu či kariéry. Pokud bychom uvedené sumarizovali, zařadili bychom mezi vnitřní motivační faktory: *rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba*. Vnitřní motivace tedy není založena na vnějších pobídkách a někteří autoři, jako například Sandel (2012), se dokonce domnívají, že nabízená finanční odměna může v některých případech motivaci spíše oslabovat, a to tím, že vnitřní zájem a odhodlání naopak vytěsňuje. Vnitřní motivaci lze podporovat vytvářením pracovních míst, která by měla být rozmanitá, dostatečně složitá a významná.

**Vnější motivace** pak zahrnuje opatření, která jsou aplikována, aby zaměstnance motivovala. Typickým příkladem mohou být odměny v podobě zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení, ale i tresty disciplinárního charakteru či odebrání nenárokové složky platu. Podobně samozřejmě funguje i kritika. Na rozdíl od vnitřní motivace, která je součástí lidí a jejich práce, mívají vnější motivátory spíše krátkodobý, tedy slabší účinek.

**Nehmotná motivace** pak zahrnuje jak vnější, tak vnitřní faktory. Přestože pro mnoho zaměstnanců má řada nehmotných motivačních faktorů, jako například pochvala, uznání, možnost získat nové zkušenosti nebo pracovat samostatně velký význam, řadou zaměstnavatelů bývají podceňovány. Právě proto, že tyto potřeby ovšem nelze uspokojit penězi, je dobré na ně brát zřetel. Král (2018) na tomto místě dokonce upozorňuje na důležitou roli nehmotné motivace směrem udržitelného rozvoje a blaha každé organizace. Konkrétním příkladem může být seberealizace na základě uplatnění vlastních schopností, která podporuje pocit osobní úspěšnosti (Urban, 2017).

**Hmotné faktory** pak zahrnují především peníze, u kterých ovšem platí, že s rostoucím uspokojením potřeb jejich motivační účinek zpravidla klesá, a to vzhledem ke klesající užitečnosti spotřebních statků, které lze výměnou za peníze získat, což je dále spojeno s tím, že je pro zvýšení příjmu zpravidla nutné obětovat i více volného času (Urban, 2017). Stejně tak může klesat stimulační účinek finanční

odměny v případě zvyšování životní úrovně zaměstnanců, v jejíž souvislosti může docházet i k proměně možností uspokojovat vyšší potřeby (Král, 2018).

### **1.2.2 Role manažera v procesu motivování zaměstnanců**

Král (2018) uvádí čtyři základní úkoly manažera v procesu motivování spolupracovníků:

- Rozpoznání základních motivů (hodnot a potřeb) a motivačního profilu zaměstnanců, na základě kterých může vytvořit a využívat vhodný motivační systém a naplňovat motivační programy;
- znalost a užívání motivačních teorií a jejich vhodná syntéza s motivací zaměstnanců a potřebami konkrétní organizace;
- schopnost propojovat motivační a ostatní systémy, jako hodnocení, odměňování, vzdělávání a systém komunikace;
- nespoléhat ve snaze zvyšovat výkon zaměstnanců pouze na uplatňování motivace, ale rozvíjet také jejich kompetence a vytvářet pro jejich práci vhodné pracovní zázemí.

### **1.2.3 Motivace a odměňování zaměstnanců**

Finanční ohodnocení bývá obvykle chápáno jako nejdůležitější složka motivace zaměstnanců. Motivační účinek peněz ovšem v rámci své dvoufaktorové teorie motivace zpochybnil Frederick Herzberg, který tvrdil, že zatímco nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, jejich vydělávání nezajišťuje trvalou spokojenost (Armstrong, 2015). Některé zaměstnance totiž spíše než hmotné motivační faktory, ovlivňují ty nehmotné, které Herzberg označuje jako tzv. hygienické, a které souvisí např. s pracovními podmínkami nebo kvalitou řízení. S uvedeným souhlasí také Urban (2017), podle kterého finanční odměny působí zpravidla až po odvedení práce. Pokud bychom je chtěly využít jako motivátory, nesměly by být automatické, tj. musely by se vázat na určité výsledky či jednání zaměstnance. Přestože je jejich význam tedy zásadní pro pracovní stabilitu nebo odstranění či omezení nespokojenosti, k výkonové motivaci příliš nepřispívá. Lidé s pevnou mzdou sice mohou mít radost, pokud dostanou přidáno, protože v takovém případě obvykle nejde pouze o peníze navíc, ale i hmatatelnou formu uznání, ovšem tento

pocit euforie nebývá trvalý. Důležité je si tedy uvědomit, že lidé jsou různí a některé zaměstnance budou peníze motivovat více, jiné méně, faktem ovšem zůstává, že ať již přímo či nepřímo, peníze jsou spojeny s uspokojením mnoha potřeb, neboť symbolizují řadu vysněných cílů a jejich význam tak nelze opomíjet. Pracovní činnost tedy není pouze zdrojem obživy, ale přináší také uspokojení ze samotného průběhu práce, jejich výsledků, sociálního postavení nebo prestiže (Wagnerová, 2008).

#### 1.2.4 Motivace a rozvoj pracovníků

Motivace a spokojenost pracovníků souvisí také s politikou jejich rozvoje. Ta by měla vyjadřovat závazek společnosti umožnit trvalý rozvoj dovedností a schopností pracovníků, a to tak, aby mohli maximalizovat svůj příspěvek pro podnik a zároveň získali příležitost zvýšit si kvalifikaci, realizovat vlastní potenciál a postupovat v kariéře, což paralelně souvisí s možností získat vyšší mzdu, pocit uspokojení či zaměstnanecké výhody, příp. jiné nepeněžní odměny (Tomšík, 2005). Přínosem personalistiky by mělo být tedy poskytování prostředků a příležitostí k učení zaměstnanců s využitím takových nástrojů, jako je plánování personálního rozvoje nebo jejich odborné vzdělávání. Nabídka rozvoje a vzdělávání zvyšuje nejen konkurenceschopnost organizace, ale i samotných zaměstnanců a působí tak jako významný motivační faktor. Wagnerová (2008) ve své publikaci uvádí faktory pracovní motivace americké společnosti v 50. letech minulého století, přičemž na prvních příčkách stojí *společenské uznání, dosažení úspěchu, možnost odborného růstu a možnost povýšení*.

#### 1.2.5 Kontrola a hodnocení pracovníků

**Kontrola, zpětná vazba či hodnocení pracovníků** hrají roli nejen při správném dokončení / vykonání úkolu, ale i při motivaci zaměstnanců. Pokud jsou výše uvedené procesy prováděny správně, mohou motivaci pracovníků posílit, v opačném případě však může jejich prostřednictvím velmi jednoduše dojít k demotivaci (Urban, 2017).

**Kontrola** představuje prostředek, jakým lze včas odhalit nedostatky práce a okamžitě na ně reagovat. V případě, že má vedoucí pracovník ve zvyku své zaměstnance přiměřeně kontrolovat, stává se kontrola významným prvkem motivace

provádět svou práci správně, zatímco absence kontrol takovou motivaci spíše oslabuje. Cílem kontroly by však nemělo být a priori nalézt v práci nedostatky a posilovat tak nedůvěru zaměstnanců ve vlastní pracovní chování. Důležité je proto nalézt vhodnou frekvenci pro uplatnění tohoto institutu, a to v závislosti na vykonávaných činnostech a míře zkušeností, kterými jednotliví pracovníci disponují.

Dalším prostředkem motivace zaměstnanců je nepochybně **zpětná vazba**. Zpětná vazba provází každodenní mezilidskou interakci a představuje ideální možnost, jak rozeznat sociální chování a v případě potřeby jej změnit (Allhoff a kol., 2008). V rámci průběžného hodnocení pracovníků by měla být okamžitá a co nejkonkrétnější. Při uplatňování zpětné vazby by mělo být hlavní snahou zabránit nepříznivým emocím a pomoci s nalezením východiska z konkrétní situace. Ať se již vedoucí pracovník nachází v situaci, kdy jeho podřízený zaměstnanec úspěšně vykonal zadaný úkol nebo projevil v rámci své práce nějaké nedostatky, je třeba na toto reagovat s okamžitou platností, tj. udělit okamžitou pochvalu nebo zaměstnance bezprostředně vyrozumět o jeho nesprávném postupu. Okamžitá pochvala nejenže posiluje motivaci, ale dává člověku vědomí, že dělá věci skutečně správně. Stejně tak pokud se příliš otálí s projevem negativního postoje k aktuálním výkonům konkrétního pracovníka, může se v pozdějším čase jevit negativní hodnocení jako nespravedlivé, neboť zaměstnanec nedostal včas možnost se k poukazovaným nedostatkům vyjádřit (Urban, 2017). Allhoff a kol. (2008) dále upozorňují na oboustrannost zpětné vazby i v případě odlišného postavení obou účastníků interakce.

**Pravidelné hodnocení pracovníků** má sice pro motivaci menší účinek než okamžitá zpětná vazba, přesto však v této oblasti hraje roli. Svůj význam má především tehdy, je-li propojeno s průběžným hodnocením a zpětnou vazbou. Motivace na základě pravidelného hodnocení nemusí být vždy úspěšná, především pokud jsou kritéria hodnocení příliš obecná. V takovém případě je velmi pravděpodobné, že značná část osob jejich objektivitě neuvěří, stejně jako neuvěří tomu, že výsledky hodnocení ovlivní. Uvedená úskalí pravidelného hodnocení tedy mohou ovlivňovat motivaci zaměstnanců chovat se takovým způsobem, jaký organizace vyžaduje. Úspěšné pravidelné hodnocení pracovníků, které zvyšuje jejich motivaci a posiluje pracovní výkon, se opírá o tři předpoklady, kterými jsou *oboustranná příprava hodnocení, aktivní spoluúčast hodnoceného a shrnutí pozitivních i negativních stránek práce zaměstnance*. Důležité je si tedy uvědomit, že ani kladné hodnocení za celý rok nemá takový bezprostřední



motivační účinek a pozitivní vliv na výkon jako pochvala, která byla vyslovena okamžitě po dokončení zadaného úkolu (Urban, 2017).

Pokud chceme prostřednictvím hodnocení docílit **změny pracovního chování** konkrétního zaměstnance, je třeba jej tedy v rámci této aktivity významně motivovat. Je třeba nestavit hodnocené před hotovou věc, ale poskytovat jim možnost vyjádřit své názory a definovat vlastní potřeby (Pilařová, 2008). Wagnerová (2008) na tomto místě vzpomíná studie, které dokázaly, že hodnocení bývají s výsledky hodnocení spokojenější, pokud mají možnost volně mluvit o své výkonnosti. Hodnocení by tedy vždy měly dostat také svůj prostor k vyjádření. Účelné je také jasně formulovat a definovat smysl změn, které od hodnocených zaměstnanců vyžadujeme.

## 2. Řízení pracovního výkonu

### 2.1 Definice pojmů

Ústředním pojmem této kapitoly je **pracovní výkon**. Podle Wagnerové (2008) představuje tento termín výsledek určité pracovní činnosti, kterého člověk dosáhne v daném čase a za daných podmínek. Kociánová (2010) v této souvislosti upozorňuje, že pracovní výkon nepředstavuje pouze splnění kvantitativních cílů, ale obsahuje v sobě i to, jak lidé výsledku dosahují. Konkrétní příklady, jimiž je pracovní výkon vyjádřen, pak uvádí Šikýř (2012) a řadí mezi ně *množství práce, kvalitu práce, včasnost práce, přístup k práci nebo přítomnost v práci*.

Dalším důležitým termínem je **pracovní výkonnost**, která je následně vyjádřením pracovního výkonu v dlouhodobější a globálnější perspektivě. Vztahuje se již ke konkrétnímu pracovníkovi a je ovlivněna řadou činitelů, které lze rozdělit na subjektivní a objektivní předpoklady. Subjektivní předpoklady jsou reprezentovány tělesnými, duševními a volními vlastnostmi, ale i kvalifikačními předpoklady. Objektivní předpoklady pak zahrnují vlivy, které vycházejí z okolního prostředí, jako jsou například technické možnosti či vybavení pracoviště, organizace a řízení pracovního procesu, způsoby hodnocení a odměňování práce, sociální podmínky pracovního výkonu nebo hygienické vybavení pracovišť (Wagnerová, 2008).

Nyní se již dostávám k definici samotného **řízení pracovního výkonu**, jenž představuje významnou a komplikovanou oblast řízení lidských zdrojů. Jedná se o proces, který si prostřednictvím efektivního rozvoje jednotlivých pracovníků a pracovních týmů klade za cíl dosažení prosperity celé organizace. Obecným cílem řízení pracovního výkonu je tedy snaha nastolit v rámci organizace kulturu vysokého výkonu, v níž jednotliví pracovníci a týmy pod efektivním vedením manažerů přebírají odpovědnost za neustálé zlepšování podnikových procesů, svých vlastních dovedností a přínosů (Armstrong, 2011; Koubek, 2011; Šikýř, 2012). Co v tomto případě znamená termín efektivní? Jedná se o takový způsob vzájemného působení vedoucích a řadových pracovníků, který vede ke zvyšování pracovní výkonnosti a naplňování strategických cílů organizace. Z uvedeného je tedy patrná silná orientace na budoucnost. Pracovník na jakékoli úrovni je v tomto procesu hybnou silou a pomyslným dílem skládačky, na kterém ve vzájemné symbióze individuálních

a podnikových cílů stojí finální úspěšnost celé organizace. Ačkoli je kladen důraz na spolupráci pracovníků na všech úrovních organizace, proces řízení pracovního výkonu je primárně v rukou liniových manažerů.

Z prostudované literatury nacházíme shodu většiny autorů na stěžejních principech tohoto procesu, mezi které patří jeho *dynamika a flexibilita, variabilita*, důraz kladený na *spolupráci a vzájemné působení, zpětnou vazbu, provázaný systém odměňování a ducha organizace* (Armstrong, 2007; Kocianová 2010; Koubek, 2011; Šikýř 2012).

## 2.2 Proces řízení pracovního výkonu

Model procesu řízení pracovního výkonu většiny autorů vychází z definování role pracovníka a probíhá jako permanentně se opakující cyklus, který zahrnuje tři fáze:

1. uzavření dohody o pracovním výkonu a rozvoji
2. řízení pracovního výkonu během roku
3. zkoumání a posuzování pracovního výkonu

Definování role pracovníka představuje první krok k uzavření dohody o pracovním výkonu. Definice takové role by měla být založena na vzájemné spolupráci manažera s podřízeným pracovníkem. Podle Koubka (2011) se definování role pracovníka týká tří oblastí, kterými jsou: *účel, smysl role*, dále *hlavních oblastí výsledků neboli základních povinností a hlavních schopností*, které poskytují pracovníkovi náhled na to, jaké schopnosti a dovednosti by měl ovládat, aby svou roli zvládal efektivně vykonávat. Zároveň je tento bod také odrazovým můstkem pro plánování osobního rozvoje, ale i posuzování individuálního přínosu pracovníka v rámci své role. Potřebné schopnosti mohou být na tomto místě definovány jak obecně, tak specificky ve vztahu k plnění konkrétní role. Vhodné je také neopomenout, že se nejedná o akt jednorázový, ale je třeba ho zopakovat pokaždé, když je formálně ustanovována nová dohoda (Armstrong, 2007; Šikýř, 2012).

## 2.2.1 Dohoda o pracovním výkonu

Dohoda o pracovním výkonu představuje základ pro všechny následné akce procesu řízení pracovního výkonu, neboť je na ni závislý nejen pracovní výkon samotného zaměstnance, ale i jeho **rozvoj, hodnocení a zpětná vazba** (Armstrong, 2007). Předpokladem uzavření takové dohody je předchozí definování role zaměstnance na určité období, které může být ohraničeno buď časově, nebo dokončením konkrétního projektu. Dohoda může mít jak ústní, tak obvykle spíše písemnou podobu a uzavírá se mezi vedoucím a řadovým pracovníkem. Wagnerová (2008) v tomto bodě upozorňuje i na důležité psychologické hledisko prvku dohody. Pokud má jedinec kontrolu nad potenciálně stresovou situací, snižuje to hladinu jeho strachu. Obsahem dohody jsou pak podle Šikýře (2012) *dohodnuté pracovní a rozvojové cíle, normy a ukazatele pracovního výkonu, předpoklady a požadavky výkonu práce, podmínky a prostředky výkonu práce a základní standardy a hodnoty organizace*. Koubek (2011) k tomuto výčtu přidává ještě oblast *posouzení schopností*, která by měla pracovníkovi pomoci s vyjasněním očekávání, která jsou kladena ve vztahu k jeho schopnostem a zároveň ho seznamovat s tím, jak bude úroveň jeho schopností posuzována. Součástí dohody by mělo být také ujištění o podpoře, které se pracovníkovi ze strany manažera v rámci naplňování cílů dostane. Dohoda by tedy měla definovat nejen konečné výsledky práce, ale i schopnosti a potřebné znalosti pracovníka k jejich efektivnímu dosažení. Neopomenutelný by měl být také prostor věnovaný vlastní invenci pracovníka (Armstrong, 2007).

Cíl vyjadřuje něco, čeho chceme dosáhnout nebo co chceme splnit. Stanovení cílů v rámci organizace pak představuje kaskádový proces. Na vrcholu této pyramidy stojí cíle kolektivní, odvozené od strategického směřování celé organizace. Tyto cíle jsou obvykle stanoveny formou rozhodnutí generálního ředitele jedenkrát ročně. Od těchto kolektivních cílů se pak odvíjí cíle jednotlivých útvarů, až po individuální cíle každého pracovníka. Strategie společnosti, podnikatelský plán, kolektivní cíle, individuální cíle hodnotitele a popis práce hodnoceného, by měly být výchozími podklady pro určení každého individuálního cíle (Wagnerová, 2008). Cíle, kterých má pracovník dosáhnout, by měly být definované jasně, měly by být klasifikovatelné, dosažitelné, časové přiměřené, měly by pracovníka motivovat k vysokému pracovnímu nasazení a být v souladu s hodnotami organizace. Na plánování těchto cílů by se měl podílet i samotný pracovník (Armstrong, 2007; Koubek, 2011; Wagnerová, 2008). Při stanovení cílů by

mělo být také jasně definováno, jakým způsobem se jejich dosažení bude měřit. Aby se předcházelo nejasnostem, uvádí se jako optimální vycházet při stanovování cílů z metody SMART, kterou Šikýř (2012) prezentuje následovně:

S – *specific, significant* (specifické, významné)

M – *measurable, meaningful* (měřitelné, smysluplné)

A – *achievable, attainable* (dosažitelné, proveditelné)

R – *relevant, realistic* (relevantní, reálné),

T – *time-bound, timed* (časově ohraničené, termínované).

Armstrong (2007) pak mezi jednotlivé cíle dohody řadí: *cíle průběžné, stabilní cíle role nebo práce*, které jsou trvalé a lze je vyjádřit jako hlavní oblasti výsledků, dále pak *výsledky (výsledkové cíle)*, tj. měřitelné výsledky, kterých je třeba dosáhnout (např. úroveň poskytovaných služeb), *úkoly/projekty*, které představují cíle, jež jsou stanoveny v podobě dokončení úkolů či projektů, příp. termínováním dílčích výsledků a *chování*, což jsou očekávání směrem k pracovníkovi stanovená obecně v soustavách schopností nebo individuálně podle jejich jednotlivých bodů.

Ke stanovení cílů by měl sloužit osobní rozhovor mezi pracovníkem a manažerem, který je současně v roli hodnotitele pracovního výkonu. Wagnerová (2008) uvádí několik pravidel, která jsou pro vedení takového rozhovoru podstatná. Jsou jimi:

- *dostatečná časová dotace rozhovoru*
- *zajištění souhrnných podkladů pro stanovení cílů*
- *oboustranný návrh cílů pro další období*
- *zařazení několika náročných cílů, které prostřednictvím propůjčení vyššího pocitu vlastní účinnosti stimulují pracovníka k vyšší výkonnosti*
- *seznámení pracovníka s kolektivními cíli organizace*
- *závěrečné shrnutí a odsouhlasení*

Výstupem takového rozhovoru by měl být formulář, který je vyhotoven na základě provedeného dialogu.

### **2.2.2 Plánování osobního rozvoje**

Jak již bylo uvedeno výše, dohoda o pracovním výkonu seznamuje pracovníka s cíli, kterých by měl v rámci své pracovní činnosti dosáhnout a zároveň ho seznamuje s předpoklady ve formě schopností, znalostí či dovedností, které by měl ovládat proto, aby těchto cílů dosáhl. Právě proto jsou součástí této úmluvy také plány na zlepšování pracovního výkonu a plán vzdělávacích aktivit a osobního rozvoje (Kociánová, 2010). Koubek (2011) popisuje plán osobního rozvoje jako jakýsi manuál, který pracovníkovi stanovuje, jaké kroky by měl podniknout v zájmu svého rozvoje. Rozvojové a vzdělávací plány se sice primárně zaměřují především na osvojení nových znalostí a schopností potřebných k momentálně vykonávané práci, zároveň by ale měly pracovníkovi poskytovat jakýsi přesah a pomoci mu i s rozvojem takových dovedností, které rozšíří pole jeho působnosti a kvalifikační úroveň (Armstrong, 2007). Plán osobního rozvoje by měl tedy sloužit jak k naplňování politiky soustavného rozvoje, která spočívá v ideje, že každý je schopen naučit se více a při výkonu své práce pracovat lépe, ale měl by také přispívat ke zvýšení potenciálu jedinců zvyšovat svoji kvalifikační úroveň a postupovat na kariérním žebříčku.

### **2.2.3 Řízení pracovního výkonu v průběhu období**

Jednou z nejdůležitějších charakteristik řízení pracovního výkonu je skutečnost, že se jedná o nepřetržitý proces. Ač jsem již výše zmiňovala, že by měl být tento proces integrován do personálních činností organizace a široce podporován jejím managementem, nezmínila jsem v tomto bodě jednu důležitou věc, a sice že by mělo jít o integraci nenásilnou, která vychází spíše než z direktivních příkazů shora z přirozené potřeby samotných manažerů rozvíjet schopnosti svých zaměstnanců směrem k zvyšování jejich pracovní výkonnosti, osobního rozvoje a naplňování strategických cílů organizace. Tento styl vedení zaměstnanců by se tak měl ideálně stát spíše přirozenou součástí kultury organizace.

V této fázi procesu řízení pracovního výkonu by mělo docházet k realizaci jednotlivých bodů dohody, a to jak v oblasti pracovních činností, tj. dosahování stanovených cílů, tak osobního rozvoje a naplňování vzdělávacích plánů pracovníka (Koubek, 2011). U všech těchto aktivit by měli být manažeři přítomni, měli by je

monitorovat, průběžně neformálně vyhodnocovat, poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu k jejich počínání a udávat jim další směr (Armstrong, 2007; Kociánová 2010; Koubek, 2011). Smysl průběžného hodnocení spočívá v podpoře motivace pracovníka a korekce či odstraňování případných překážek na cestě k naplnění stanovených očekávání (Wagnerová, 2008). V případě, že v této fázi dojde ke změně zásadních podmínek pro plnění úkolů, přičemž příkladem lze uvést nedostatek finančních prostředků, je na místě přehodnotit, případně změnit stanovené cíle.

#### **2.2.4 Zkoumání a posuzování pracovního výkonu**

Tato fáze procesu řízení pracovního výkonu představuje finální srovnání míry shody mezi obsahem dohody o pracovním výkonu a výslednou realitou, a to za předem stanovené období. Na společné schůzce pracovníka s manažerem by tedy mělo dojít k projednání naplnění dohodnutých pracovních a rozvojových cílů (Šikýř, 2012). K uvedené formální analýze dochází zpravidla jednou ročně, intervaly si však uzpůsobuje organizace dle vlastních kritérií. Podle Kociánové (2010) se zkoumání a posuzování pracovního výkonu musí vždy opírat o skutečný pracovní výkon, musí být konkrétní, musí umožňovat nadřízeným a podřízeným pracovníkům nalézt společný pozitivní pohled na to, jak v budoucnu zlepšit svůj výkon a jak řešit problémy s dosahováním cílů. Zkoumání je tedy zaměřené nejen na to, co se stalo, ale také proč k tomu došlo (Koubek, 2011). Výsledky zkoumání a posuzování pracovního výkonu pak slouží jednak k uzavření dohody o pracovním výkonu a další období a jednak navazují na další personální procesy spojené s působením daného pracovníka v organizaci (*odměňování, kariérní postup, vzdělávání*) (Šikýř, 2012). Jak již vyplývá z výše uvedeného, stejně jako obě předchozí fáze řízení pracovního výkonu, ani tato není jednostrannou záležitostí, ale podílí se na ni kromě manažera také samotný řadový pracovník. Právě tato skutečnost představuje základní odlišnost od tradičního konceptu hodnocení zaměstnanců, které bývá jednostrannou záležitostí.

Uvedený rámec členění procesu řízení pracovního výkonu by měl poskytovat prostor pro snoubení práce jednotlivých pracovníků, manažerů a pracovních týmů a to tak, aby to všem uvedeným stranám vzájemně vyhovovalo a směřovalo k pochopení toho, jak nejlépe vykonávat svoji práci a dosahovat společných cílů. Výsledkem by tedy nemělo být zvyšování výkonnosti pouze na úrovni řadových pracovníků, ale i samotných manažerů.

### 3. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků představuje účinný nástroj kontroly a usměrňování zaměstnanců a řadí se tak mezi nejdůležitější personální činnosti (Koubek, 2011). Zatímco stejný autor ve své publikaci z roku 1995 upozorňuje na chybné překlady z cizích jazyků, zejména angličtiny, které zaměňují činnost hodnocení pracovníků za hodnocení pracovního výkonu, a v této souvislosti vysvětluje, že je třeba pojímat pracovní výkon mnohem komplexněji než jako pouhý výsledek práce, v roce 2011 již sám oba tyto výrazy používá jako synonymum. Z této skutečnosti je tedy patrné, že v průběhu času došlo ke změně pohledu na pojem *pracovní výkon*, který v sobě v rámci modernějšího pojetí kromě výsledků práce zahrnuje také způsoby, jimiž pracovníci těchto výsledků dosahují (viz definice na začátku této práce). Zajímavé je, že uchopení termínu hodnocení pracovníků je problematické i v dnešní době, kdy je tento výraz pro změnu zaměňován s procesem řízení pracovního výkonu (Hroník, 2006). Přestože mnoho lidí oba tyto termíny vnímá totožně, ve skutečnosti je hodnocení pracovníků spíše nezbytnou součástí širšího procesu řízení pracovního výkonu. Na vzájemné rozdíly mezi oběma termíny ve své publikaci poukazuje Armstrong (2007). Zatímco řízení pracovního výkonu označuje jako společný, sdílený proces, který je silně orientovaný na budoucnost a zaměřuje se na rozvoj a výkon pracovníků, potažmo strategické cíle celé organizace, hodnocení pracovníků označuje jako systém probíhající shora-dolů, orientovaný spíše na minulost a zaměřený na úroveň kvality výkonu a na zásluhy.

Pokud se již vymaníme z terminologických nesrovnalostí, bylo by vhodné na tomto místě objasnit, v čem tkví podstata hodnocení pracovníků. Koubek (2011) v tomto smyslu uvádí tři stěžejní body, kterými jsou:

- ***zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci***, tj. jak plní úkoly a požadavky pracovní pozice, na které je zařazen;
- ***sdělování výsledků hodnocení*** jednotlivým pracovníkům a jejich současné projednání;
- ***hledání cest ke zlepšení*** pracovního výkonu a realizace opatření, která mohou být v tomto směru nápomocná.



Kociánová (2010) i Šikýř (2012) pak také vyzdvihují důležitou funkci **zpětné vazby**, kterou by mělo hodnocení poskytovat pracovníkům k jejich pracovnímu působení v organizaci.

### 3.1 Formy hodnocení

Z hlediska formy lze hodnocení pracovníků rozdělit poměrně jednoduše, a to na **formální** a **neformální (systematické)**. Neformální hodnocení představuje nástroj průběžného posuzování a usměrňování pracovních výkonů zaměstnanců, kteří tak získávají bezprostřední zpětnou vazbu ke svému momentálnímu pracovnímu počínání. Nadřízení zaměstnanci mohou okamžitě reagovat na aktuální problémy nebo naopak oceňovat pozitivní pracovní situace. Neformální hodnocení je spíše součástí běžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování, nebývá tedy zpravidla zaznamenáváno a obvykle z něj neplynou závažnější personální rozhodnutí. Oproti tomu formální, nebo též systematické hodnocení nemá bezprostřední povahu, je periodické, standardizované a slouží jako podklad k dalším personálním činnostem. Takové hodnocení mívá písemnou podobu a bývá součástí osobních složek zaměstnanců (Šikýř, 2012; Koubek, 2011; Kociánová 2010).

Pilařová (2008) v rámci systematického hodnocení dále rozlišuje *hodnocení výkonu*, *hodnocení kompetencí* a *mimořádné hodnocení*. Zatímco hodnocení výkonu může mít podobu hodnocení úloh, cílů nebo úkolů a mělo by být navázáno na pohyblivou složku platu, hodnocení kompetencí je založeno na definování klíčových kompetencí pro jednotlivé pozice (role, úlohy) a mělo by být spojeno s pevnou složkou platu, rozvojem a kariérním růstem zaměstnance.

K výše uvedenému výčtu přidává Koubek (2011) i Kociánová (2010) ještě **příležitostné hodnocení**, jakožto drobnou nuanci formálního hodnocení, které je však spojeno s okamžitou specifickou potřebou. Realizuje se typicky při ukončení adaptačního procesu nebo pracovního poměru, kdy má podobu pracovního posudku.

### 3.2 Cíle hodnocení

Wagnerová (2008) ve své publikaci uvádí následující výčet cílů a funkcí pracovního hodnocení:

- *Funkce poznávací,*
- *funkce motivační,*
- *funkce personální,*
- *zlepšení výkonu,*
- *stanovení odměny,*
- *rozhodování o platovém zařazení,*
- *potřeby odborného školení a přípravy,*
- *mentální hygiena.*

V obecné rovině by měla být cílem neformálního hodnocení okamžitá zpětná vazba k aktuálnímu pracovnímu počínání zaměstnance. V případě formálního, tj. systematického hodnocení uvádějí autoři shodně následující (Šikýř, 2012; Urban, 2017 a Wagnerová, 2008):

- *Zhodnocení výkonu zaměstnance za určité období,*
- *konfrontaci obrazu jeho pracovního chování s vnímáním hodnotitele,*
- *připomenutí požadavků, které se týkají pracovního výkonu a chování zaměstnance,*
- *optimální motivaci k tomu, aby zaměstnanec podával co nejvyšší a nejkvalitnější výkony,*
- *upozornění na slabá místa jeho pracovního chování a nalezení řešení možných mezer v pracovním výkonu,*
- *definování cílů pro další vzdělávání,*
- *shromáždění podkladů pro mzdové odměňování zaměstnance.*

### 3.3 Kritéria hodnocení

Zatímco Hroník (2006) považuje za kritéria pracovního hodnocení poměrně jednoduše *reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení* nebo *kompetence* (způsobilosti), Wagnerová (2008) hned v úvodu poukazuje na fakt, že se jedná o poměrně složitou problematiku. Stěžejní je v této oblasti podle autorky *analýza pracovní činnosti* a *definice úspěchu v práci*. Celková výkonnost pak představuje součet nebo průměr výkonnosti v jednotlivých klíčových ukazatelích nezbytných pro výkon dané pozice. Při hodnocení pracovníků je tedy zásadní použít vždy taková kritéria, která jsou úměrná povaze práce na konkrétním pracovním místě, přičemž je třeba hned v úvodu definovat, a to výslovně a písemně, jaký výkon je považován za žádoucí (úroveň, norma výkonu) a jaký naopak za nepřijatelný (Koubek, 2011).

Výčet nejčastějších hodnotících kritérií uvádí Koubek (2011) následovně:

- a) *výsledky práce (měřitelná/ klasifikovatelná kritéria)* – např. množství práce, kvalita práce, spokojenost zákazníků...
- b) *pracovní chování* – např. ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, řádná docházka...
- c) *sociální chování* – např. ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, styl vedení lidí...
- d) *dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti* – např. znalosti práce, dovednosti, vzdělání...

V oblasti kritérií se Wagnerová (2008) dotýká také otázky reálné validity pracovního hodnocení, která se vztahuje k tomu, nakolik vlastně takové hodnocení měří skutečnou výkonnost na dané pracovní pozici. Výsledky hodnocení jsou totiž v některých případech z důvodu absence jednotných hodnotících kritérií zcela nepoužitelné. Autorka v tomto směru rozlišuje tři typy validity, a to **obsahovou**, která se týká relevance měřitelných faktorů, na jejichž základě je pracovník hodnocen, **prediktivní**, která určuje schopnost předpovědět budoucí výkon pracovníka na základě výsledků jeho minulých hodnocení a **konstrukční validitu**, která bývá používána k tomu, aby se prokázalo, že hodnocení výkonnosti měří stupeň, ve kterém mají zaměstnanci identifikovatelné charakteristiky, o kterých bylo rozhodnuto, že jsou pro výkon dané práce důležité.

Závěrem této podkapitoly je důležité zmínit také fakt, že existují skutečnosti, které mohou výkon pracovníka negativně ovlivňovat a zároveň být na jeho jednání nezávislé. Jedná se o faktory typu přetížení pracovníka navzájem si konkurujícími úkoly, zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci, nedostatečná instruktáž k práci, ale i osobní důvody spočívající v životních podmínkách zaměstnance, které by neměly zkreslovat hodnocení jeho pracovního výkonu (Koubek, 2011).

### 3.4 Fáze hodnocení

Výběrem vhodné hodnotící metody proces hodnocení zaměstnanců nekončí. Efektivní hodnocení se skládá celkem ze tří částí, a to *přípravy na hodnotící rozhovor, hodnotícího rozhovoru a realizace a kontroly dohod a opatření vyplývajících z hodnotícího rozhovoru* (Pilařová, 2008).

**Přípravná fáze** zahrnuje oboustranná školení a detailní seznámení s konkrétní metodou hodnocení. Hodnotitel v této fázi sumarizuje podklady, připravuje obhajobu analýzy pracovního výkonu hodnoceného zaměstnance a případné změny, které od něj do budoucna vyžaduje. Zároveň je ze strany hodnotitele třeba zjistit rozpočet pro případnou úpravu mzdy hodnoceného zaměstnance a rozpočet na jeho rozvojové aktivity. Také hodnocený zaměstnanec by neměl podcenit význam této části hodnocení a měl by si připravit otázky a případné připomínky.

Samotný **hodnotící rozhovor** by pak neměl být v žádném případě monologem hodnotitele, ale dialogem obou stran. Wagnerová (2008) pokládá hodnotící rozhovor za těžiště formálního hodnocení výkonnosti a je tak třeba mu věnovat pečlivou pozornost. Úvodem by měly zaznít formální náležitosti celého setkání, které by se mělo odehrávat v přátelské atmosféře. Nejprve by měly být probrány shody a následně rozdílné pohledy na věc, přičemž je dobré hodnoceného do rozhovoru vtahovat kladením správných otázek. Na místě je samozřejmě také analýza nedostatků. Analýza nedostatků by měla probíhat formou nalezení možného řešení problémů. Na tomto místě je také prostor pro definici budoucích cílů. V tomto případě odkážu na jednu z předchozích podkapitol této práce *Dohoda o pracovním výkonu*, kde se o této problematice detailněji rozepisují.

Poslední fáze hodnocení představuje *realizaci kontroly dohod a opatření vyplývajících z hodnotícího rozhovoru*. Tato fáze bývá častou příčinou negativního

postoje k pracovnímu hodnocení. Průběžná kontrola plnění dohodnutých cílů a opatření nesmí být v průběhu dalšího období opomíjena a je třeba dát hodnocenému najevo, že probrané skutečnosti a sjednané úmluvy mají svůj význam. Absence této fáze hodnocení jej může stavět do role pouhé formality, kdy hodnocení nechápu, proč by měly ztrácet čas definováním cílů, jejichž realizace po nich ve skutečnosti není vyžadována.

### 3.5 Metody hodnocení pracovníků

K hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců se využívá řada metod, přičemž žádná z nich nebývá samostatně ideální, a tak v praxi dochází nejčastěji k jejich kombinování. Při volbě konkrétní metody je nutné zohledňovat faktory jako *povaha práce, kategorie pracovníků* nebo *počet zaměstnanců*. Nejprve je tedy zapotřebí vyjasnit si *co* a *proč* chceme hodnotit a následně je nasnadě položit si otázku *jak*?

**Systémy založené na měření vlastností** představují nejčastěji používaný typ hodnocení pracovní výkonnosti. V principu poskytují seznam různých vlastností nebo charakteristik, v rámci nichž hodnotitel hodnotí zaměstnance. Může jimi být například *kvalita práce, kvantita* nebo *spolehlivost*. Příkladem konkrétních metod pak může být skórovací systém, volný popis nebo posudek (Wagnerová, 2008).

**Systémy hodnocení založené na porovnávání** v sobě zahrnují takové typy hodnocení, které porovnávají výkony, resp. výkonnost, jednotlivých zaměstnanců mezi sebou, a to buď souhrnně, nebo dle předem definovaných kritérií výkonu. Výstupem takového porovnání je pak výsledný žebříček pracovníků sestavený dle míry jejich finální výkonnosti. Mezi metody hodnocení založené na pozorování řadí Kociánová (2010) **střídavé porovnávání, párové porovnávání** nebo povinné rozdělení.

Srovnávací metody jsou určeny spíše k hodnocení malých až středních skupin zaměstnanců, které vykonávají stejnou pracovní činnost, pro velké pracovní kolektivy a organizace se příliš nehodí. Dalšími negativy je poměrně vysoká úroveň zkreslení na vícero úrovních, ať již subjektivity nebo nespravedlivého ohodnocení malých rozdílů ve výkonnosti.

**Behaviorální systémy** se zaměřují na hodnocení zaměstnanců dle rozsahu, ve kterém projevují úspěšné pracovní chování. Jsou založeny na objektivním,

pozorovaném pracovním chování a v tomto ohledu tedy představují výhodu oproti výše zmiňovaným metodám hodnocení. V případě, že jsou behaviorální přístupy užity správně, poskytují validní výsledky, jsou reliabilní a relativně bez hodnotitelských chyb a zaujatostí (Wagnerová, 2008).

**Metoda kritických událostí** je založena na pozorování a zaznamenávání pracovního chování zaměstnanců, resp. jejich extrémně úspěšných, neúspěšných nebo častých forem a výsledků. Finálním výstupem je pak seznam všech pozitivních a negativních kritických případů (Pilařová, 2008). Jde o univerzální metodu, která bývá do systému hodnocení začleňována jako doplňková a v praxi se využívá spíše jako vhodný podklad pro rozvoj zaměstnanců (Šikýř, 2012).

V rámci většiny metod hodnocení pracovních výkonů je na straně hodnotitele nadřízený pracovník. Tento typický model pracovního hodnocení však může přinášet řadu zkreslení. I z tohoto důvodu bývá v současné době zvykem stále častěji využívat kombinace klasických typů hodnocení s hodnocením spolupracovníků, sebehodnocením nebo hodnocením podřízenými. Novějším typem podobného modelu hodnocení je **třistašedesátistupňová zpětná vazba**. V rámci této metody hodnocení kompetencí jsou hodnotiteli přímí i nepřímí nadřízení, kolegové, interní i externí zákazníci a někdy i podřízení. Součástí třistašedesátistupňové zpětné vazby je také sebehodnocení. K realizaci této metody jsou používány strukturované dotazníky, které jsou zpravidla anonymní. Vzhledem k tomu, že ne všichni hodnotitelé jsou schopni validně zhodnotit pracovní výkon konkrétního zaměstnance, je třeba k vyhodnocování přistupovat se zvláštním zřetelem. Výsledky hodnocení jednotlivými hodnocenými jsou následně srovnávány mezi sebou, obvykle s využitím k tomu vyvinutého softwaru. Zapojením hodnotitelů na několika úrovních by mělo být v ideálním případě dosaženo vysoké míry objektivity, což ovšem v realitě nemusí být vždy pravda (Šikýř, 2012).

Hodnocení zaměstnanců souvisí s řadou dalších HR nástrojů, mezi které lze zařadit popis pracovních pozic a kompetenční modely, nábor a výběr zaměstnanců či jejich rozvoj a odměňování. Kompetencemi, rozvojem a vzděláváním zaměstnanců se budu blíže věnovat v následující kapitole této práce.

## 4. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Armstrong (2015) spatřuje hlavní účel vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v napomáhání společnému zlepšování cestou vzájemného, odborného a etického podněcování a usnadňování učení a poznávání, které je v souladu se strategickými cíli organizace, rozvíjí individuální potenciál a respektuje a zhodnocuje různorodost lidí. Základem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je vždy identifikace a analýza vzdělávacích potřeb na úrovni organizace i samotných zaměstnanců a následně definice vzdělávacích aktivit. Šikýř (2012) definuje vzdělávací potřebu jako nesoulad mezi znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst. Orientace na osobní potřeby rozvoje a růstu zaměstnanců podněcuje zvyšování jejich výkonnosti, podporuje konkurenceschopnost jak na straně zaměstnance, tak podniku a zvyšuje atraktivitu organizace.

Armstrong (2015) uvádí výčet jednotlivých složek vzdělávání a rozvoje následovně:

- a) **Učení se** – proces osvojování a rozvíjení znalostí, dovedností, schopností, chování a postojů. Učení je nápomocné při změně chování na základě zkušeností, ale i formálnějších metod vzdělávání na pracovišti i mimo něj.
- b) **Všeobecné vzdělávání** – všeobecné vzdělávání představuje vzdělávání, které se týká spíše všech oblastí života nežli znalostí a dovednostní potřebných k výkonu práce na konkrétní pozici.
- c) **Odborné vzdělávání (výcvik)** – systematické uplatňování formálních procesů, které lidem pomáhají osvojovat si znalosti, dovednosti a schopnosti, které se týkají vykonávání svěřené práce.
- d) **Rozvoj** – rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení a vzdělávání. Koubek (2011) v tomto bodě upozorňuje také na fakt, že by měla být vedle čistě pracovních schopností věnována pozornost také formování sociálních vlastností a osobnosti jedince. Rozvoj se tedy zaměřuje na zvyšování pracovního potenciálu zaměstnanců.

## 4.1 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Volba vhodného nástroje vzdělávání závisí mimo jiné na velikosti organizace. Malé podniky se obvykle v rámci vzdělávání soustředí na orientaci, tj. zapracování a adaptaci svých zaměstnanců, podobně je tomu u středních podniků orientovaných na ne příliš kvalifikovanou práci, naopak střední podniky orientované na náročnou práci tíhnou spíše k systematickému vzdělávání typickému pro velké organizace (Koubek, 2011).

Systematické vzdělávání pak představuje nepřetržitý cyklus vytváření konzistentního a komplexního rámce pro vzdělávání a rozvíjení lidí, tj. opakující se cyklus identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocování výsledků vzdělávání (Šikýř, 2012).

Identifikace vzdělávacích potřeb se provádí **s dostupnými údaji o pracovních místech** (úkoly, povinnosti, pravomoci aj.) a **o zaměstnancích** (dosažené vzdělání, odborná způsobilost, rozvojový potenciál aj.). Formálním východiskem je tedy jak *analýza pracovního místa*, tak *hodnocení zaměstnanců*. Analýza vzdělávacích potřeb je velmi důležitým krokem, díky kterému můžeme odhalit i takové problémy či výkonnostní mezery, které nejsou řešitelné či odstranitelné realizací jakékoli vzdělávací akce, proto je důležité věnovat tomto bodu důslednou pozornost (Bartoňková, 2010).

Výstupem fáze identifikace vzdělávacích potřeb je **vypracovaný návrh vzdělávacího programu**. Vzdělávací plán je vymezen jednak *cílem vzdělávání*, *cílovou skupinou zaměstnanců*, *metodou vzdělávání*, *institucí zabezpečující vzdělávání*, *lektorem*, *místem*, *časem*, *požadavky na materiální a technické vybavení a služby*, *metodou vyhodnocení výsledků a také náklady na vzdělávání*. Realizace vzdělávání následně spočívá v aplikaci vhodné metody rozvoje a vzdělávání, ať již na pracovišti nebo mimo něj. Na tomto místě Vodák a Kuchaříčková (2011) upozorňují, že je třeba zohledňovat lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností, vzdělání, postavení v rámci podnikové hierarchie a motivace.

Konečnou fází systematického vzdělávání představuje **vyhodnocení jeho výsledků**. Měřit výsledky vzdělávání není jednoduchou disciplínou, neboť se mohou v chování zaměstnance projevit až s časovým odstupem. Při vyhodnocování výsledků se tedy posuzuje, zda byly použity a dodrženy adekvátní metody, jaká byla odezva účastníků (bezprostřední i následná), jaká je skutečná úroveň osvojení si nových znalostí,



dovedností a schopností a jejich využití v každodenní práci. Vyhodnocení výsledků vzdělávání probíhá na základě komparace výsledků vstupních a výstupních testů nebo monitorováním průběhu vzdělávacích programů. Zvláště důležité je vyhodnocování výsledků vzdělávání během hodnocení zaměstnanců (Šikýř, 2012).

## 4.2 Metody vzdělávání zaměstnanců

Metody vzdělávání zaměstnanců představují významný nástroj zajišťující vzdělávací proces. Správnost zvolené metody vzdělávání se podle Šikýře (2012) posuzuje s ohledem na potřebu vzdělávání, cíl vzdělávání, cílovou skupinu účastníků vzdělávání, organizační předpoklady vzdělávání apod. Neopomenutelně důležitá je také úroveň a zkušenost lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů. Současné vzdělávací metody by u zaměstnanců měly podporovat rozvoj tvořivosti, flexibility, ochotu přijímat změny a vhodně na ně reagovat (Vodák a Kuchaříčková, 2011).

Koubek (2011) rozděluje metody vzdělávání do dvou skupin, a to na **metody vzdělávání na pracovišti** (*on the job*) a **mimo pracoviště** (*off the job*). Vzdělávání na pracovišti se aplikuje obvykle individuálně na místě obvyklého pracoviště zaměstnance při vykonávání běžných pracovních povinností. Příkladem lze uvést instruktáž při výkonu práce, asistování, koučování či mentorování. Vzdělávání mimo pracoviště se aplikuje převážně hromadně mimo běžné pracoviště, ať již v sídle organizace nebo mimo ni. Jedná se o metody vhodné především ke vzdělávání manažerů a specialistů. Patří sem například přednášky, semináře, demonstrování, případové studie či diagnosticko-výcvikové programy (Vodák a Kuchaříčková, 2011).

Specifickou metodou vzdělávání zaměstnanců, které je možné uskutečňovat individuálně i hromadně, na pracovišti i mimo něj, je **elektronické vzdělávání**, neboli e-learning. Podstatou této formy vzdělávání je náhrada lidského faktoru (školitele), informační technologií, která zprostředkuje znalosti zdroje. Přední výhodou elektronického vzdělávání je jeho atraktivnost a názornost. Osvojené znalosti navíc mohou uživatelé zpravidla okamžitě ověřit testem. Organizaci tento typ vzdělávání obvykle snižuje náklady, neboť je možné jej použít opakovaně velkým množstvím uživatelů. E-learning je založen na samostudiu, a tak záleží na motivaci a odpovědnosti každého z účastníků, do jaké míry mu budou věnovat pozornost. Faktem také zůstává, že některé typy znalostí a dovedností, především ty spojené s praktickým výkonem práce v reálných pracovních podmínkách, virtuálně osvojit nelze (Šikýř, 2012).

### 4.3 Rozvoj zaměstnanců a kompetence

Rozvoj zaměstnanců zahrnuje rozličné způsoby zvyšování jejich kvalifikace, odborných znalostí, dovedností a posilování požadovaného pracovního chování, které jsou dohromady zapotřebí k efektivnímu výkonu práce. Všechny předchozí pojmy by bylo dle definice Wagnerové (2008) možné zastřešit termínem kompetence, jejichž rozvoj by měl být pro každou organizaci prioritou nejen s ohledem na vlastní prospěch. Přesto bývá rozvoj kompetencí zaměstnanců spíše opomíjen, ať již z důvodu nedostatku financí, motivace nebo znalostí konkrétních rozvojových potřeb či jejich požadované úrovně (Pilařová, 2008).

Rozvojové potřeby zaměstnanců byly navíc upozaďovány již historicky. Za jediný motivátor vysokého výkonu byla dlouho považována finanční odměna. Pozdější výzkumy však ukázaly, že existují další faktory, jako morálka a sebevědomí, které mají na výkonnost významný vliv. V polovině dvacátého století tak začala sílit myšlenka pracovního hodnocení jako nástroje k motivaci a rozvoji pracovníků (Wagnerová, 2008).

#### Kompetenční model a jeho výhody

Kompetenční model lze definovat jako soupis očekávaných kompetencí potřebných k naplňování konkrétní podnikové strategie. Hroník (2006) pokládá kompetenční model za jeden z důležitých nástrojů řízení lidí, přičemž uvádí následující obecné výhody jeho zavedení v rámci organizace:

- Sjednocení „jazyka“ manažerů, personalistů;
- poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení;
- propojenost s vyhodnocením „čísel“;
- základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj;
- možnost koncipovat cílené rozvojové programy.

### 4.3.1 Hodnocení kompetencí

Hodnocení kompetencí je **obvykle realizováno jedenkrát ročně**. Přestože je ideálním zdrojem informací pro plánování dlouhodobého rozvoje zaměstnanců, neumožňuje zachytit jejich aktuální rozvojové potřeby jako hodnocení výkonu.

Plány rozvoje zaměstnanců jsou vytvářeny v souladu s personálním plánem, aktuální organizační strukturou a popisy pracovních pozic. Současně jsou využívány již dostupné informace o rozvojových potřebách zaměstnanců vyplývající z již provedených hodnocení kompetencí, hodnocení výkonu a z adaptačního procesu. Na základě těchto údajů je sestavován rozpočet pro rozvojové aktivity, který je rozdělen jednak mezi jednotlivé útvary a jednak částečně zůstává ve správě personálního útvaru, který jej využívá k realizaci rozvoje manažerů nebo zákonem stanovených rozvojových aktivit (Pilařová, 2008).

### 4.3.2 Rozvoj kompetencí

Rozvoj kompetencí navazuje na hodnocení kompetencí. Z tohoto typu hodnocení pak podle Pilařové (2008) vyplývají dva druhy rozvojových plánů:

#### **a) Rozvoj kompetencí, které zaměstnanec na dané pozici nemá na dostačující úrovni**

V rámci hodnocení kompetencí v závislosti na zvolené metodě lze společně se zaměstnancem analyzovat celkový vývoj jeho výkonnosti, celkový vývoj úrovně sledovaných kompetencí, dosaženou úroveň klíčových celofiremních kompetencí, užitečnost rozvojových aktivit pro zvýšení výkonnosti nebo dosažení požadované úrovně kompetence a zdroje příčin podílejících se na snižování / zvyšování výkonu zaměstnance.

Pokud se ukáže, že je zdrojem nedostatečného výkonu nízká úroveň některé z kompetencí, je možné naplánovat její rozvoj. Pokud je navíc taková kompetence přímo vázaná na některou z úloh, je možno účinek rozvoje dané kompetence sledovat při dalším nejbližším hodnocení výkonu. Užitečné je tedy definovat jednotlivé stupně rozvojových programů v souladu s úrovněmi kompetencí. Schopnost zadavatele definovat zadání rozvojového programu a předat toto zadání internímu nebo externímu školiteli, může významně ovlivnit účinek rozvojové aktivity.

**b) rozvoj kompetencí, které zaměstnanec bude potřebovat pro plnění budoucích cílů a úkolů** (v souladu s kariérním plánem, změnou pracovní pozice, změnou pracovní náplně).

Úroveň a druh kompetencí, které jsou pro danou organizaci u jejich zaměstnanců potřebné, se odvíjí od podnikové strategie. Ústřední cíl organizace je přitom rozmělněn do cílů jednotlivých úseků, oddělení až po cíle jednotlivých zaměstnanců. Ač ani hlavní cíl směřování organizace nemusí být v čase neměnný, dochází běžně spíše ke změně dílčích cílů, na jejichž efektivní plnění se musí stávající zaměstnanci adaptovat. Manažeři mají obvykle během dlouhodobého hodnocení možnost se svými zaměstnanci plánovat rozvoj jejich kompetencí tak, aby byli připraveni na plnění nových úkolů. Vedle toho je dobré využívat ještě nástroj „kariérního plánování“. Kariérní plánování napomáhá stabilizaci kvalitních pracovníků a nabízí jim dlouhodobou perspektivu. Podle Bělohlávka (2016) navíc přispívá k motivaci zaměstnanců. Každý pracovník by měl být při nástupu na konkrétní pozici seznámen s možnostmi profesního růstu a prohlubování odbornosti. Také kariérní plány jsou vypracovávány v souladu se strategií celé organizace. V této souvislosti bývají v některých organizacích definovány i tzv. klíčové pozice. Při dlouhodobém plánování lidských zdrojů by totiž zpravidla nemělo docházet k obsazování pracovních míst na poslední chvíli, ale organizace by měla na každé důležité místo čerpat z personálních záloh (Bělohlávek, 2016). Na klíčové pozice jsou vybíráni a následně dále připravováni vhodní kandidáti. Příprava obvykle zahrnuje jak teorii (školení, kurzy, tréninky), tak praxi (plnění specifických úloh a úkolů).

## 5. Státní správa a služební hodnocení státních zaměstnanců

Státní správa je vedle územní samosprávy jednou z podob správy veřejné, proto by bylo myslím vhodné definovat nejprve pojem, který oba zmíněné termíny zastřešuje. Veřejná správa představuje souhrn správních činností, které souvisí s vládnutím na ústřední i místní úrovni a poskytováním veřejných služeb (Pomahač a Vidláková, 2002). Lze ji ale definovat i jako souhrn institucí, které tuto činnost vykonávají, a to výhradně ve veřejném zájmu. Subjekty, prostřednictvím kterých je tento veřejný zájem uskutečňován, jsou orgány, které tak musí činit pouze na základě a v mezích zákona. Zatímco státní správa je vykonávána na celém území státu, a to skrze normy platné pro všechny občany, územní samospráva slouží pouze k zastupování občanů určité části území státu. Vykonavateli státní správy jsou orgány a úřady, které jsou k tomu pověřeny zákonem, příkladem lze uvést finanční úřady, Českou správu sociálního zabezpečení nebo Úřad práce ČR (Heger, 2012).

### 5.1 Státní služba

Zákon o státní službě byl zveřejněn ve Sbírce zákonů České republiky dne 6. listopadu 2014 pod č. 234 a jeho účinnost nastala k 1. lednu 2015. Věcným garantem za implementaci zákona o státní službě je Ministerstvo vnitra – sekce pro státní službu. V roce 2015 se tedy z podstatné části správních úřadů v České republice staly současně úřady služební, ve kterých klasický pracovní poměr na většině pracovních míst nahradil poměr služební. Zavedení státní služby bylo jedním z požadavků Evropské unie v rámci snahy o profesionalizaci státní správy nezávislé na politických změnách. Implementace institutu státní služby do právního prostředí České republiky byla velmi zdoluhavým, jedenáct let trvajícím procesem, který byl ve své finální podobě prosazen až na základě tlaku Evropské komise hrozbou neschválení dohody o partnerství, což by pro Českou republiku znamenalo ztrátu možnosti čerpat unijní finanční prostředky ze strukturálních a jiných fondů (Homfray a kol., 2020).

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších prepisů (dále jen „zákon o státní službě“) upravuje zejména právní poměry státních zaměstnanců vykonávajících ve správních úřadech státní správu, organizační věci státní služby, služební vztahy státních zaměstnanců, odměňování státních zaměstnanců a řízení ve věcech služebního

poměru, přičemž představuje významný krok k zavedení stabilní a profesionální státní správy při zachování základních parametrů nezbytných pro fungování státní služby, kterými jsou stabilizace, depolitizace a transparentnost (Homfray a kol., 2020).

## **Definice základních pojmů**

Úvodem této podkapitoly pokládám za vhodné objasnit několik základních termínů, které se budou prolínat napříč následným textem.

- **Státní zaměstnanec** je fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru a zařazena na služební místo nebo jmenována na služební místo představeného k výkonu některé ze správních činností vymezených zákonem o státní službě.
- **Představený** je státní zaměstnanec, který je oprávněn vést podřízené státní zaměstnance, ukládat jim služební úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat výkon jejich služby a dávat jim k tomu příkazy.
- **Služební orgán** je nejvyšší nadřízený představený, který stojí v čele služebního úřadu a jedná a rozhoduje ve věcech služebního poměru podřízených státních zaměstnanců.
- **Obor služby** je vázán systemizací ke každému služebnímu místu. Zaměření oboru služby by mělo odpovídat zaměření konkrétního služebního místa, tedy např. „IT administrátor“ bude mít obor služby „Informační a komunikační technologie“. Každý státní zaměstnanec má ze zákona povinnost do jednoho roku od přijetí do služebního poměru složit úřednickou zkoušku z oboru / oborů služby, který je stanoven na služebním místě, na které byl zařazen.
- **Platová třída a platový tarif.** Platová třída je odrazem náročnosti práce a je přidělena v rámci systemizace každému pracovnímu / služebnímu místu. Státní zaměstnanci jsou dle služebního zařazení a délky dosažené odborné praxe zařazováni celkem do šestnácti platových tříd, které jsou dále rozděleny na dvanáct

platových stupňů (celkem 32 let). K postupu do dalšího platového stupně tedy dochází v závislosti na počtu odpracovaných let.

## 5.2 Služební hodnocení státních zaměstnanců

Každý státní zaměstnanec podléhá pravidelnému služebnímu hodnocení, které svou povahou **patří mezi hodnocení systematická**. Služební hodnocení provádí nejčastěji bezprostředně nadřízený představený v součinnosti se služebním orgánem, případně jiným představeným, kterého služební orgán touto pravomocí pověří. Frekvence provádění pravidelného služebního hodnocení je na rozhodnutí služebního orgánu každého služebního úřadu, hodnocené období však nesmí překročit délku tří let. Pravidelné služební hodnocení státních zaměstnanců se typicky provádí jednou ročně, a to v prvním čtvrtletí kalendářního roku za uplynulé hodnocené období (předchozí kalendářní rok).

§ 155 zákona o státní službě vymezuje výčet druhů služebního hodnocení a jejich zákonná pravidla. Vedle **pravidelného služebního hodnocení** dále existuje **první služební hodnocení**, které se provede nejpozději do šesti měsíců od uplynutí zkušební doby nově přijatého státního zaměstnance, následuje mimořádné **hodnocení podle potřeby** nebo **hodnocení na žádost státního zaměstnance**. Pro všechna uvedená hodnocení platí shodná podmínka, a sice že je státní zaměstnanec hodnocen vždy za uplynulé, dosud nehodnocené období, které zahrnuje alespoň 60 odsloužených dnů ode dne seznámení státního zaměstnance s předchozím služebním hodnocením. Výjimku pak představuje hodnocení, které obsahuje závěr o tom, že státní zaměstnanec ve službě dosahoval nevyhovujících výsledků, v takových případech se další mimořádné služební hodnocení provede po uplynutí 90 odsloužených dnů ode dne seznámení s předchozím služebním hodnocením. Specifickým případem je pak také **přechodové služební hodnocení**, které se provádí u státních zaměstnanců, kteří přecházejí na jiný služební úřad, aniž by současně skončil jejich služební poměr. Přechodové služební hodnocení se předává novému služebnímu orgánu státního zaměstnance a neobsahuje závěr o tom, jaké státní zaměstnanec dosahoval ve službě výsledky, ani zde nejsou stanoveny individuální cíle pro další osobní rozvoj státního zaměstnance.

### 5.3 Oblasti služebního hodnocení

Služební hodnocení státního zaměstnance zahrnuje dle Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., Nařízení vlády o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „nařízení vlády č. 36/2019 Sb.“) hodnocení následujících oblastí:

- a) *znalostí a dovedností;*
- b) *výkonu služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli;*
- c) *dodržování služební kázně;*
- d) *výsledků vzdělávání.*

Kromě výše uvedených oblastí obsahuje služební hodnocení také stanovení individuálních cílů pro další osobní rozvoj státního zaměstnance.

### 5.4 Hodnotící kritéria

Dle nařízení vlády č. 36/2019 Sb. obsahuje služební hodnocení následující hodnotící kritéria:

- a) *Znalosti*
  - *znalost právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby*
- b) *Dovednosti*
  - *komunikační dovednosti*
  - *sociální dovednosti*
  - *osobní přístup*
  - *manažerské dovednosti, jde-li o představeného*
- c) *Výkon státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli*
  - *kvalita výkonu státní služby*
  - *množství plněných služebních úkolů a služební tempo*



- *analýza a řešení problémů*
- *organizování, řízení, kontrolování a hodnocení výkonu státní služby podřízených státních zaměstnanců a organizování, řízení, kontrolování a hodnocení výkonu práce podřízených zaměstnanců, jde-li o představeného*

Hodnotitel posuzuje státního zaměstnance v jednotlivých hodnocených oblastech na základě hodnoticích kritérií. Hodnocená oblast se na výsledku služebního hodnocení státního zaměstnance podílí 20 % v případě znalostí, 20 % v případě dovedností a 60 % v případě výkonu státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli.

Klasifikace plnění hodnocené oblasti odpovídá aritmetickému průměru klasifikací plnění hodnoticích kritérií, na jejichž základě je státní zaměstnanec v hodnocené oblasti posuzován, zaokrouhlenému matematicky na celé číslo. Hodnotitel klasifikuje hodnoticí kritérium 4 body, je-li plněno vysoko nad rámec nároků na ně kladených, 3 body, je-li plněno nad rámec nároků na ně kladených, 2 body, je-li plněno v rámci nároků na ně kladených, 1 bodem, je-li plněno v rámci nároků na ně kladených s občasnými výhradami, nebo 0 body, je-li plněno nedostatečně.

Dle nařízení vlády č. 36/2019 Sb., musí závěrem služebního hodnocení státního zaměstnance zároveň zaznít, zda ve službě dosahoval:

- a) *vynikající výsledky,*
- b) *velmi dobré výsledky,*
- c) *dobré výsledky,*
- d) *dostačující výsledky,*
- e) *nevyhovující výsledky.*

Současně je na tomto místě také uvedeno, zda hodnotitel navrhuje státnímu zaměstnanci zvýšit, snížit, ponechat nebo odejmout osobní příplatek.

Po písemném vyhotovení služebního hodnocení následuje **hodnotící rozhovor**, který by měl poskytovat oboustrannou zpětnou vazbu. Dle Služebního předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu ze dne 27. února 2019, kterým se stanoví postup při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců, by měl být státní zaměstnanec

při hodnotícím rozhovoru seznámen s jednotlivými částmi služebního hodnocení, a také s podklady, které k výsledné podobě služebního hodnocení v jeho případě vedly. Smyslem hodnotícího rozhovoru je shrnout silné a slabé stránky státního zaměstnance a poskytnout mu podporu pro jeho další zlepšování.

Hodnotící rozhovor by se měl skládat ze dvou částí, a to části hodnotící (hodnocení uplynulého období) a části plánovací (stanovení individuálních cílů pro další osobní rozvoj státního zaměstnance). Optimální doba vedení takového rozhovoru by měla být mezi 30 až 60 minutami, přičemž by mělo jít spíše než o monolog hodnotitele o vzájemný dialog (Brücknerová a Tichý, 2016).

## **5.5 Procesy navazující na služební hodnocení státních zaměstnanců**

Od výsledku služebního hodnocení se dle zákona o státní službě odvíjí *výše osobního příplatku* státního zaměstnance a také z něj služební orgán vychází při určení *rozsahu prohlubování vzdělání státního zaměstnance*. Závěr služebního hodnocení může být současně *důvodem pro skončení služebního poměru státního zaměstnance*, a to v případě, kdy státní zaměstnanec ve dvou po sobě jdoucích služebních hodnoceních dosahuje nevyhovujících výsledků. Pro odvolání představeného státního zaměstnance je pak relevantní již jedno služební hodnocení obsahující závěr, že takový státní zaměstnanec dosahoval ve službě nevyhovujících výsledků.

### **5.5.1 Osobní ohodnocení**

Dle znění zákona o státní službě lze první osobní ohodnocení ve formě osobního příplatku státnímu zaměstnanci přiznat na základě návrhu bezprostředně nadřízeného představeného do jednoho roku od přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo, příp. jmenování na služební místo představeného. Další úprava osobního příplatku, ať již směrem k jeho zvýšení, snížení či odejmutí, je následně možná pouze ve vazbě na služební hodnocení. Jak jsem již zmiňovala úvodem této kapitoly, frekvenci služebního hodnocení si může každý služební úřad stanovit vnitřním předpisem na základě rozhodnutí služebního orgánu, pokud by bylo tedy pravidelné služební hodnocení ve služebním úřadu prováděno v maximální možné lhůtě, je nejen pro manipulaci s výší

osobního příplatku možné v průběhu této doby využít některý z dalších druhů služebních hodnocení, jejichž výčet byl již v této kapitole uveden.

Konkrétní výše osobního příplatku je pak závislá na výsledku služebního hodnocení a finančním rozpočtu každého služebního úřadu a jednotlivých útvarů. Nařízení vlády č. 36/2019 Sb. specifikuje, jakou konkrétní procentuální výši osobního příplatku lze státnímu zaměstnanci stanovit na základě výsledku jeho služebního hodnocení. V případě vynikajících výsledků služebního hodnocení nesmí být osobní příplatek státního zaměstnance vyšší než 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu, v případě velmi dobrých výsledků je to 40 %, v případě dobrých výsledků 30 % a v případě dostačujících výsledků 10 %. V případě, že státní zaměstnanec dosáhne v rámci služebního hodnocení nevyhovujících výsledků, osobní příplatek mu zvýšit nelze a již přiznaný osobní příplatek musí být takovému zaměstnanci služebním orgánem odejmut.

Specifický případ představuje také státní zaměstnanec, který je **vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem**. Jedná se o takového zaměstnance, jehož odbornost a profesionalita je uznávána i za „hranicemi“ konkrétního služebního úřadu, resp. širší odbornou veřejností (Bělina, Drápal a kol., 2015). V případě, že závěr služebního hodnocení takového státního zaměstnance obsahuje závěr o tom, že ve službě dosahoval vynikajících výsledků, přičemž je současně hodnocen nejvyšší bodovou klasifikací, lze mu přiznat osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu.

Kromě osobního příplatku může ovlivnit pravidelný příjem státního zaměstnance služební hodnocení ještě v případě, kdy dosáhne ve dvou po sobě jdoucích služebních hodnoceních vynikajících výsledků s nejvyšší bodovou klasifikací a hodnocené období bude v součtu zahrnovat alespoň dva roky. V takovém případě lze státnímu zaměstnanci k jeho dosavadní dosažené praxi přičíst pět let a tím pádem je možné jej v rámci jeho platové třídy posunout do vyššího platového stupně. Tento postup lze opakovat jedenkrát za pět let.

### 5.5.2 Prohlubování vzdělávání státních zaměstnanců

Vzhledem ke snaze zvyšování odbornosti státní správy je § 117 zákona o státní službě upravena také **oblast vzdělávání státních zaměstnanců**. Prohlubování vzdělávání státního zaměstnance je jak jeho oprávněním, tak v některých případech také povinností (vstupní i průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání).

Prohlubování vzdělání má vést k dalšímu odbornému růstu státního zaměstnance v jím vykonávaném oboru služby včetně zdokonalování nebo získávání jazykových znalostí. Za prohlubování vzdělání přísluší státnímu zaměstnanci plat a rozsah prohlubování vzdělání určuje služební orgán, přičemž v tomto vychází z výsledků služebního hodnocení, případně návrhu bezprostředně nadřízeného představeného.

Vzdělávání státních zaměstnanců má čtyři fáze, a to **fázi identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování vzdělávání**. Na základě identifikovaných potřeb je následně zpracován vzdělávací plán, který obsahuje vzdělávací cíl, téma vzdělávací akce a předpokládané období konání vzdělávací akce. Možnost realizace vzdělávání by měl zabezpečovat služební úřad.

Zákon upravuje také poskytování služební volna k individuálním studijním účelům, které je státnímu zaměstnanci možno nařídit ze strany služebního orgánu v rozsahu šesti dnů výkonu služby v kalendářním roce.

Jak jsem již zmiňovala výše, součástí služebního hodnocení je také stanovení individuálních cílů pro další osobní rozvoj státního zaměstnance. Může jít o doporučení ke zlepšení a rozvíjení různých činností nebo dovedností státního zaměstnance a o úkoly, na které se má státní zaměstnanec zaměřit, v oblastech, které má zlepšit a rozvíjet. Formulace jednotlivých individuálních cílů by měla být jasná a výstižná tak, aby bylo v dalším období možno jednoznačně zhodnotit, zda byly naplněny, či nikoliv. K reálnému zhodnocení naplnění těchto cílů slouží jak kvantitativní, tak kvalitativní ukazatele. Konkrétní individuální cíle mohou být spojeny přímo s náplní služby, ale může jít i o cíle rozvojové, jako jsou cíle vzdělávací nebo kariérní. Na formulaci individuálních cílů se může podílet i hodnocený státní zaměstnanec, což může přispívat ke kladnému postoji a ztotožnění se s novými úkoly (Brücknerová a Tichý, 2016).

### 5.5.3 Výzkumná šetření personálních procesů v rámci státní služby

Na základě projektu *Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy* financovaného z Evropského sociálního fondu operačního programu Zaměstnanost, zveřejnilo Ministerstvo vnitra České republiky výsledky z analýzy účinnosti zákona o státní službě se zaměřením na dílčí personální procesy v systému personálního řízení ve služebních úřadech.

Kvantitativní šetření formou online dotazníků distribuovaných mezi 29 služebních úřadů a navazující kvalitativní šetření formou rozhovorů v 5 služebních úřadech zaměřené na zjištění podrobnějších informací k realizaci personálních procesů v praxi služebních úřadů, byla realizována v období od prosince 2021 do března 2022.

**V oblasti procesu služebního hodnocení** bylo na základě analýzy zjištěno, že státní zaměstnanci vnímají logickou návaznost služebního hodnocení, avšak negativně nahlíží vysokou administrativní zátěž a nízkou flexibilitu procesu. Služební hodnocení nemá pro státní zaměstnance požadovaný přínos a ze strany respondentů je vnímáno jako příliš formální. Negativně byla hodnocena také vysoká časová náročnost hodnotících procesů. Problematické se dále ukázalo provázání osobních příplatků se služebním hodnocením, a to v souvislosti s nedostatkem finančních prostředků na osobní příplatky v rozpočtu. Negativně je nahlížena také skutečnost, že se z důvodu obav z uplatňování opravných prostředků raději nepřistupuje k provádění nevyhovujících hodnocení. Výsledky šetření dále poukázaly na kladný přístup respondentů k bezprostřední, méně formální zpětné vazbě. Průběžné rozhovory jsou ze strany respondentů vnímány efektivněji. Výhrady se objevily také směrem k periodickému hodnocení z důvodu tendence k přílišné formálnosti a nutnosti objektivizovat hodnocení. Celkově se tedy proces služebního hodnocení ukázal jako méně vyhovující potřebám úřadů.

Naopak **oblast vzdělávání a rozvoje** hodnotili respondenti jako poměrně vyhovující, přičemž oceňovali především možnost přizpůsobení procesů konkrétním potřebám úřadů. Šetření prokázalo široký rozptyl ve vztahu k vynakládaným prostředkům na vzdělávání státních zaměstnanců ze strany jednotlivých služebních úřadů, jakož i vynakládaných prostředků na rozvoj tzv. tvrdých a měkkých dovedností, přičemž do jisté míry se ukázalo jako favorizované vzdělávání v oblasti tvrdých dovedností. Z šetření dále vyplynulo, že většina respondentů realizuje vzdělávání nad rámec stanovených plánů. Vzdělávání zaměstnanců zahrnují nejčastěji odborná školení, školení zaměřená na rozvoj osobnostních a sociálních kompetencí a školení zaměřená na rozvoj manažerských

dovedností. Respondenty byl dále pozitivně podporován také osobní rozvoj, přičemž mezi nejvíce rozšířené metody řadili ústní pochvalu, pověření novým úkolem, práci na projektu, případně asistování při práci.

Podrobná analýza dopadů zákona o státní službě ve vztahu k naplnění jeho ústředních cílů v rámci právní úpravy státní služby v České republice byla vyhodnocena v rámci stejného projektu již ve *Zprávě z ex post hodnocení dopadů regulace (RIA)* z roku 2019. Tato analýza v oblasti služebního hodnocení přinesla prakticky totožné poznatky. Oproti uvedeným skutečnostem upozorňovala dále například na nevyrovnanou kvalitu provádění služebního hodnocení ze strany představených státních zaměstnanců, přizpůsobování výsledků služebního hodnocení množství finančních prostředků, které jsou k dispozici na platy, což může ovlivňovat spravedlnost hodnocená a dále na absenci hodnocení představených jejich podřízenými.

Služební hodnocení představuje z pohledu dobrého výkonu personální práce významný nástroj pro řízení lidských zdrojů. Záměrem Sekce pro státní službu je skutečnost, aby služební hodnocení prostřednictvím oboustranné zpětné vazby vytvářelo potřebné pracovní klima pro individuální osobní rozvoj státního zaměstnance a umožnilo efektivní využití jeho schopností a dovedností ve služebním úřadu. Přestože výše popsany postup služebního hodnocení nemusí znít nutně neefektivně, realita bývá často odlišná. K tomu, aby služební hodnocení uvedené cíle naplňovalo je zapotřebí oboustranné naladění k jeho správnému provádění, a to jak ze strany hodnotitele, tak hodnoceného. V opačném případě lze předpokládat, že se služební hodnocení a na něj návazný proces zvrhne spíše v nutnou formalitu, kterou bude hodnotitel vnímat jako nadbytečnou administrativní zátěž a hodnocený jako represivní nástroj (Brücknerová a Tichý, 2016). Na tomto místě je třeba si současně uvědomit největší úskalí služebního hodnocení, kterým je jeho aplikace v jednotné podobě napříč celou státní správou. Tento silně formalizovaný proces může vzhledem ke své povaze jen těžko obsáhnout individuální potřeby státních zaměstnanců na všech pozicích v rámci veřejné správy.

## Empirická část

### 6. Metodologie výzkumu

#### 6.1 Výzkumný problém a formulace výzkumných otázek

Výzkumný problém spočíval v předpokládaném rozporu mezi zamýšleným účelem a reálným využitím služebního hodnocení jakožto nástroje kontroly, usměrňování, rozvoje a motivace státních zaměstnanců z hlediska jejich prožívání a osobního přístupu.

Z výzkumného problému v kombinaci s poznatky z teoretické části této práce vyvstaly následující výzkumné otázky:

##### Hlavní výzkumná otázka

Jaké jsou postoje státních zaměstnanců k služebnímu hodnocení?

##### Tematické okruhy a dílčí výzkumné otázky

Na základě prostudované literatury jsem volila takové dílčí výzkumné otázky, které by vedly k objasnění postojů státních zaměstnanců v konkrétních oblastech využitelnosti služebního hodnocení, aby bylo následně možné lépe postihnout celkový dojem, resp. s vyšší přesností zodpovědět hlavní výzkumnou otázku.

Tematický okruh: Postoj státních zaměstnanců k služebnímu hodnocení jakožto nástroji kontroly a usměrňování zaměstnanců.

**DVO1: Jaké je subjektivní vnímání významu služebního hodnocení ze strany státních zaměstnanců?**

Tematický okruh: Postoj státních zaměstnanců k hodnotícímu rozhovoru.

**DVO2: Jakým způsobem přistupují státní zaměstnanci k přípravě na hodnotící rozhovor a jaký má pro ně význam?**

Tematický okruh: Změna postoje ve způsobu vykonávání práce na základě služebního hodnocení.

**DVO3: Jakým způsobem ovlivňuje výsledek služebního hodnocení pracovní chování státních zaměstnanců, resp. jejich změnu?**

Tematický okruh: Postoj státních zaměstnanců k plánování osobního rozvoje na základě služebního hodnocení.

**DVO4: Jakým způsobem ovlivňuje služební hodnocení rozvoj kompetencí a vzdělávání státních zaměstnanců?**

Tematický okruh: Postoj státních zaměstnanců k pracovní motivaci na základě služebního hodnocení.

**DVO5: Jakým způsobem ovlivňuje služební hodnocení pracovní motivaci státních zaměstnanců?**

## **6.2 Výzkumný vzorek**

Výzkumný vzorek respondentů představují státní zaměstnanci nejmenovaného služebního úřadu s celostátní působností. Jedná se o služební úřad s 16 000 zaměstnanci po celé České republice. Ve služebním úřadu pracuji v Sekci personální na pozici personalistky a mzdové účetní. Vzhledem k vazbě na Sekci informatiky, kterou mám personálně a mzdově na starosti, jsem požádala její státní zaměstnance o účast na mém výzkumném šetření, přičemž se jedná o tři respondenty z této oblasti (R1, R2 a R3). Všichni respondenti pracují na pozicích představených státních zaměstnanců v oboru služby 28. Informační a komunikační technologie. Další čtyři respondenti (R4, R5, R6, R7) jsou státní zaměstnanci Sekce personální, jedná se o jednoho představeného a tři řadové státní zaměstnance. Tito respondenti pracují v oboru služby 63. Organizační věci státní služby a správa služebních vztahů státních zaměstnanců. Poslední respondent (R8) je představený státní zaměstnanec ze Sekce právní a pracuje v oborech služby 1. Finance a 2. Daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění a hazardní hry. Na vedoucí pozici v rámci služebního poměru je teprve krátce, proto má zkušenost se služebním hodnocením zatím především z pozice hodnoceného zaměstnance.



Státní zaměstnance jsem pro své výzkumné šetření získala metodou „sněhové koule“. Rozšířila jsem informaci o mém šetření mezi zaměstnance Sekce informatiky a Sekce personální a požádala o zpětnou vazbu v případě ochoty a zájmu účastnit se na mém výzkumném šetření. Zaměstnance, kteří tuto ochotu projeví, jsem následně vyzpovídala. Skupina respondentů je homogenní ve vztahu ke shodnému poměru k zaměstnavateli (státní zaměstnanci ve služebním poměru z konkrétního služebního úřadu), dále se jedná o státní zaměstnance, kteří mají dlouhodobou zkušenost se služebním hodnocením, tj. vyjma jednoho z respondentů, jsou všichni ve služebním poměru od počátku zavedení státní služby v původně správních úřadech v České republice. Požadavek dlouhodobého výkonu státní služby byl stanoven z důvodu, aby bylo možné u státních zaměstnanců vysledovat případnou změnu v postojích k služebnímu hodnocení v průběhu času. Jak je uvedeno výše, skupina respondentů byla složena jak z řadových státních zaměstnanců, tak státních zaměstnanců na služebních místech představených, kteří se sami nachází současně v roli hodnocených i hodnotitelů, což přinášelo zajímavé pohledy na danou problematiku při pokládání shodných otázek celému vzorku respondentů.

Vzhledem k nízkému počtu respondentů patří mezi nevýhody tohoto výzkumného vzorku jeho nízká reprezentativnost a nízká úroveň možné generalizace.

Seznam respondentů se základními údaji o jejich služebním zařazení, oboru služby a délce služebního poměru je přílohou č. 1 této práce.

### **6.3 Metody sběru dat**

Teoretická část bakalářské práce je komparací odborné literatury a odborných zdrojů. Pro praktickou část bakalářské práce jsem zvolila kvalitativní výzkumnou strategii prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s respondenty, jejich následnou analýzu a konečné srovnání výstupu rozhovorů s odbornými zdroji.

Švaříček (2007) pokládá za cíl hloubkového a polostrukturovaného rozhovoru získat detailní a komplexní informace o daném jevu. Vzhledem k obrovské variabilitě, které mají lidské postoje a názory, jsem zvolila tuto metodu ve snaze získat širší vhléd do problematiky a postihnout vzájemné souvislosti.

Dotazníková šetření postojů v rámci kvantitativního výzkumu sice nabízí možnost získat data od většího počtu respondentů, avšak mohou být značně zkreslená. Pro respondenty může být obtížné uvědomit si složitost a souvislosti svých postojů (Hayesová, 2021). Konečný výstup této práce však nebrání potenciálnímu rozšíření směrem kvantitativního šetření.

## **6.4 Sběr dat, konstrukce a průběh rozhovorů**

Data od respondentů jsem získala během osobních polostrukturovaných rozhovorů. Při přípravě na podobu polostrukturovaných rozhovorů jsem se snažila téma rozčlenit do tematických okruhů, od kterých se odvíjí také dílčí výzkumné otázky. Vzhledem k tomu, že postoje lze identifikovat pečlivou analýzou emotivně zabarvených slov i v případě, že o nich lidé přímo nemluví (Hayesová, 2021), pokládala jsem i takové otázky, které se samotných postojů zdánlivě netýkaly. Postoje jsem chtěla odhalit především v otázkách zaměřených na přístup státních zaměstnanců k služebnímu hodnocení v různých oblastech, případně z jejich názorů a myšlenek, kterými k daným tematickým okruhům sami přispívali. Dále jsem se snažila začlenit otázky, které cílily na emoce a prožitky respondentů, kterými své postoje podtrhovali.

Rozhovory byly vedené v prostředí služebního úřadu. Pro rozhovor jsem se vždy snažila nalézt klidné prostředí – vhodnou volnou kancelář, abychom nebyli nikým rušeni. Bohužel se to ne ve všech případech podařilo, a tak některé rozhovory krátce přerušil telefonní hovor (v případě představených státních zaměstnanců). Domnívám se, že i přes uvedené občasné přerušování byly všechny rozhovory vedeny v příjemné a přátelské atmosféře, kterou jsem se snažila udržovat po celou dobu jejich trvání.

V úvodu rozhovoru jsem respondenty seznámila s ústředním tématem mého šetření, ujistila jsem je o jejich anonymitě v rámci výzkumu a požádala je o výslovný souhlas s nahráváním celého rozhovoru. Dále jsem jim stručně představila podobu následného rozhovoru a požádala je, aby se představili z hlediska své služební pozice, oboru, ve kterém pracují a uvedli délku svého služebního poměru. Konkrétní otázky respondentům nebyly předem známy.

Rozhovory z větší části následovaly připravenou osnovu, avšak v některých případech se stávalo, že respondenti otevírali některá témata v dřívějším sledu.

V takových okamžicích jsem se snažila rozhovor přizpůsobit toku jejich myšlenek, aby byl co nejpřirozenější a aby byla zachována logika jejich uvažování o souvislostech.

Délka rozhovorů byla obvykle 35–45 minut, přičemž v jednom případě se jedná o rozhovor 18minutový. Přestože rozhovor nezapadá do běžné délky, rozhodla jsem se jej ve výzkumu ponechat, neboť byl z hlediska ústředního motivu této práce velmi podstatný, ostře totiž vypovídal o respondentově postoji k služebnímu hodnocení, což se velmi výrazně odráželo v „neochotě“ rozvíjet své odpovědi.

Osnova polostrukturovaných rozhovorů je přílohou č. 2 této práce.

## 7. Výsledky výzkumu

K vyhodnocení hlavní výzkumné otázky přistoupím formou syntézy poznatků z dílčích podtémat, proto nejprve předkládám vyhodnocení vedlejších výzkumných otázek.

### Vyhodnocení dílčích výzkumných otázek

Tematický okruh: Postoj státních zaměstnanců ke služebnímu hodnocení jakožto nástroji kontroly a usměrňování zaměstnanců.

#### **DVO1: Jaké je subjektivní vnímání významu služebního hodnocení ze strany státních zaměstnanců?**

Bezprostřední pocity a emoce, které respondenti asociovali s ústředním tématem našich rozhovorů, se pohybovaly na škále neutrální až negativní. Přestože většina respondentů neprojevovala jasně vyhraněný názor, výpovědi jiných byly citově zabarvenější: „...*tak jednak je tam emoce trošku obav, abych neselhala a taky z toho, co se dozvím sama o sobě, o čem třeba nevím ještě, a nemusí se to potkat s mým očekáváním, a na druhou stranu zvědavost a zájem o to, jak vlastně mě vidí očima někdo jiný*“ (R2); „...*nutné zlo*“ (R3); „...*povinnost*“ (R4); „...*no mně se úplně nabízí, abych řekla pocit marnosti, ale zase to nechci úplně takhle shodit...*“ (R5).

Ve srovnání subjektivních hodnot, jaké má pro respondenty hodnocení jejich pracovních výkonů obecně a uspokojení, jaké jim přináší konkrétní podoba služebního hodnocení, byly patrné odchylky. Téměř všeobecná shoda panovala na významu **průběžné zpětné vazby**, která se respondentům obvykle dostává ze strany nadřízených pracovníků během celého roku. Pouze jeden z respondentů uvedl, že zpětná vazba pro výkon jeho práce velký význam nemá: „...*já to nepotřebuju, protože jak říkám, vlastně mám takovej pocit, že mě nikdo ani úplně neřídí, takže se řídím sama, do jisté míry mi to vyhovuje...*“ (R6). V případě tohoto respondenta se však projevovaly negativní zkušenosti se zpětnou vazbou od nadřízených pracovníků v průběhu celé dosavadní odborné praxe.

Někteří respondenti také poukazovali na značnou **subjektivitu služebního hodnocení**, která v jejich očích snižuje jeho význam: „...*je to o individualitě...*“ (R2); „...*tak vzhledem k tomu, že je to hodně subjektivní záležitost, tak...nulovou hodnotu*“ (R3); „...*nicméně prostě furt je to subjektivní názor jednoho člověka na práci ostatních. Takže ne, já asi nejsem úplně velkým fanouškem, teda služebního hodnocení, nicméně je to povinnost...*“ (R4).

Respondenti dále negativně hodnotili přílišnou **formálnost** celého procesu: „...*Tak myslím, že je to velmi formální...*“ (R2); „...*jenom tvrdím, že to je formální záležitost, a že mi to nic jako nepřináší...*“ (R3); „...*nepřijde mi tohle přirozené jako...*“ (R4).

V případě respondentů (R1; R2), kteří mají zkušenost s hodnocením jak z pozice hodnocených, tak hodnotitelů, byl patrný kladnější přístup k celému procesu, **byť jejich subjektivní vnímání významu služebního hodnocení v rámci jejich služebního poměru zcela nekorespondovalo s důležitostmi, jakou vkládají do přístupu k hodnocení svých podřízených**: „...*pravidelný hodnocení z mého pohledu určitě má význam v mnoha směrech, protože člověk se musí a pokud to dělá teda doopravdy poctivě, doopravdy zamyslet nad tím, co tam tomu člověku vyplní...určitě mě to vede k zamyšlení, jak ten člověk třeba udělal pokrok nebo neudělal pokrok, jak se mi od toho posledního hodnocení posunul, jak třeba vnímám a priority třeba, že třeba vidím i ten svůj minulý postoj, ten komentář...*(R1); „...*vždycky je to o tom, jak který manažer umí své podřízený vést a jak na ně má energii a čas...*“, pak může být služební hodnocení dobrým manažerským nástrojem (R2).

V případě respondentů (R3; R4) zdá se **nemá oboustranná zkušenost na jejich subjektivní prožívání výrazný vliv**: „...*těm zaměstnancům to třeba pak i něco dá, já taky jako člověk si to asi i rád přečte, je to jako velká práce i pro ty nadřízený, spoustu času se nad tím stráví, když to člověk chce udělat poctivě nějakým způsobem zhodnotit ty lidi. Ale furt si myslím, že je to něco, do čeho jsme jako tlačení, a to většinou nebývá úplně dobrý...*“ (R4); „*Hm, tak být to musí, asi z nějakého důvodu, ale že by to mělo nějaký efekt nebo účel, já tam nespátřuju v tom nic, co by jako to přinášelo, pro mě, akorát pro mě to je ztráta času, ale chápu, že pokud má existovat něco na základě čeho se třeba lidem může zvyšovat nebo snižovat plat, tak musí být nějaký takovej institut nějakýho hodnocení*“ (R3).

U většiny respondentů se **zdá být zastáváný postoj stabilní**, neboť se jejich očekávání od služebního hodnocení v průběhu doby dále nemění: „...*myslím si, že úplně ne, myslím si, že je to furt stejný, ono ani to hodnocení se tolik nezměnilo...*“ (R4); „*Moje očekávání se asi neproměnila, protože hodnocení je zhodnocení toho, co bylo a kam se chceme posunout dál, a to se v tom hodnocení drží*“ (R7). Změna v očekávání byla patrná pouze u dvou respondentů, a to v jednom případě oproti prvotní zkušenosti v souvislosti s předchozí neznalostí tohoto procesu: „...*Já jsem se toho poprvé docela bála...pak když jsem viděla zase, že to je spousta vět, takových vykonstruovaných, mně se i zdá, že je to trošku od reality...*“ (R5) a v druhém případě v souvislosti s nedostatečnou praxí na nové pozici: „...*když to hodnocení třeba probíhalo zkraje, tak nebylo úplně to nejlepší, byly tam nějaký věci, kterých jsem se mohla chytit, abych se víc zlepšovala, takže to určitě mělo i ten smysl, že mě to popohánělo...v tuhle chvíli ve mně to emoce nevyvolá, prostě vím, že je to hodnocení...*“ (R6).

## Resumé

Výpovědi respondentů naznačují, že subjektivní význam služebního hodnocení jakožto nástroje kontroly a usměrňování pracovního výkonu **je v rámci jejich služebního poměru spíše minimální**. Projevené postoje v tomto tematickém okruhu se zdají být celkově spíše negativní.

Z výpovědí přitom přímo vyplývá, že respondenti hodnocení samo o sobě vnímají jako důležitou součást nejen svého pracovního života, avšak upřednostňují jeho jiné formy. Téměř všeobecná shoda panovala především na důležitosti **průběžné zpětné vazby, komunikaci a osobnosti nadřízeného**. Služební hodnocení přitom respondenti vnímají spíše jako formální proces, který postrádá přirozenost a provází jej vysoká míra administrativy. Přesto v obecné rovině málokdo zpochybňoval zamýšlený účel služebního hodnocení jako takového, respondenti však vnímají jako problematickou jeho aplikaci v praxi.

V případě dvou respondentů, kteří se sami nachází současně v roli hodnotitelů, **byl patrný odlišný postoj k subjektivnímu vnímání významu služebního hodnocení**, tj. subjektivnímu pocitu užitku, který z něj mají, ve srovnání s potenciálním významem, jaký může mít pro jejich podřízené zaměstnance, vůči kterým se jej snaží uchopit jako efektivní manažerský nástroj.

**Postoje** respondentů k subjektivnímu významu služebního hodnocení **se zdají být navíc v čase stabilní**, neboť všichni respondenti mají dlouhodobou zkušenost s touto formou hodnocení a nikdo v průběhu posledních let neprojevil změnu ve svých očekáváních. Stabilitu postojů však samozřejmě nelze s jistou platností predikovat současně také do budoucna, neboť některé negativní prožitky respondentů spojené s tímto procesem hodnocení jsou závislé na variabilních proměnných.

Tematický okruh: Postoj státních zaměstnanců k hodnotícímu rozhovoru.

## **DVO2: Jakým způsobem přistupují státní zaměstnanci k přípravě na hodnotící rozhovor a jaký má pro ně význam?**

V otázce nahlížení subjektivního významu hodnotícího rozhovoru pro respondenty se nevyskytuje mezi dotazovanými jasná shoda. **Kladný postoj** projevíli respondenti **(R2; R7)**. Tito respondenti subjektivně vnímají hodnotící rozhovor jako příležitost k diskusi nad dalším posunem v jejich práci a zpětnou vazbu k jejich pracovnímu počínání za delší časové období. Respondent **(R2)** upozorňuje na **oboustrannost zpětné vazby**: „...a je to i vo tom, že já můžu říct, jak já to vidím svejma očima, proč takhle se chovám nebo nechovám a mám možnost říct: Jo, já to vidím takto.“ Respondent dále vnímá hodnotící rozhovor jako možnost vyjádřit i případnou pracovní nespokojenost, v podobném duchu vypovídal i respondent **(R7)**: „...holt si někdy i ty špatný věci musíme říct, sice mezi čtyřma očima, formálně, ale očekávám od toho změnu k mé libosti... Stejný respondent kladně hodnotí i možnost podílet se na jeho budoucím pracovním směřování: „...dobrý bylo to, že jsme si v nějaký tý sekci, jak se určuje to vzdělávání nebo nějaký takový ty cíle nebo úkoly do dalšího období, řekli jakoby ústně sami a řekli jsme si ano, toto je vhodný, nebo to bysme mohli stihnout...“, jako jediný z respondentů projevoval iniciativu a snahu o zapojení do celého procesu: „...když jsem o tom chtěla hodně diskutovat, tak to bylo třeba na 20 minut, ve výsledku já když jsem věděla, že se blíží nějaký hodnocení, tak jsem si to dopředu sesumírovala...“. Byť respondent **(R2)** považuje sekci plánování budoucích cílů v rámci služebního hodnocení ve svém případě jako zbytečnou, celkový dojem z hodnotícího rozhovoru je pro něj kladný.

Respondenti **(R1; R4; R6)** přistupují k hodnotícímu rozhovoru bez větších emocí, byť respondent **(R4)** vnímá hodnotící rozhovor jako potenciálně stěžejní součást celého procesu a hovořil v této souvislosti o přirozené nervozitě. Přesto ze své zkušenosti uvádí: „...pohovor byl vždycky stručný ve smyslu, že asi víme, jak pracuji, všechno je v pořádku, a nepotřebujeme si nic k tomu dál říkat...“. Z vlastní zkušenosti uvádí, že pro ně hodnotící rozhovor v minulosti neměl velký přínos, tak ani nepřistupují k přílišné přípravě. Vyjma respondenta **(R6)** sice zpovídání cítí jistou míru zapojení do plánování budoucích pracovních cílů, všichni se ovšem shodují, že se jedná o cíle totožné s jejich běžnou pracovní náplní: „...takže většinou ty cíle jsou opravu týkající se té konkrétní



práce.“ (R4) „...Ne, nic...no možná v jiných odděleních to probíhá jinak...“ Respondent (R1) shrnuje svůj dojem z hodnotícího rozhovoru následovně: „já si myslím, že nechodím k hodnocení jednou za dva roky, já si myslím, že jsem hodnocen každý den, každý týden, každý měsíc a už jenom z té pozice, ve který ke svému nadřízenému jsem, a že s ním v podstatě musím denně nějakým způsobem běžně komunikovat, se určitě na hodnocení nák jako nepřipravuju a určitě je to velice spontánní rozhovor na téma, a to jako myslíš vážně?“

Naopak jednoznačně **negativní postoj** k otázce subjektivního významu hodnotícího rozhovoru projevíli respondenti (R3; R5), podle kterých význam: „...nemá, protože s tím člověkem, kterého konkrétně hodnotím, mluvím celý rok“ (R3); „...tak si vyslechnu jenom takový povšechný řeči (smích), dobře, dobře, dobře, tak teda si to vyslechnu, nezasahuju do toho a zase je to takový jenom, zas to není nic konkrétního a nemůže být...“ (R5). Na základě zkušenosti posledního uvedeného respondenta, má pro něj hodnotící rozhovor spíše demotivační účinek: „...je zbytečné se na cokoli ptát, protože to dopadne stejně, demotivuje mě to, nic nevznikne, nic nezanikne, nic...takže nula...“

Poslední z respondentů (R8) vyjádřil údiv nad existencí hodnotícího rozhovoru jako formální součásti procesu služebního hodnocení následovně: „...tak, a teďka jsem se možná trošičku zasekl, ono jako myslíte v rámci služebního hodnocení, které je formalizované, probíhá nějaký hodnotící pohovor...?...já mám bohužel zkušenost takovou, že žádný hodnotící pohovor v těch případech, kdy já jsem byl hodnocen, tak hodnotící pohovory se mnou v podstatě příliš neprobíhaly...“

Vyjma respondenta (R3) v případě dotazovaných, kteří mají obojí zkušenost, byl v této otázce opět patrný **odlišný přístup (R1; R2; R4)**. Byť respondent (R4) uvádí, že subjektivně pro něj hodnotící rozhovor nemá velkou přidanou hodnotu, v případě svých podřízených vnímá jeho potenciál: „...aby to bylo oboustranný, aby i ten člověk, kterej je hodnocenej, vlastně si dokázal se mnou v klidu sednout a v klidu říct, co se mu líbí, nelíbí, co by chtěl třeba i jinak...jestli se něco změnilo i pro něj k lepšímu, k horšímu, jestli potřebuje něco změnit, můj přístup k němu nebo tak, takže to zkusím i jako kolegyně navést k tomu, aby se nad tím zamyslely vlastně i ony.“

Respondent (**R2**) vnáší do hodnotících rozhovorů to, co od nich sám očekává: „...*aby ten náš rozhovor, kterej, kterym je budu hodnotit, pro ně byl přínosnej, ne že ježišmarja zase to budou nějaký plky...aby si z toho něco odnesli a třeba se zamysleli sebereflexivně nad tím, co mohou změnit...*“. Byť ovšem sám v plánování vlastních individuálních cílů hodnotu nevidí, domnívá se, že pro jeho podřízené význam má: „...*já myslím vůči svejm podřízenejm to tu hodnotu má...*“. Respondenti (**R2; R4**) současně hovořili o snaze minimalizovat napětí svých podřízených z tohoto formálního aktu, neboť vnímají jejich možné obavy: „...*můj pocit je takový, abych ty svoje podřízený nevystresovala, aby z toho neměli žádný obavy...*“ (**R2**).

## Resumé

Přístupy respondentů k hodnotícím rozhovorům jsou rozmanité, avšak zastoupení jednotlivých postojů bylo poměrně vyvážené. Někteří respondenti oceňují, že je to příležitost k diskusi o jejich pracovním růstu, zároveň jim poskytuje zpětnou vazbu, ale i prostor k tomu vyjádřit vlastní potřeby. Tito zaměstnanci k hodnotícímu rozhovoru zaujímají kladný postoj a v rámci procesu služebního hodnocení jej vítají.

Většina respondentů však pojímá hodnotící rozhovor jako rutinní součást svého služebního poměru a nedokáže k němu tak zaujmout jednoznačný postoj, nevnímají jej jako vyloženě příjemnou či naopak nepříjemnou záležitost. V otázce zapojení necítí přílišnou snahu hodnotitelů ani nepřichází s vlastní iniciativou. Na plánování budoucích cílů se nepodílí buď vůbec, nebo z části, navíc definované cíle pokládají za běžnou součást své pracovní náplně. Shodují se také na velmi nízké časové náročnosti celého aktu, který obvykle nepřesahuje délku pěti minut.

Jednoznačně **negativní postoj** uvedli dva respondenti, jelikož v hodnotících rozhovorech nespatořovali žádnou přidanou hodnotu, jeden respondent jej na základě vlastní zkušenosti vnímá dokonce jako demotivační. Pouze jediný respondent pak uvedl, že se s hodnotícím rozhovorem v rámci procesu služebního hodnocení dosud prakticky nesetkal.

Tematický okruh: Změna postojů ve způsobu vykonávání práce na základě služebního hodnocení.

### **DVO3: Jak ovlivňuje výsledek služebního hodnocení pracovní chování státních zaměstnanců, resp. jejich změnu?**

Většina respondentů nepřístupuje k služebnímu hodnocení jako k nástroji změny pracovního chování, což sama často dává do souvislosti se stabilně kladnými výsledky, kterých v rámci tohoto procesu dosahuje: „...*Já jsem se zatím nesetkal s nějakým hodnocením záporným mých pracovních výsledků, takže jsem neměl potřebu přijímat nějaké změny...*“ (R3); „...*změna nenastala, já jsem realista, přistupuji k tomu, jak to je, být to musí, nikdy jsem to hodnocení neměla špatně a práce mě baví...*“ (R4); „...*Mám vynikající výsledky, jsem prostě vynikající (ironický smích)*“ (R5).

Změny nebo zlepšování výkonu vysloveně nepřipisuje služebnímu hodnocení ani respondent (R1), který vnímá veškeré pokroky v rámci své práce jako výsledek předchozí praxe, ve které se mu osvědčila průběžná zpětná vazba a komunikace s nadřízenými. Také respondent (R8) poměrně rezolutně odmítá vazbu změny svého pracovního chování na výsledky služebního hodnocení: „...*Nikdy to nevedlo ke změně. Vždy dělám práci v souladu se svým vědomím a svědomím...*“. V obecné rovině dává zlepšení pracovního výkonu podobně jako předchozí respondent do souvislosti s průběžnou komunikací se svým nadřízeným, členy pracovní skupiny i celkové kultury organizace. V případech ryze formálních způsobů hodnocení posun nepředvídá.

**Odlišný přístup** zaujímá respondent (R2), který pak i přes stabilně kladné hodnocení, které subjektivně vnímá negativně, neboť sám sebe posuzuje kritičtěji, jasně připouští možnost změny: „...*Ano, ano...měla jsem zpětnou vazbu, která pro mě byla velmi pozitivní a byla zajímavá...jaký jsou moje silné stránky, jaký jsou moje slabší stránky...a já jsem si z toho rozhovoru vodnesla pro mě výstup*“.

Zajímavé jsou pak v tomto ohledu odpovědi respondentů (R6; R7). Oba vypověděli podobnou zkušenost, která však u každého z nich vyústila v jiný výsledný přístup. Do státní správy nastoupili spolu se vznikem služebního zákona. Vzhledem k nedostatku znalostí a zkušeností z oboru vnímali zpočátku služební hodnocení jako významné pro zlepšování jejich pracovních výkonů. Nyní ve své práci již

cítí větší jistotu a i výsledky jejich služebního hodnocení jsou stabilní, nicméně zatímco u respondenta **(R6)** tento fakt vede k demotivaci: „...*možná je to dobře, že jsem tak hezky hodnocená, tak mě to tak jako ukolíbává, že na jednu stranu jsem ráda, ale už to ve mně nevyvolává takový to snaž se víc, ...ale takovej ten vítr prostě, kterej vnáší takový to jo, jako jo já bych to chtěla umět všechno, ale teď k tomu není ten prostor...*“, respondent **(R7)** stále cítí potřebu se zlepšovat a byť nespátřuje ve služebním hodnocení výlučný, tak minimálně podpůrný prostředek proto, aby se ve své práci i nadále rozvíjel.

Potenciální korelaci mezi výsledky služebního hodnocení a očekáváním změny pracovních výkonů však lze i přes subjektivně rozdílné vnímání předvídat u respondentů **(R1; R4)**, kteří tuto myšlenku sice nevyjádřili přímo, ale z jejich celkových výpovědí je patrné, že směrem ke svým podřízeným zaměstnancům využívají služební hodnocení jako manažerský nástroj jejich dalšího posunu a změny pracovního chování ve směru požadovaných výsledků. Zcela negativně se v tomto ohledu vyjádřil pouze respondent **(R3)**: „...*příležitost co se mi líbí a nelíbí na jeho práci mám víc než třistašedesátpětkrát za rok, že jo...a že bych zrovna v rámci povídání si nad jedním vyplněným formulářem se mělo něco změnit, to se jako nezmění.*“

## **Resumé**

Většina respondentů **nepřístupuje k služebnímu hodnocení jako k nástroji změny pracovního chování**, jelikož dosahují stabilně dobrého pracovního výkonu. Jeden respondent uvedl, že rozvoje svých pracovních kompetencí dosáhl prostřednictvím praxe. Připouští ovšem možný přínos některých kritérií hodnocení, která mohou ostatním zaměstnancům pomoci ve zlepšení. Další respondent poukazuje na nedostatečnou efektivitu formálního způsobu hodnocení, vyzdvihuje oproti tomu vliv osoby nadřízeného, členů pracovní skupiny i celkové kultury organizace. Z celkových výpovědí lze usuzovat, že pokud u respondentů dochází ke změně pracovního chování, děje se tak na základě průběžné zpětné vazby od jejich nadřízených pracovníků.

Dva respondenti zpočátku vnímali služební hodnocení jako významné pro zlepšování jejich pracovních výkonů vzhledem k nedostatku znalostí a zkušeností v daném oboru. Následně poté, co dosáhli stabilních pracovních výsledků, pro ně význam

hodnocení klesl. U jednoho respondenta se díky dané ustálenosti objevuje potřeba se stále rozvíjet, u druhého to naopak zapříčinilo jeho pracovní demotivaci.

Postoje k vnímání služebního hodnocení jakožto nástroje změny pracovního chování jsou tedy směrem k subjektivnímu zlepšení pracovních výkonů **spíše negativní**, byť u většiny představených státních zaměstnanců lze na základě jejich celkových výpovědí předvídat minimálně potenciál změny či posunu v případě svých podřízených zaměstnanců, opět zde však jde pozorovat rozpor oproti subjektivnímu vnímání.

Tematický okruh: Postoj státních zaměstnanců k plánování osobního rozvoje na základě služebního hodnocení.

#### **DVO4: Jakým způsobem ovlivňuje služební hodnocení rozvoj kompetencí a vzdělávání státních zaměstnanců?**

Zatímco zapojení vlastní osoby do procesu stanovení rozvojových a vzdělávacích cílů uvedla více než polovina respondentů (**R1; R2; R4; R7; R8**), kladnou souvislost mezi reálným rozvojem a zvyšováním kvalifikace v rámci služebního poměru na základě služebního hodnocení však následně vypověděl pouze respondent (**R7**), který v rámci definice vzdělávacích cílů oceňuje především možnost konfrontovat vlastní představy s náhledem hodnotitele: „... *jo, jo, já tím vlastně můžu si říct, že se ubírám tím správným směrem, že to není, že bych se úplně odchýlila...*“ Respondent (**R2**) pak nemá subjektivně jednoznačný postoj, neboť není schopen souvislost posoudit, „...*Netuším, netuším, protože skutečně, už jsem relativně dost stará a už jsem těch školení a vzdělávání z hlediska manažerskejch akademií a tak dál prošla kvanta...*“ V případě svých podřízených však naopak vnímá oblast plánování rozvojových a vzdělávacích aktivit jako významnou součást služebního hodnocení: „...*Já vůči svejm podřízenejm si myslím, to tu hodnotu má, takže, takže směrem k mejm podřízenejm, směrem k technickejm profesím, protože já uplně technická profese nejsem, tak tam to považuju jako nutný a myslím si, že kdyby vám na to oni odpovídali, tak si myslím, že to pro ně má smysl v podstatě, že na ty plánovaný školení budou moct jít, že budou mít jistotu, že to budou moc absolvovat...*“. Nejasný postoj projevil také respondent (**R3**): „...*Takhle jsem nad tím nikdy neuvažoval, nevím, nedokáži odpovědět...*“.

Ostatní respondenti souvislost svého individuálního rozvoje a procesu služebního hodnocení zcela jasně nevidí a vzdělávání v rámci jejich služebního poměru vychází spíše z osobnostních předpokladů a vnitřní potřeby: „...*služební hodnocení nemyslím si, že to nějakým způsobem někam vede...vnímám to jako důležité, ten rozvoj, ale nemám to stanovené v hodnocení, mám to přirozené*“ (**R4**), „...*Nikdo se mnou nekonzultuje cíle, myslím si, že vedoucí mají sami problém, co tam napsat...*“, „...*Myslím si, že k tomu nepotřebuji hodnocení, abych se rozvíjela, že prostě je to moje vnitřní věc...*“ (**R6**), „...*to hodnocení tam z mého pohledu sehrává v tomhletom spíše takovou formálnější roli, že se tam něco jako písemně něco zachytí, ale já mám tu potřebu jako nativně...já tak jako tak,*

*i kdyby žádný hodnocení nebylo služební, tak stejně mě láká poznávat nové věci, nové formy práce, takže pro mě je to doplněk, já když to mám v tom hodnocení, tak já bych to stejně dělal, jo, ale dejme tomu alespoň je to někde napsané...“(R8).*

Přestože například respondent (R1) vnímá logickou souvislost mezi vzdělávacími cíli a celkovým očekáváním, které má hodnotitel od hodnoceného v následujícím období a sám svým podřízeným stanovuje cíle tak, aby byly pro výkon jejich agendy skutečně užitečné, v otázce reálného naplňování vlastních vzdělávacích cílů odpovídá: „...a někdy jo, někdy ne (smích)...“.

Reálnou kontrolu naplňování definovaných vzdělávacích cílů ze strany hodnotitelů uvedli pouze respondenti (R2; R7; R8), „...No ne, to se kontroluje samozřejmě...(R2),“...je pravda, že při samotném pohovoru se představený podíval na stanovené cíle a jestli toho bylo dosaženo nebo ne...“(R7), „...Naplňování cílů se hodnotí určitě...“(R8).

## **Resumé**

Rozvoj kompetencí a vzdělávání pokládají respondenti v obecné rovině jako důležitou součást pracovního života, ze strany svého zaměstnavatele však nevnímají dostatečnou podporu pro jejich realizaci. V otázce ideálních vzdělávacích či rozvojových metod panovala poměrně jasná shoda na důležitosti ústního předání informací a možnosti interakce s přednášejícím, tedy za nejužitečnější formu vzdělávání považují respondenti semináře či školení.

**Kladný postoj**, a současně přímý vliv služebního hodnocení na rozvoj vlastních kompetencí a vzdělávání, uvedl pouze jeden respondent. Dva respondenti nebyli schopni jednoznačně postihnout souvislost, což již samo o sobě vypovídá spíše o subjektivně nízkém užítku, který z této oblasti hodnocení těží. Zbývající respondenti v tomto směru služebnímu hodnocení poměrně jasně žádný význam nepřikládají, resp. pouze ve formální rovině. Rozvoj kompetencí, znalostí a snahu dále se vzdělávat přikládají vlastním osobnostním předpokladům, ambicím a potřebě přizpůsobovat se aktuálním změnám v oblasti jimi vykonávaných správních činností. Zvyšování znalostí, dovedností a vzdělávání vnímají do velké míry jako individuální záležitost, a to především s ohledem na podmínky, jaké jim k dalšímu vzdělávání zajišťuje zaměstnavatel.

Podstatný vliv na změnu postojů respondentů nemá ani fakt, že se většina z nich sama podílí na definici vlastních vzdělávacích a rozvojových aktivit, což může být důsledek poměrně dlouhého hodnoceného období, pro které se tyto cíle definují a dále již výše zmíněnou nedostatečnou podporu vzdělávacích aktivit ze strany služebního úřadu.

V případě tří respondentů, kteří jsou současně v roli hodnotitelů, byl opět patrný **odlišný přístup k plánování vzdělávacích a rozvojových cílů směrem k jejich podřízeným zaměstnancům**. Byť subjektivně v této části služebního hodnocení prakticky hodnotu nenachází, u svých podřízených zaměstnanců mají snahu přemýšlet nad logikou plánovaných cílů tak, aby byly pro ně co nejužitečnější a nejprínosnější vzhledem k vykonávané agendě. Tento fakt může poukazovat na zodpovědný přístup k podřízeným zaměstnancům nebo skrytý potenciál, který přeci jen v této části služebního hodnocení spatřují.



Tematický okruh: Postoj státních zaměstnanců k pracovní motivaci na základě služebního hodnocení.

### **DVO5: Jakým způsobem ovlivňuje služební hodnocení pracovní motivaci státních zaměstnanců?**

Přímou souvislost mezi výší **finanční odměny** a pracovní motivací uvedli pouze dva respondenti (**R6; R7**). Respondent (**R6**) přitom uvádí korelaci mezi pracovní spokojeností a kladným výsledkem služebního hodnocení, avšak nedomnívá se, že by výsledek jeho služebního hodnocení dále koreloval s výší jeho osobního příplatku. Spíše než chybu v nastavení systému, však vidí v tomto případě problém v nespravedlivém rozdělování finančních prostředků. Respondent (**R7**) v otázce přínosu služebního hodnocení v rámci pracovní motivace uvádí: „...*Minimálně v průběhu hodnocení se mi zvýšil osobní příplatek, finanční stránka se změnila, taky to, že není úplně marný komunikovat s nadřízeným ve chvíli, kdy chci něčeho dosáhnout, tak abych byla spokojená...*“. Oba respondenti se dále shodují i na motivačních prvcích na služebním hodnocení nezávislých, jako **příjemném zázemí** a **dobrých vztazích s kolegy** nebo **nadřízenými**.

**Pochvala za odvedenou práci** a **viditelné výsledky práce**, případně **smysl práce** byly společnými jmenovateli motivace respondentů (**R2; R4**). Zatímco respondent (**R2**) nachází uspokojení potřeby **pochvaly či konstruktivní kritiky** jakožto motivující zpětné vazby ke své práci v procesu služebního hodnocení: „...*co se týká toho posunu někam jinam, tak i negativní hodnocení, třeba v mém případě by bylo fajn třeba někdy zbrzdit a nebejt tak akční, protože zbytečně se přehlídí a ono kolikrát některý věci vyhnijou, a je zbytečný tu energii tam směřovat, když to můžeš dát někam jinam, takže ano, ty rozhovory jsou fajn, když to dělá někdo, komu na tom opravdu záleží...*“, respondent (**R4**) ji do přímé souvislosti s tímto konkrétním hodnotícím procesem nedává: „...*v tom hodnocení asi úplně ne, moje hodnocení mělo zatím doted'ka nějaký stabilní vývoj, já si myslím, že tu práci fakt odvádím dobře a i ten nadřízený to snad vidí...a ta motivace je fakt pro mě mnohem větší, když třeba ředitelka sekce řekne hele odveli jste dobrou práci.*“

Respondenta (**R8**) motivuje úspěch a **jakákoli zpětná vazba**, která plyne z každého typu hodnocení: „...*jo, určitě, je to hodnocení jo, ale tohle je zrovna nějaký formalizační prvek, ale já na tom hodnocení jsem do značný míry závislej...*“.

Motivaci v podobě zpětné vazby v dílčích každodenních interakcích vnímá také respondent (**R3**), nedomnívá se však, že by pro něj byla významná přímo v rámci služebního hodnocení: „...*samotnej ten akt, ten proces, ten papír, ty výsledky ne, to je pro mě absolutně irrelevantní záležitost, jak jsem se vyjádřil hned zkraje, je to pro mě naprosto formální záležitost...*“. Motivační prvek ve spojení se služebním hodnocení subjektivně jednoznačně nenachází ani respondent (**R1**), který s jasným důrazem v tomto smyslu odpovídá: „...*Ne...*“, protože jedinou vědomou motivací jsou pro něj zaměstnanci, které řídí a se kterými spolupracuje: „...*Moji lidi. Já tady dneska jsem opravdu kvůli tomu, že ty lidi, který kolem sebe mám, tak pracujou pro mě, a já s nima pracuju rád, a to je pro mě narovinu dneska poslední motivace, proč tady jsem.*“ Respondent (**R5**) v procesu služebního hodnocení motivační prvek také nenachází, vnímá však jeho potenciál v případě, že by dostával odezvu ke svým podnětům: „... *nebo aby tam teda bylo to, že se i někdo zaobírá tím, že jsem já nějaký podnět dala, a že by pak bylo, hele ty jsi chtěla tohle, my jsme se na tom zamysleli a vzniklo z toho tohle...*“, což může být opět důsledkem nefungujících vztahů s nadřízenými pracovníky.

Odchytky od subjektivního vnímání lze opět pozorovat v případě respondentů, kteří jsou sami také v roli hodnotitelů (**R1; R2; R3**). Tito respondenti shodně uvádí, že využívají služební hodnocení k motivaci svých podřízených zaměstnanců prostřednictvím zvyšování jejich osobního ohodnocení. U respondentů (**R1; R2**) je však z jejich výpovědí patrné, že v tomto smyslu vnímají rozdíl mezi pravidelným a mimořádným služebním hodnocením: „...*Já si je sem nepozvu a nebudu vykládat, když jim chci zvednout osobní ohodnocení, a nebudu je tady hodnotit a tak dále, to dělat nebudu, když jsem to dělala minulý rok, nevidím důvod, proč bych to měla dělat znova, takže udělám to formálně, abych mohla to osobní ohodnocení zvednout a v momentu, když přijde to řádný hodnocení, tak s nima prostě všechny ty věci proberu, ale to už na žádný osobní ohodnocení nemá vliv...*“ (**R2**).

Vazba osobního příplatku na proces služebního hodnocení se zdá být vzhledem k subjektivnímu vnímání respondentů spíše nešťastná a v různých částech rozhovorů se jí obvykle dotýkají všichni respondenti poměrně přirozeně. Respondenti (**R1; R3; R7**) upozorňují na možnou zneužitelnost této vazby ve smyslu: „...*všeobecného*

*nadhonocování výkonů zaměstnanců tak, aby jim mohl být zvýšen osobní příplatek...“(R3). Respondent (R4) vnímá vazbu problematickou z pohledu možné diskriminace: „...to si myslím, že je dost nešťastný, už jen z toho pohledu, že musí hodnocení proběhnout...musí se na to čekat, kdyby tam mělo být nějaký průběžný, musí se zhodnotit všichni, aby to nebylo diskriminační...“(R4).*

Nejednoznačné postoje k svázanosti osobního ohodnocení s výsledkem služebního hodnocení vyjádřili respondenti (R5; R6): „...vzhledem k tomu, že jiným způsobem to nejde, tak je to nutnost...“(R5), „...prostě je to takhle daný zákonem o státní službě, takhle to vymysleli...“(R6). V kontextu celého rozhovoru však lze uvažovat spíše o negativním postoji, neboť jednak oba respondenti vzhledem ke svému služebnímu zařazení v této souvislosti zmiňovali vyšší administrativní zátěž a dále oba uváděli negativní zkušenost s žádostí o zvýšení jejich osobního ohodnocení. V případě obou těchto respondentů lze vlivem předchozích zkušeností pozorovat značně odevzdaný přístup k celému hodnoticímu procesu.

Respondenti (R2; R7; R8) se ve svých výpovědích dotýkají také problematiky snižování osobního ohodnocení státních zaměstnanců, ke kterému se zřídka kdy přistupuje z důvodu obav z přezkumu v případě odvolání státního zaměstnance: „...navazující proces směrem nahoru vidím jako fungující, ovšem směrem dolů je to naprosto nefungující...“(R2); „...ve státní správě se používá vždycky jenom směrem nahoru, ale vůbec se s tím nehýbe směrem dolů, což si nemyslím, že je úplně dobře...“(R7); „...ale bylo by možné více zpružnit tu možnost toho osobního hodnocení, a to jak směrem nahoru, tak dolů.“ (R8)

## Resumé

**Většina respondentů ve služebním hodnocení nachází motivační prvky,** byť se nejedná o zdroj jejich primární pracovní motivaci. Mezi nejčastěji zmiňované patří pozitivní zpětná vazba, a to i ve formě konstruktivní kritiky. Je však třeba zmínit, že se nejedná o motivaci, kterou by nečerpali od svých nadřízených pracovníků také v průběhu celého roku. Finanční motivaci zmiňují pouze dva respondenti. Tři respondenti naopak jednoznačně odmítají jakýkoli subjektivní motivační efekt hodnotícího procesu.

Respondenti v roli hodnotitelů považují služební hodnocení pro jeho **vazbu na výši osobního příplatku jako nástroj k motivaci podřízených zaměstnanců,** sami však finanční odměnu jako osobní zdroj pracovní motivace neuvádí.

Pokud odhlédneme od subjektivních prožitků, z výpovědí všech respondentů je patrná jasná shoda na objektivním vnímání služebního hodnocení jakožto nástroje motivace státních zaměstnanců vazbou na výši osobního ohodnocení. Tuto vazbu v obecné rovině vnímají respondenti jako spíše nešťastnou a jednoduše zneužitelnou. Respondenti se nestaví kladně ani k problematice snižování osobních ohodnocení, které by bylo dle jejich názoru třeba ve státní správě zpružnit.

## Hlavní výzkumná otázka

### Jaké jsou postoje státních zaměstnanců ke služebnímu hodnocení?

K zodpovězení hlavní výzkumné otázky přistoupím vyhodnocením postojů respondentů k dílčí oblasti využitelnosti procesu služebního hodnocení v širším kontextu.

Při snaze zodpovědět hlavní výzkumnou otázku je nutné nejprve izolovat subjektivní význam hodnocení, jaký má pro respondenty v obecné rovině, tedy ve smyslu hodnoty, a subjektivní význam služebního hodnocení jako procesu, který je formální součástí služebního poměru každého státního zaměstnance.

Postoje respondentů k hodnotícímu rozhovoru jsou rozmanité, v celkovém kontextu však lze usuzovat, že z hlediska přístupu a užitku, jaký má hodnotící rozhovor pro respondenty tohoto výzkumného šetření, jsou jejich **postoje spíše negativní**. Většina respondentů vnímá hodnotící rozhovor jako stěžejní součást procesu služebního hodnocení, nevnáší však do něj obvykle vlastní iniciativu a necítí ani zásadní přínos ze strany hodnotících pracovníků. I s ohledem na časovou náročnost lze usuzovat, že se jedná z velké části o rutinní akt, ke kterému tímto způsobem i sami zaměstnanci přistupují. Většina respondentů v roli hodnotitelů, však zároveň vykazuje **kladnější postoj oproti subjektivnímu prožívání** v případě vnímání hodnoty, jakou může mít hodnotící rozhovor pro jimi řízené zaměstnance.

V otázce změny pracovního chování na základě výsledků služebního hodnocení se ukázaly **postoje respondentů negativní**, neboť většina z nich subjektivně nepozoruje příčinnou souvislost mezi podávanými výkony a výsledky v rámci tohoto formálního hodnotícího procesu. Na uvedené skutečnosti má podíl stabilita dosahovaných výsledků, která přímo nepodněcuje potřebu přijímat jakákoli nápravná opatření. Ze strany nadřízených pracovníků **lze opět pozorovat odchylku a kladnější postoj** oproti subjektivnímu vnímání, a to v očekávání potenciální změny či možnosti pozitivně ovlivnit chování přímo podřízených zaměstnanců.

**Celkově negativně** vyznívají také postoje respondentů k propojení služebního hodnocení s individuálním rozvojem a vzděláváním státních zaměstnanců. Většina respondentů vnímá potřebu vzdělávat se a rozvíjet v rámci svého služebního zařazení

spíše jako otázku osobních ambicí a vnitřní motivace nežli formálně definovaných cílů. K pozitivnějšímu vnímání respondentů nepřispívá ani jejich zapojení do procesu plánování. Navíc i z hlediska vyhodnocování těchto cílů necítí významnou kontrolu ze strany hodnotitelů, což se na utváření jejich postojů také podílí. **Kladnější přístup směrem ke svým podřízeným zaměstnancům** lze opět oproti subjektivnímu vnímání pozorovat u poloviny respondentů v roli hodnotitelů, kteří definování vzdělávacích a rozvojových cílů vnímají pro své podřízené zaměstnance jako hodnotné.

V oblasti motivace lze již sledovat **kladnější postoje** respondentů, neboť většina z nich pozitivně reaguje na pochvalu, uznání a jakoukoli další zpětnou vazbu, které přispívají k jejich pracovní spokojenosti, a které se jim dostává také skrze služební hodnocení, byť samo o sobě není primárním zdrojem jejich pracovní motivace. Přestože je služební hodnocení svázáno s osobním ohodnocením státních zaměstnanců, v případě většiny respondentů nelze jednoznačně hovořit o subjektivním motivačním vlivu této vazby. V případě respondentů stran představených státních zaměstnanců je pak patrné vnímání a využívání motivačního účinku této vazby, avšak pouze směrem ke svým podřízeným zaměstnancům. Objektivně, tedy v širším kontextu, vnímají respondenti sami služební hodnocení především jako prostředek k úpravě finančního ohodnocení státních zaměstnanců, což pokládají za důsledek špatného využívání tohoto potenciálně užitečného manažerského nástroje.

Celkově lze tedy usuzovat, že proces služebního hodnocení především pro svou formálnost a subjektivně vnímanou nadbytečnost v rámci služebního poměru zpovídaných státních zaměstnanců zcela neodpovídá jejich potřebám, což se projevuje v jejich přístupu a spíše negativních postojích.

## Diskuse

Jak jsem již rozebírala v teoretické části této práce, postoje úzce souvisí s hodnotovou soustavou člověka a na jejich utváření se významnou měrou podílí zkušenosti (Armstrong, 2015; Meyers, 2016). Podstatný vliv zkušeností na utváření postojů respondentů k celému procesu služebního hodnocení byl výrazně patrný v rámci všech provedených rozhovorů. Prožitky respondentů byly vždy spojeny s konkrétní zkušeností, kterou s hodnotícím procesem v rámci svého služebního poměru získali.

Urban (2017) mezi předpoklady úspěšného formálního, systematického hodnocení řadí *oboustrannou přípravu hodnocení, aktivní spoluúčast a shrnutí pozitivních a negativních stránek práce zaměstnance*. V konfrontaci s výsledky výzkumného šetření lze poukázat na platnost jeho tvrzení, neboť respondenti dle svých výpovědí uvedené body nenaplnují a hodnotící systém se tak zdá v jejich případech spíše selhává. Respondenti v hodnotícím procesu sami neprojevují zvláštní iniciativu a vzhledem k stabilně dosahovaným kladným výsledkům služebního hodnocení obvykle nedostávají ani zpětnou vazbu k negativním stránkám své práce, a tak nemají potřebu přijímat jakákoli nápravná opatření. Otázkou v tomto ohledu ovšem samozřejmě zůstává, na kolik v tomto mohou hrát roli osobnostní předpoklady.

Rozpor výsledků šetření a teoretické literatury lze pozorovat v oblasti hodnotícího rozhovoru, a to ať již v otázce jeho časové náročnosti, míry zapojení hodnocených i hodnotitelů, či jeho formální podoby, která nekoresponduje ani se služebními předpisy a metodickými pokyny, jež se dotýkají přímo státních zaměstnanců (Brücknerová a Tichý, 2016; Wagnerová, 2008). Naopak shoda se prokazuje v případě vnímání důležitosti průběžné zpětné vazby (Allhoff a kol., 2008; Armstrong, 2015; Urban, 2017).

Z výpovědí zpovídaných respondentů je dále patrné, že oblast stanovení individuálních cílů pro další osobní rozvoj nevnímají jako podstatnou součást služebního hodnocení, jež by plnila účel ve smyslu jejich skutečného osobního rozvoje a zvyšování kvalifikace v rámci služebního poměru. Kociánová (2010); Koubek (2011), stejně jako zákon o státní službě, přitom hovoří o důležité roli vzdělávacích a rozvojových plánů, které mají přispívat k zvyšování pracovních výkonů zaměstnanců. V případě respondentů je dále patrné, že ani jistá míra zapojení nemá v této oblasti vliv na jejich motivaci, jak uvádí Urban (2017) či Wagnerová (2008) a nepřispívá tak ke kladnému postoji a ztotožnění se s novými úkoly, jak předvídají Brücknerová a Tichý (2016). V této otázce

samozřejmě mohou hrát roli jak osobnostní faktory na straně respondentů, tak situační faktory ve formě podmínek vytvářených zaměstnavatelem (Armstrong, 2015; Meyers, 2016). Armstrong (2007) v této souvislosti dále upozorňuje, že přestože se tyto plány primárně zaměřují především na osvojení nových znalostí a schopností potřebných k momentálně vykonávané práci, měly by zároveň pracovníkům poskytovat jakýsi přesah a pomoci jim i s rozvojem takových dovedností, které rozšíří pole jejich působnosti a kvalifikační úroveň. Většina zpovídaných respondentů se však shodla na skutečnosti, že definované cíle obvykle odpovídají jejich běžné pracovní náplni, a tak jim nepřinášejí výraznou přidanou hodnotu.

V obecné rovině výsledky výzkumného šetření v oblasti pracovní motivace zaměstnanců potvrdily teoretické poznatky. Shoda respondentů panovala především na potřebě uznání, pochvaly, pozitivní zpětné vazby včetně konstruktivní kritiky, příjemného pracovního prostředí a dobrých vztazích s kolegy či nadřízenými. Respondenti tedy dle svých výpovědí upřednostňují vnitřní a nehmotné formy motivace oproti motivaci finanční (Armstrong, 2015; Urban, 2017). Přestože uvedené motivační prvky nacházejí téměř všichni respondenti také v procesu služebního hodnocení, jedná se spíše o jeho vedlejší produkt a tyto potřeby saturují primárně průběžnou zpětnou vazbou od nadřízených pracovníků a kolegů v rámci celého roku.

Konfrontujeme-li dále výsledky výzkumného šetření s poznatky z analýzy státní služby z let 2019 a 2022 v rámci projektu *Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy* lze pozorovat poměrně vysokou míru shody s výsledky šetření, avšak pouze v oblasti služebního hodnocení. K rozporům oproti uvedeným analýzám dochází v rámci tohoto výzkumného šetření pouze v oblasti kladného hodnocení provázanosti služebního hodnocení se systémem vzdělávání a odměňování státních zaměstnanců, které respondenti vnímají spíše negativně. Respondenti mého šetření také nezmiňovali potřebu hodnocení svých nadřízených pracovníků. Jinak se šetření svými výsledky v zásadě shodují. Shodné meziroční výsledky projektů i výsledky v rámci mého výzkumného šetření vnímám především jako důsledek stále přetrvávající problematiké aplikace služebního hodnocení v praxi. Naproti tomu celkově kladný dojem, jenž vyplývá z hodnocení rozvojových a vzdělávacích aktivit napříč služebními úřady, je prakticky zcela v rozporu s výstupy tohoto výzkumného šetření.



Pokud se ještě zaměříme na odlišné postoje ke služebnímu hodnocení stran některých představených státních zaměstnanců směrem ke svým podřízeným pracovníkům, můžeme vzpomenout výzkum S. Liebermana z roku 1956, který upozorňuje na vliv, který má jednání na postoje, a to zejména v případě jednání spojeného s vykonáváním určité pozice, kdy změny v postojích zpravidla korelují s nově převzatou rolí (Nakonečný, 2009). Většina respondentů z řad představených státních zaměstnanců vykazovala zodpovědnější přístup vůči podřízeným zaměstnancům a snahu zohledňování jejich potřeb (Král, 2008).

Při uvažování nad rozporem teoretických poznatků s výsledky mého šetření pokládám za podstatný již výše uváděný vliv zkušeností na utváření postojů respondentů, jež ovlivňuje jejich následnou adaptaci na vnímání celého procesu. Dalším vlivným faktorem mohou být osobnostní předpoklady zpovídaných státních zaměstnanců. Respondent, který projevoval vysokou míru iniciativy a zapojení v rámci celého procesu, vnímal služební hodnocení jako subjektivně užitečný nástroj a zaujímal k němu výrazně kladnější postoj než ostatní respondenti, jež byli viditelně méně angažovaní. Významnou roli na utváření postojů konkrétních státních zaměstnanců lze předvídat také v situačních faktorech v podobě podmínek, jaké zajišťuje konkrétní služební úřad a jeho organizační kultura. Dále je v tomto smyslu potřeba zohledňovat také pozadí respondentů. K spíše negativním postojům zaměstnanců z oblasti informačních a komunikačních technologií může v obecné rovině přispívat vzdálenost jimi vykonávaných činností od personálních procesů, byť se v tomto případě jednalo o zaměstnance v roli manažerů. Zaměstnanci Sekce personální by pak samozřejmě v důsledku mého předchozího tvrzení měli být procesu služebního hodnocení nakloněnější, spíše negativní postoje však lze v jejich případě dávat do případné souvislosti s vysokou mírou administrativní zátěže, která pro ně návaznými procesy na agendu služebního hodnocení vyplývá. Služební hodnocení samo o sobě do náplně činností těchto respondentů nepatří.

Podstatným limitem výzkumu je pak jednoznačně nízký počet respondentů. Reprezentativnější vzorek by mohl přinést větší množství dat a možnost generalizace výsledků. Účelné by tedy mohlo být provedení následného kvantitativního šetření.

## Návrhy na zlepšení

Z rozhovorů s respondenty vyplývá, že největším úskalím služebního hodnocení je jeho problematická aplikace v praxi, kterou by bylo třeba zpružnit a přiblížit reálnému fungování státních zaměstnanců ve služebním poměru dle jejich konkrétního služebního zařazení. To samozřejmě není vzhledem k jeho zákonné standardizaci napříč státní službou zcela možné, avšak k lepšímu vnímání a snazšímu ztotožnění se s hlavní myšlenkou a dosavadní konstrukcí služebního hodnocení, by mohla napomoci větší informovanost státních zaměstnanců. Státní zaměstnanci konkrétního služebního úřadu se s informacemi ohledně služebního hodnocení seznamují skrze interní akty řízení a dále jsou pořádána školení pro představené a nově i řadové státní zaměstnance, která jsou však na dobrovolné bázi. Nebylo by tedy možná od věci zapřemýšlet nad zavedením povinných školení či seminářů, kterých by se v rámci pracovní doby zúčastnili také ti státní zaměstnanci, kteří tuto součást svého služebního poměru nepovažují za atraktivní, účelnou nebo zkrátka o těchto možnostech neví.

V tomto duchu by bylo vhodné také uvažovat nad prohlubováním manažerských dovedností představených státních zaměstnanců, a to například i konkrétně v oblasti moderování hodnotícího rozhovoru či vedení svých podřízených pracovníků k dalšímu rozvoji, neboť se právě oni z velké části podílí na výsledném vnímání procesu služebního hodnocení ze strany řadových státních zaměstnanců, jak poměrně jednoznačně vyplynulo z výsledků tohoto výzkumného šetření.

S předchozím odstavcem dále souvisí i možná změna v přístupu hodnotitelů k vyplňování konkrétního hodnotícího formuláře směrem k větší kreativitě, aby měl i přes formální náležitosti, pro hodnocené zaměstnance výpovědní hodnotu. Vnímám tedy jako účelné přizpůsobovat každé služební hodnocení skutečné individualitě hodnoceného státního zaměstnance, který by z výsledku svého služebního hodnocení získal také výstup v podobě povědomí o jeho konkrétním posunu oproti předchozímu hodnocenému období, a to i v případě stabilně dosahovaných kladných výsledků práce.

Zaměstnanci v souvislosti s konkrétní podobou služebního hodnocení v daném služebním úřadu dále poukazovali na poměrně dlouhé hodnotící období, které by ze dvou let zkrátily na jeden rok. Přestože je sice možné hodnotit státní zaměstnance také průběžně, a to jak z iniciativy představených státních zaměstnanců, tak řadových

státních zaměstnanců, využívá se tohoto institutu spíše ve vazbě na zvýšení osobního ohodnocení.

Na základě uvedených myšlenek vnímám jako účelné rozšířit mezi státní zaměstnance konkrétního služebního úřadu anketu, která by byla pro management zpětnou vazbou směrem k jejich potřebám a podnětným myšlenkám k procesu služebního hodnocení tak, aby bylo možné plně využívat jeho potenciálu ve smyslu kvalitního manažerského nástroje. Tento akt by mohl zároveň přispět k vyšší spokojenosti státních zaměstnanců konkrétního služebního úřadu také na úrovni vnímání vstřícného přístupu zaměstnavatele k jejich potřebám.

## Závěr

V této práci jsem se věnovala tematicce hodnocení zaměstnanců se speciálním důrazem na státní zaměstnance ve služebním poměru. Služební hodnocení je povšechně vnímáno jako kontroverzní téma a v obecném povědomí státních zaměstnanců je obvykle spokojováno spíše než s hodnocením konkrétních pracovních výkonů či pracovních výsledků s jeho vazbou na systém odměňování, především v oblasti úpravy osobního ohodnocení směrem k jeho zvýšení. Mým zájmem bylo tedy přiblížit postoje státních zaměstnanců konkrétního služebního úřadu k tomuto hodnotícímu procesu.

Teoretická část této práce předložila vhled do problematiky sociální psychologie a řízení lidských zdrojů v oblasti postojů a pracovní motivace, dále přiblížila sféru řízení pracovního výkonu skrze usměrňování a kontrolu pracovníků, jejich hodnocení a návazné procesy v podobě jejich dalšího rozvoje a vzdělávání. Významný podíl teoretické části této práce byl věnován především oblasti státní služby a služebního hodnocení státních zaměstnanců.

Z poslední uvedené sféry následně vycházela také empirická část bakalářské práce, která se prostřednictvím provedení hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s respondenty konkrétního služebního úřadu zaměřovala na mapování subjektivních postojů státních zaměstnanců ke služebnímu hodnocení ve specifických oblastech jeho potenciální využitelnosti. Výstupy z rozhovorů byly následně analyzovány a konfrontovány s odbornými zdroji z teoretické části této práce.

Cílem práce bylo tedy postihnout ladění a přístup státních zaměstnanců směrem k tomuto manažerskému nástroji, a to v oblasti jejich subjektivního vnímání významu služebního hodnocení v rámci jejich služebního poměru, postihnutí významu a přístupu k hodnotícímu rozhovoru, změně jejich pracovního chování na základě výsledků služebního hodnocení, vazby služebního hodnocení na oblast jejich rozvoje a dalšího vzdělávání a vlivu služebního hodnocení na pracovní motivaci státních zaměstnanců.

Výsledkem této práce je tedy následně vystihnutí emocionálního ladění a přístupu státních zaměstnanců konkrétního služebního úřadu k procesu služebního hodnocení ve výše uvedených oblastech. Šetření ukázalo, že zpovídání státní zaměstnanci považují hodnocení jejich pracovního výkonu v obecné rovině jako hodnotné a žádoucí,

nýbrž s ústřední myšlenkou procesu služebního hodnocení se neztotožňují. Jako hlavní důvody pro negativní nahlížení služebního hodnocení se ukázala jeho přílišná formálnost a nadbytečnost v rámci služebního poměru státních zaměstnanců, neboť většina respondentů čerpá více z průběžné zpětné vazby a otevřené komunikace s nadřízenými pracovníky v průběhu celého hodnoceného období. Šetření dále ukázalo, že na většinu postojů respondentů má vliv předchozí zkušenost, která při konfrontaci s teoretickými poznatky poukazuje na nevhodný přístup představených státních zaměstnanců k procesu služebního hodnocení. Zároveň však lze z výpovědí respondentů usuzovat i na jejich slabou osobní angažovanost. Zajímavé bylo také zjištění, že oproti původnímu předpokladu zpovídání respondenti subjektivně nevnímají služební hodnocení jako pouhý nástroj k úpravě osobního ohodnocení, avšak v obecné rovině k němu takto přistupují. Podnětné bylo dále zjištění odchylek v subjektivním vnímání významu procesu služebního hodnocení ze strany představených státních zaměstnanců v kontextu s vnímáním hodnoty, jakou může mít pro jimi řízené státní zaměstnance a úpravy svého chování směrem k zodpovědnějšímu přístupu.

Přestože neexistuje univerzální systém hodnocení, který by byl ideální pro všechny pozice, zaměstnance a organizace, existuje dnes již nepřeborná škála metod pracovního hodnocení, které lze vzájemně kombinovat, a pomyslnému ideálu se alespoň přiblížit. Hodnocení pracovníka nikdy nelze nazírat jako samostatnou akci, ale jako součást širšího komplexu psychologie práce a řízení lidských zdrojů. I přestože hodnocení představuje, respektive v ideálním případě by mělo představovat, efektivní nástroj řízení a změny pracovního chování, ve vnímání mnoha zaměstnanců ať již řadových či vedoucích pracovníků, zůstává pouhou formalitou, kterou je třeba absolvovat s ohledem na interní organizační směrnice či zákonná nařízení. Státní správa v tomto ohledu představuje specifickou oblast, ve které nelze aplikovat individuální přístup ke každému zaměstnanci, což dále oslabuje jeho funkce. Vzhledem k potenciálu, jaký však hodnocení pracovních výkonů může mít, je třeba podobné názory vyvracet a pracovat na změně přístupu k jeho provádění jak ze strany hodnocených zaměstnanců, tak především zaměstnanců v roli hodnotitelů, kteří se pak na výsledném dojmu z celého procesu v očích řadových zaměstnanců nejvíce podílejí.

Přínos výzkumu lze spatřovat v odhalení silných a slabých stránek procesu služebního hodnocení ze strany subjektivních prožitků zpovídaných státních zaměstnanců konkrétního služebního úřadu, jež může být podnětem k přijetí nápravných opatření v oblastech, které lze dále modifikovat.

## Citovaná literatura

ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace: 14. vydání*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2283-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

BRÜCKNEROVÁ, Zuzana a Jiří TICHÝ. *Služební hodnocení: Výkon státní služby je třeba posuzovat jako nepřetržitý proces. Newsletter Sekce pro státní službu Ministretstva vnitra ČR*. 2016, 2016(01), 15-18.

HAYES, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Vydání osmé. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-80-262-1850-0.

HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3779-9.

HOMFRAY, Šárka, Dominika KLEVETOVÁ a Michal STANĚK. *Praktický průvodce státní službou*. Praha: Grada Publishing, 2020. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-271-1756-7.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

KEMKOVÁ, K., HORKÝ, M., TROJANOVÁ, J., & LUČANSKÁ, K. (2015). Teorie kognitivní disonance. *Psychologon*. [Online]. Dostupné z: <https://www.psychologon.cz/data/pdf/359-teorie-kognitivni-disonance.pdf>

KIDEGHESO, Jafari R., Alfani A. RIJA. *Wildlife management. Failures, Successes and Prospects*. London: IntechOpen, 2019. ISBN: 978-1-78985-292-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-859-4301-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KRÁL, Miroslav. *Bezpečnost a hygiena práce* [online]. 2018. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2018 [cit. 2022-07-01]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/uplatnovani-pracovni-motivace-ovlivnujici-vykon-kvalitu-prace-zamestnancu>

MYERS, David G. *Sociální psychologie*. Vydání osmé. Brno: Edika, 2016. ISBN 978-80-266-0871-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-738-7830-6.

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

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 978-80-200-1499-3.

POMAHAČ, Richard a Olga VIDLÁKOVÁ. *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-748-0.

SANDEL, Michael, J. *The Moral Limits of Markets: What money cannot buy*. London: Allen Lane, 2012. Dostupné z: 479-P.QXD (utah.edu)

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

SMITH, M. Brewster. *Social Psychology and Human Values*. New York: Routledge, 2017. ISBN: 978-0-202-30892-0.

TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005.

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

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

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



## **Legislativní zdroje**

Státní služba: texty všech předpisů k 1. 1. 2021 Ostrava: Sagit, [2014]. ÚZ. ISBN 978-80-7488-434-4.

Nařízení vlády č. 36/2019 Sb., Nařízení vlády o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě osobního příplatku státního zaměstnance na výsledek služebního hodnocení a o změně nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů

Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 1/2019 ze dne 27. února 2019, kterým se stanoví postup při provádění služebního hodnocení státních zaměstnanců

Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 4/2019 ze dne 5. listopadu 2019, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání ve služebních úřadech

## **Výzkumná šetření**

Zpráva z ex post hodnocení dopadů regulace (RIA) k zákonu č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů. [online] 2019. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/analyza-ucinnosti-zakona-o-statni-sluzbe.aspx>

Analýza zákona o státní službě – personální procesy. [online] 2022. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/analyza-ucinnosti-zakona-o-statni-sluzbe.aspx>

## **Internetové zdroje**

Webové stránky Ministerstva vnitra České republiky: <https://www.mvcr.cz/sluzba/>

## Seznam příloh

### Seznam příloh:

Příloha č. 1	Tabulka č. 1 - Vzorek respondentů
Příloha č. 2	Schéma rozhovoru
Příloha č. 4	Přepis rozhovoru č. 2

## Příloha č. 1

Tabulka č. 1

	Služební zařazení	Obor služby	Vznik SP
R1	Představený – vedoucí oddělení	28. Informační a komunikační technologie	2015
R2	Představený – vedoucí oddělení	28. Informační a komunikační technologie	2015
R3	Představený – ředitel odboru	28. Informační a komunikační technologie	2015
R4	Představený – vedoucí oddělení	63. Organizační věci státní služby a správa služebních vztahů státních zaměstnanců.	2015
R5	Řadový zaměstnanec	63. Organizační věci státní služby a správa služebních vztahů státních zaměstnanců.	2015
R6	Řadový zaměstnanec	63. Organizační věci státní služby a správa služebních vztahů státních zaměstnanců.	2016
R7	Řadový zaměstnanec	63. Organizační věci státní služby a správa služebních vztahů státních zaměstnanců.	2015
R8	Představený – vedoucí oddělení	1. Finance a 2. Daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění a hazardní hry	2015

## Příloha č. 2

### Schéma rozhovoru

1. Tematický okruh: **Postoj státních zaměstnanců k služebnímu hodnocení jakožto nástroji kontroly a usměrňování zaměstnanců**

*(subjektivní názor, emocionální postoj, vnímání důležitosti SH, podíl na realizaci, zpětná vazba)*

- Jaký má pro Vás význam hodnocení Vaší práce v obecné rovině?
- Jak se liší Vaše představa od konkrétní podoby služebního hodnocení (dále jen „SH“)?
- Jak se proměnila Vaše očekávání od procesu služebního hodnocení v průběhu Vašeho služebního poměru?
- Jak se cítíte být zapojený/á do procesu služebního hodnocení?

2. Tematický okruh: **Postoj státních zaměstnanců k hodnotícímu rozhovoru**

*(příprava otázek a témat k řešení, oboustrannost procesu, komunikace s hodnotitelem, význam a autorita hodnotitele)*

- S jakou emocí přistupujete k hodnotícímu rozhovoru?
- Jakou máte zkušenost s hodnotícím rozhovorem – jak vypadá?
- Jaký má pro Vás význam hodnotící rozhovor?
- Jaké faktory ovlivňují hodnotící rozhovor?

3. Tematický okruh: **Změna postojů ve způsobu vykonávání práce na základě služebního hodnocení**

*(otázka změn ve způsobu provádění práce na základě výsledků SH, přijímaná nápravná opatření, stanovování budoucích pracovních cílů, zlepšování výkonu)*

- Domníváte se, že jste někdy změnil/a své pracovní chování na základě výsledku služebního hodnocení?
- Domníváte se, že SH objektivně hodnotí Váš pracovní výkon?
- Jak přistupujete k výsledkům Vašeho služebního hodnocení?
- Podílíte se na plánování Vašich budoucích pracovních cílů?

4. Tematický okruh: **Postoj státních zaměstnanců k plánování osobního rozvoje na základě služebního hodnocení**

*(ideální vzdělávací metody, význam individuálních vzdělávacích cílů v rámci SH, podíl na definici vzdělávacích cílů, vnímání rozvoje kompetenci)*

- Jakým způsobem rozvíjíte své odborné znalosti v obecné rovině?
- Jakým způsobem přistupujete ke vzdělávání definovaného v rámci SH?
- Podílíte se na přípravě vlastního vzdělávacího plánu?
- Domníváte se, že SH přispívá k rozvoji Vašich znalostí a dovedností?

5. Tematický okruh: **Postoj státních zaměstnanců k pracovní motivaci na základě služebního hodnocení**

*(konkrétní motivační faktory respondentů, motivační prvky v rámci služebního hodnocení, vazba osobního ohodnocení na výsledky SH)*

- Co Vás v práci motivuje?
- Je pro Vás SH jakýmkoli způsobem motivující?
- Jak vnímáte vazbu výše osobního ohodnocení na výsledky SH?

6. **Shrnutí hlavních přínosů a nedostatků SH**

- Vnímání spravedlnosti SH.
- Shrnutí hlavních nedostatků a přínosů SH.
- Spokojenost s nastavením systému SH v rámci konkrétního služebního úřadu.
- Podněty ke změně, zlepšení celého procesu.

### **Příloha č. 3**

Přepis rozhovoru č. 2

**T** = tazatel

**R2** = respondent (v pořadí druhý)

**T:** Tak paní inženýrko, já bych Vám nejdřív chtěla moc poděkovat, že jste byla ochotna, nebo že jste ochotna se mnou vést rozhovor v rámci mé bakalářské práce na téma, jaké jsou Postoje státních zaměstnanců ke služebnímu hodnocení. Nejdřív bych vás chtěla ujistit, že, ten rozhovor bude anonymní. Já, když vás budu oslovovat, tak bych zůstala u paní inženýrky, nemusíte ani, ani říkat jméno a, že teda ty výsledky toho šetření budou použity pouze pro účely té mé bakalářské práce. Takže bych vás na začátek chtěla jenom poprosit, jestli byste mohla, ehm, na tu nahrávku, ehm, vlastně, o co vlastně, nebo jestli souhlasíte s tím nahráváním.

**R2:** Ano, souhlasím.

**T:** Děkuju, a ještě bych vás chtěla poprosit, jestli byste se na začátek mohla představit, myslím tím, jakou máte tady pracovní pozici, v jaké oblasti pracujete a jak dlouho jste ve služebním poměru.

**R2:** Takže, já pracuju ve státní správě už skoro dvacet let, v podstatě ve služebním poměru jsem hned od začátku s tím, že předchozí moje pracovní zkušenosti byly na Ministerstvu práce a sociálních věcí, a ještě před tím na Ministerstvu zemědělství. To znamená vlastněpo mateřské dovolené, celou svojí praxi pracuji ve státní správě. Před mateřskou dovolenou jsem dělala v soukromé společnosti, takže mám zkušenosti se soukromou společností. Pracuji na pozici vedoucí oddělení v oboru IT, kdy obor IT je trošinku specifický ve srovnání s jinými obory ve státní správě, nicméně jak pro jednotlivé resorty, Ministerstvo zemědělství, Ministerstvo práce a sociálních věcí, tak tam je to srovnatelný, protože ta oblast IT vykonává stejnou činnost, i když pro jiné typy agend.

**T:** Hmm, hmm, tak moc děkuju, já mám ten rozhovor rozčleněný do takových několika částí, ale už z předchozích zkušeností jsem si ověřila, že úplně se toho nejde držet, takže

možná, možná že prostě budeme tak, jak to bude plynout, tak budeme postupovat a já bych se vás úplně na začátek chtěla zeptat, jestli když řeknu služební hodnocení, jaká třeba se vám k tomu pojí bezprostřední nějaká emoce nebo pocit? Úplně jednoduše mi na to, myslím spíš opravdu co vás tak jako první napadne z hlediska nějakého vnímání toho pocitu nebo emoce.

**R2:** Hmm, tak pokud beru služební hodnocení z pozice toho, že já jsem ten, který je hodnocen, to znamená vím, že mě někdo bude hodnotit, tak jednak je tam emoce trochu obav, abych neselhala a taky z toho, co se dozvím sama o sobě, o čem třeba nevím ještě, a nemusí se to potkat s mým očekáváním. Na druhou stranu zvědavost a zájem o to, jak vlastně mě vidí očima někdo jiný než já sama sebe. To znamená minimálně tam mám takovou tu snahu vidět zpětnou vazbu k té činnosti, kterou vykonávám očima jiného člověka. Ale podotýkám, musíte mít, musím nějak si sama toho člověka vážit. A musí pro mě být to jeho hodnocení, jak bych to řekla, relevantní, jinými slovy, pokud mě hodnotí člověk, kterého já si vážím, tak na tu zpětnou vazbu čekám. Pokud by mě hodnotil člověk, o kterém mám své mínění, tak v podstatě to hodnocení je mi irelevantní.

**T:** Hmm.

**R2:** To je z pozice teda když já jsem hodnocená. A z pozice, když já hodnotím někoho, tak samozřejmě první můj pocit je takový, že abych ty svoje podřízený nevystresovala, aby z toho neměli žádný obavy, a aby ten náš rozhovor, kterež, kterým je budu hodnotit, pro ně byl přínosnej. Ne že ježišmarja zase to budou nějaký plky, ale aby když teda si spolu o tom povídáme, tak aby si z toho něco odnesli a třeba se zamysleli sebereflexivně nad tím, co mohou změnit.

**T:** Hmm. A když bych to myslela jako ve smyslu, že řeknu služební hodnocení a vy byste řekla, tak já k tomu mám kladný postoj, nebo naopak třeba nějaký záporný nebo negativní a teď to myslím jako z hlediska přímo toho služebního hodnocení, ne obecného hodnocení, jak byste si ho vy představovala, ale služební hodnocení?

**R2:** Tak v tomhleto nemůžu říct, že mám pozitivní emoci, ale nemám ani negativní emoce. V podstatě tak, jak je vedený služební hodnocení, a to se bavíme o tom, jak jsou dělaný ty otázky a jakým způsobem je to vedený, tak to mi úplně nepřináší to, co já bych chtěla. Myslím, že by to mělo být postavený trochu jinak.

**T:** Ano, a to bych vás právě chtěla poprosit, jestli, když teda vy jste trošku popsala ta očekávání, která máte od hodnocení obecně, tak když to srovnáte teda s tím jak, reálně probíhá to služební hodnocení, tak jaké jsou tam rozdíly, nebo co, co vám teda na tom služebním hodnocení nevyhovuje?

**R2:** Tak myslím si, že je velmi formální. V podstatě neustále odpovídáme na ty stejné dotazy, jestli znají předpisy, jak se chovají v kolektivu, a tak dál. To znamená, není tam to, že toto můžeme udělat poprvé, když se potkáme, a když toho člověka mám, nebo když je nový, ale pak by tam měla být nějaká geneze. To znamená, jestliže já napíšu nebo odpovím, že ten dotyčný předpisy zná dobře, tak je celkem jasný, že ty předpisy zná i při příštím hodnocení a dalším hodnocení a dalším hodnocení. To znamená, vlastně tam si neodpovídám na žádný jiný dotazy, než na které jsem dávno odpověděla sama sobě. To znamená, já bych tam viděla spíš nějak, chápu, to hodnocení udělat při, já nevím, poprvé s tím člověkem, kterýho hodnotím, pak je to naprosto relevantní, ale v případě, že už hodnotím toho člověka podruhé, potřetí, počtvrtý, tak by tam měl být nějaký rozdíl, nějaká delta posunu od toho, kam jsme se posunuli od toho minulého hodnocení, a ne abych furt dokolečka hodnotila to stejné.

**T:** Hmm.

**R2:** Jestli si dobře rozumíme. To znamená, jestli nějakým způsobem, když jsem ohodnotila svého podřízeného, že předpisy nezná, nezná je dostatečně, tak to, jestli teda se někam posunul, jestli se to trošku zlepšilo nebo jestli to zůstalo stejné. Myslím si, že by tam měli být mnohem víc zaměřené věci týkající se na výkon jeho práce, protože předpisy je fajn věc, ale ne všichni ty předpisy až tak třeba speciálně v IT, je až tak musej umět. Tam musí mít technický znalosti, tam se musí posouvat. Žádný dotaz na technický znalosti jsem tam pořádně nezaznamenala, ani to, jestli tam je zpětná reakce, jestli dostává ten podřízený dostatek možností se sebevzdělávat a jestli umožňujeme certifikovaný školení pro to, aby se sebevzdělával. Myslím si, že je to hodně zaměřené na úředníky, na lidi, kteří pracují zákony, na lidi, kteří vykonávají agendy státní správy, ale ne pro technický profese. Nemyslím si, že pro technický profese je služební zákon dobře postaven.

**T:** Jo.



**R2:** Nebo hodnocení, tak. Ale myslím si, že i ten služební zákon není dobře postaven pro technické zaměstnance. Až ať co se týká odměňování, protože ten rozdíl, na trhu práce, u IT profese (smích), jak je můžeme ohodnotit, je jasnej. Prostě je nezaplátíme, a proto ty lidi nemáme. Takže, ono to spolu souvisí. Nejsou ani, prostě ten služební zákon pro IT zaměstnance není dobře postaven.

**T:** Hmm. A jaký teda pro vás samotnou má to služební hodnocení význam? V rámci toho služebního poměru, nebo i v rámci...

**R2:** Pro mě, pro mě, když mě někdy hodnotí, můj nadřízený, tak je to vo tom, abysme si popovídali vo tom, jaký jsou, nebo já to беру, jaký jsou očekávání. Kam já bych se měla dál posunout, co bych možná na sobě mohla zlepšit, kde bych měla třeba ubrat, nebo naopak, kde bych měla přidat. A je to i vo tom, že já můžu říct, jak já to vidim svejma očima, proč takhle se chovám nebo nechovám a mám možnost říct: Jo, já to vidim takto. Ale určitě pro mě je to zpětná vazba od mého nadřízeného, jak bych já se měla posouvat a kam, kam bych se měla posunout a co bych na sobě měla zlepšit. Pokud je to směrem k mým podřízeným, tak je to vo tom, abych já zjistila, jaký oni mají vlastně přístup k, k fungování na své, ve své roli. To znamená, kolik jsou, nejsou spokojený, kolik jsou ochotný na sobě pracovat, jestli vůbec, jestli vůbec neuvažují nad tím, že by odešli. Jestli s těmi podmínkami, který my poskytujeme, jako zaměstnavatel, protože tadyhle v tomto případě ho zastupuju, tak jestli je dostávaj. Jestli můžu očekávat v brzké době, že se ten člověk s náma rozloučí, tak tohleto je pro mě zpětná, zpětná reakce, kterou vlastně získám tím, když spolu probíráme ty jednotlivý body hodnocení.

**T:** Ale takže to, co jste všechno teď řekla, máte pocit, že to služební hodnocení vám umožňuje. Že vám umožňuje tak s...

**R2:** Umožňuje mi to to, že já ten hovor vedu. Vedu ho tak, jak já uznám za vhodný, tak jak já ho potřebuju, samozřejmě, odpovídáme na ty otázky, který musíme, který jsou plusově daný, nicméně, samozřejmě řešíme podstatně větší záběr než to, co je uvedený v těch jednotlivých bodech, protože je to hlavně vo tý komunikaci mezi mnou a tím podřízeným, záleží na tom, jak to vede zase můj nadřízený, ale mám tu možnost se na některý věci zeptat, nebo probrat jiný věci, než jet přesně prostě šablonovitě to hodnocení.

**T:** Takže takhle k tomu, třeba, hodnotícímu rozhovoru přistupujete, že se na něj nějakým...

**R2:** Kreativně, ano.

**T:** ...sama, sama připravujete? Třeba když dete teda za tím Vaším nadřízeným a přinášíte tam nějaká témata, která chcete řešit přímo, že by Vám k tomu sloužil teda ten hodnotící pohovor k tomu, abyste mohla třeba vyřešit věci, který jindy řešit nemůžete, nebo...

**R2:** Tak, já mám takového nadřízeného, s kterými tyhle věci můžu řešit průběžně a nepotřebuju na to žádný pohovor, ALE byla doba, kdy jsem neměla takového nadřízeného, takto jsem neměla moc možností s ním komunikovat a ano, tento, tuto formu toho rozhovoru jsem i takto brala. Že jsem ho třeba upozornila na svoji nespokojenost, na to, že já jsem ho upozornila, že už nebudu setrvávat na té pozici za nějakých podmínek. Ano. Teď, teď to tak neřeším, ale připravovala jsem si ten rozhovor dopředu, jak té situace využiju.

**T:** Hm, takže ale ten hodnotící pohovor teda pro Vás...

**R2:** Ano.

**T:** ...nějaký význam má.

**R2:** Jo. Ano.

**T:** Děkuju. A jak se cítíte být jakoby do toho procesu hodnocení zapojená. Vy z pozice teda jako člověka, který je hodnocený. Jestli to můžete nějak ovlivnit, nebo jestli...

**R2:** Já si myslím...při tom hovoru hodnocení určitě neovlivním, to hodnocení. Já si myslím, že ten dotyčný, který mě hodnotí, má vcelku jasno a jenom je to o nějaké komunikaci a vyřízení, nebo o vyjasnění si vzájemných očekávání a vzájemných požadavků na sebe navzájem při tom rozhovoru, který na pohovoru vedeme. Takže můžu to ovlivnit (smích) v době, kdy pracuji, to znamená před tím hodnocením, protože to hodnocení není záležitost toho okamžiku, ale je to nějaký proces trvalý práce a hodnocení té práce dlouhodobě. To znamená, když před tím hodnocením ten můj nadřízený nebo já udělám chybu, tak to neznámá, že budu automaticky negativně hodnocena. To se prostě stane a jestliže ten člověk trvale vykazuje vysokou úroveň té práce, tak jedna chyba, která je těsně před hodnocením, přece to hodnocení nemůže nikterak ovlivnit. Takže, nemyslím si, že by mělo to, to hodnocení, v době toho hodnocení, se jakkoli měnit, prostě ten člověk přece, když mě hodnotí, tak musí vědět, co mi chce říct. On se na to musí připravit a já na to nějakým způsobem reaguju. Minimálně takle já hodnotim svoje nadřízené.

**T:** Hm, a to služební hodnocení opravdu reálně ten Váš výkon pracovní opravdu hodnotí, že ty výsledky jsou relevantní, co z toho vychází?

**R2:** Todleto je otázka, jak se to veme, protože je strašně důležitý, kdo hodnotí a jak přísně hodnotí. To znamená, my tam hodnotíme nějakýma bodama. Ty body nejsou úplně jasně definovaný a někdo trojku – bod, vidí jako hezkej a někdo zase ne. A je neporovnatelný, když by se vzalo hodnocení, kde já svý podřízený třeba hodnotim a hodnotí je někdo jinej – svoje podřízený, pokud nemáme stejně nastavenou úroveň těch bodů. Protože pro mě třeba trojka zase je klasicej průměr, pro někoho to přijde jako hodně dobrý a, a bude si myslet, že ten dotyčnej, že mu to takle stačí a že bude mít do budoucna, jak mu ty body zvyšovat. Takže tady může bejt, podle mě, rozporuplnost, když ty lidi zjistí, že já třeba mám kolegyni a ta je hodnocená čtyřkama, pětkama a já jsem hodnocená dvojkama, trojkama, třeba. A přitom nikdy pak to není nic o tom, ty body, na kolik dobře jedna, či druhá vykonáváme práci, pokud se takto porovnáváme. Jestli si dobře rozumíme, jo? To znamená, je strašně důležitý ta individualita při tom posuzování, ale hlavně, to, to je vždycky, to je jasný, ale to, jak jsou ty body chápány. Protože někdo účelově dává nízký body, aby zas příště moh zvýšit bod a zase moh zvýšit body a zase moh zvýšit body a zase moh zvýšit body. Protože vycházím z toho, že když bude vhodnocenej na čtyřky pětky, tak já už příště mu nemám, jak, kam, nikam zvyšovat. No, jak tam jsou prostě tečky, jo? Ale je to prostě vo, vo tomhleto, ja-jak každej ten hodnotitel vidí ty body.

**T:** Hmm. A Vy sama jste třeba upravila na základě nějakých výsledků vašich hodnocení svoje pracovní chování? Že by to Vás mohlo nějak změnit?

**R2:** Ano. Ano.

**T:** Takže je to pro Vás zpětná vazba, prostě, která nějakým způsobem Vás může...

**R2:** Jo. Já mám totiž takovou docela smůlu, protože všichni hodnotitelé, který mě kdy hodnotí, tak mě hodnotí velmi pozitivně. Hodnotí mě mnohem lépe, než já sama sebe a jsou na mě mnohem hodnější, než jsem já sama na sebe. Takže se mi velmi těžce tady jako řekne, že si vod nich něco vodnáším, protože jsem na sebe přísnější, než jsou oni na mě. Nicméně, ano, měla jsem zpětnou vazbu, která pro mě byla velmi pozitivní a byla zajímavá, ale nebylo to formou bodů, ale bylo to formou právě toho povídání si vo tom, jak mě jako člověka vidí, jaký jsou moje silný stránky, jaký jsou moje slabší stránky. Pokud si uvědomuju, tak nic tam vo silnejch a slabejch stránkách v hodnocení služebním

není a tudle mně třeba přijde hodně dobrý. A, a prostě bylo to formou toho, že jsme si povídali a já jsem si z toho rozhovoru vodnesla pro mě výstup.

**T:** A jaká třeba část teda toho služebního hodnocení je pro Vás třeba nejpodněnější po tom z hlediska nějaké úpravy teda by pro Vás teda bylo nejhodnotnější, když jsou tam ty tři oblasti. Hodnocení, nebo ty vzdělávací cíle, nebo cíle v práci stanovíte společně se svým nadřízeným.

**R2:** Tak jako upřímně, cíle jsou pro mě nula, protože cíle mi nestanovují moji nadřízený, stanovuju si je já a je to, protože musím, nebo protože dopředu to musí člověk zapřemýšlet, co, kam se bude posunovat, přestože v rámci toho roku těch školení a toho všeho je tolik a musí teda člověk dobře se zamyslet a jestli na to teda budou peníze, když je teda po tom školení a tak dál. Takže tam tady to mi nepřináší nic, protože to si většinou říkám já, co bych tak ráda, v čem bych se ráda jako profilovala a kam bych se ráda posouvala svojí profesí. V podstatě je to spíš o osobnostních stránkách, takže ta prostřední část a o vlastně nasazení pracovním. A o plnění úkolů a spíš ta oblast toho očekávání, co se, co se ode mě očekává. Takže ta, ta, ta prostřední část.

**T:** A když jste tady narazila teď teda na ten rozvoj a na to vzdělávání, tak máte pocit, že z toho služebního hodnocení pro Vás tahle oblast ani neplynnou nějaká jakoby pozitiva, nebo že Vám to nějak pomáhá v tom rozvoji? A když to máte stanovené vždycky jenom u zákona tam nějaký posudek, tak naplňujete je? Nebo, nebo jako jaku pro Vás teda mají hodnotu? Vopravdu.

**R2:** Nulovou.

**T:** A vy si pak teda v průběhu roku sama stanovujete, co, co byste chtěla s po domluvě, třeba s, nebo komunikaci s -

**R2:** Ano.

**T:** -vedoucími pracovníky, jestli tahle část...

**R2:** Pro mě, zatím, zatím, a musím teda říct já vůči mně, když já jsem hodnocená a stanovuju si ty cíle. Já vůči svezim podřízenejm si myslím, to tu hodnotu má, protože taky to není o tom, že já bych jim vyměřšlela, jaký školení by měli mít, a protože jsou to vysloveně technický profesí, tak tam ty certifikáty jsou nutný. A tam do těch cílů my tam dáváme školení, který bychom rádi, nebo já bych byla ráda a oni by byli rádi, aby je

absolvovali, akorát ty školení jsou dost drahý, protože jsou to technický školení, který jsou dvacet, padesát tisíc a vejš a tady my nemáme nikdy jistotu, že na to ty finanční prostředky dostaneme. Ale nicméně píšeme to tam a takový ta školení chceme a oni je potřebují...takže, takže směrem k mejm podřízenejm, směrem k technickejm profesím, protože já uplně technická profese nejsem, tak tam to považuju jako nutný a myslím si, že kdyby vám na to oni odpovídali, tak si myslím, že to pro ně má smysl v podstatě, že na ty plánovaný školení budou moct jít, že budou mít jistotu, že to budou moc absovovat...

**T:** A třeba umíte si předtavit, jakým způsobem by vám to v tom rozvoji mohlo pomoci? Napadá vás nějaký způsob, aby to hodnocení pro vás i v týhle oblasti toho rozvoje a vzdělávání bylo nějak podnětný? Jak to třeba modifikovat, upravit, tak abyste z toho něco měla?

**R2:** Teď myslíte já anebo...?

**T:** Vy, vy konkrétně...tak aby vám opravdu to hodnocení pomohlo, tak abyste si řekla, tak...

**R2:** Teď ale myslíte v rámci cílů?

**T:** Ehm. (Ano)

**R2:** Netuším, netuším, protože skutečně, už jsem relativně dost stará a už jsem těch školení a vzdělávání z hlediska manažerskejh akademií a tak dál prošla kvanta, to znamená já, když vyjedu všechny ty svý certifikáty co mám, tak jich mám opravdu hodně a tedy já v případě, že potřebuju něco si oprášit nebo rozšířit, tak v podstatě si to zajistim v době toho a nepotřebuju si to dávat do toho plánu, protože třeba když si dám do toho plánu něco, co nedodržím, tak je to blbý a já třeba myslím, že budu potřebovat něco jinýho...třeba se teď mění já nevim technologie openskyboard a potřebuju teda...a to jsem nevěděla...potřebuju teda vědět, co je na trhu, a to jsou věci, který maj prioritu před tím, než bych znova opakovala nějakou rozšiřující manažerskej kurz, který už mám třeba tři, čtyři. Je to fajn si to osvěžovat různý prostě prezentační dovednosti a různý věci, je to dobrý, ale pro tu mojí práci fakt nejsou třeba, v tom časovym horizontu nejlepší...

**T:** Ale kontrola teda ze srany vašeho nadřízeného pak tam je...

**R2:** Ano.

**T:** ...jestli splníte ty cíle, takže minimálně teda to, co si tam napíšete...

**R2:** Ano.

**T:** Vy si to splníte, ale máte pocit, že to pro vás není tak prospěšný, jestli jsem teď správně vypožorovala, to, co jste řekla?

**R2:** (Přikyvuje) No ne, to se kontroluje samozřejmě.

**T:** Pak bych se Vás ráda zeptala, co Vás ve vaší práci motivuje nejvíc, jaké jsou motivační faktory, úplně bez ohledu klidně na hodnocení?

**R2:** Jo, takže protože dělám provoz, a provozy rozvíjíme, a dělám infrastrukturu, takže nejsem typ člověka, který dělá rutinní, neustále se opakující práci, a pro mě je hrozně dobrý vidět, že se něco někam posouvá, a že ty výsledky jsou hmatatelný, že jsou ztělesněny do širších celků. Takže když to řeknu natvrdo, že se obnovilo zařízení, zařízení funguje a něco přináší a někdo s ním pracuje a má to efekt úspory práce, prostě zlepšení. Já nevím, informací vůči celku. Takže díky tomu, že takovou práci mám, tak mi dělá radost, když se mi prostě podaří skutečně, fakticky něco vytvořit.

**T:** Ehm.

**R2:** ...a ty výsledky jsou vidět, protože já mám ráda viditelný, hmatatelný výsledky, taky jsem na tom pracovala v projektový kanceláři...dále (klepání na dveře, do rozhovoru vstoupil kolega)

**T:** A když teda to vztáhneme na to služební hodnocení, v tom vidíte nějaký motivační prvky nebo že by vás to k něčemu motivovalo...v něčem?

**R2:** To jsem asi říkala, v podstatě v rámci toho rozhovoru s tím mým nadřízeným, tak už jenom to, že mě pochválí, to je pro mě hodně důležitý, že mi řekne hele jsem s tvou prací spokojenej, opravdu tady to se ti povedlo, tohle hodnotím pozitivně, poved se ti třeba stmelit kolektiv, nebo to jsou ta pozitivní hodnocení, co se týká toho posunu někam jinam, tak i negativní hodnocení, třeba v mém případě by bylo fajn třeba někdy zbrzdit a nebejt tak akční, protože zbytečně se přehlíš a ono kolikrát některý věci vyhnijou, a je zbytečný tu energii tam směřovat, když to můžeš dát někam jinam, takže ano, ty rozhovory jsou fajn, když to dělá někdo, komu na tom opravdu záleží.

**T:** Takže pro vás je důležitá ta osobnost hodnotitele...

**R2:** Je pro mě důležitá osobnost hodnotitele, je pro mě důležitý, jakým způsobem je ten hovor vedenej, to znamená, jestli to má jako přínosy a rozhodně pro mě, a asi pro každého, ta pochvala je důležitá, ne jenom to že měla bys tohle tohle, ale jsem rád, že tě tady mám, jsem spokojenej s tím, že tohleto se ti povedlo dokončit, nebo se to tajdle posouvá někam...tak to si myslím, že je to všechno o tom hodnocení a motivace pro tu další práci.

**T:** A jakoby jedním z těch dalších navazujících personálních procesů je potom nějaká manipulace s osobním ohodnocením, to nevnímáte nějak jako motivačně?

**R2:** Manipulace s osobním ohodnocením, aby ty lidi mohli získat větší peníze?

**T:** No jako jestli to pro vás může být motivující prvek, pro vás třeba samotnou.

**R2:** Já teď nerozumím, jak manipulace s osobním ohodnocením...

**T:** Jako například když budu dělat svoji práci hodně dobře, tak vzhledem k tomu, že osobní příplatek je momentálně navázaný jenom na to služební hodnocení, tak třeba...

**R2:** Ano.

**T:** Tak třeba to pro mě může znamenat, že se mi zvýší osobní ohodnocení, nebo když třeba budu pracovat špatně, budu na tu práci kašlat, tak se může stát, že mě třeba někdo nebude dobře hodnotit, a že se mi třeba sníží ten osobní příplatek. Tak spíš jenom jako ten navazující proces, který je...

**R2:** Takže fajn, teď tomu rozumím. Takže navazující proces směrem nahoru vidím jako fungující, ovšem směrem dolů je to naprosto nefungující, protože hodnotit člověka hůř a odebírat mu osobní ohodnocení bylo naprosto nefungující a musím říct, že u bývalého zaměstnavatele jsem se setkala, že to bylo nemožné a ...svého podřízeného a to byl lempl, totální lempl a nebylo možné mu odebrat osobní ohodnocení, protože by se odvolával ke státnímu tajemníkovi na Ministerstvo vnitra a tak dál a tak dál, takže proces směrem nahoru, ten vidím jako dobrej, proces směrem dolů tam si myslím teda osobně, že to není možný.

**T1:** Takže návaznost osobního ohodnocení na výsledek hodnocení vidíte teda kladně, že to tak je? Že třeba můžete manipulovat s tím osobním příplatkem jenom na základě toho hodnocení, provést ten formální krok, abyste mohla teda...

**R2:** Jako formální krok v momentě, když už dlouhodobě vim, že ten člověk špatně pracuje a prostě a možná že by stačilo zdůvodnění, co dělá špatně, protože to hodnocení, kterého se musím držet, neodpovídá tomu proč mu chci já odejímat to osobní ohodnocení a myslím si, že pokud někomu chci odejmout osobní ohodnocení, tak by tam to zdůvodnění mělo být úplně jiné než to, co obsahuje hodnocení a stejně tak si myslím ale, že pokud chci někomu zvýšit osobní ohodnocení, tak bych tam měla vyzdvihnout ty důvody, co ten člověk dělá, což nevím, jestli zrovna v tom osobním ohodnocení zrovna je, protože když mu ho zvedám to osobní ohodnocení, a tam ještě napíšu do toho papíru, kdy navrhuju to zvýšení, ještě další důvody...musím to udělat, musím ho ohodnotit, ale pak ještě zdůvodňuju proč, takže já to vidím jako formalitu. Já teď třeba chci zvýšit ohodnocení svým podřízeným, přestože bude řádný hodnocení a hodnotila jsem je i loni, tak musím udělat mimořádný hodnocení, abych mohla navýšit, přestože si myslím, že by se mohlo vycházet z toho předchozího hodnocení a následně bude hodnocení v září, takže...a zdůvodnila bych, proč si myslím, že si zaslouží zvýšení osobního ohodnocení, myslím si, že tak by to stačilo.

**T:** Ehm a jak jste teda spokojená s tím, jak je nastavený systém toho hodnocení tady u nás ve služebním úřadu, myslím z hlediska té četnosti...teď možná jste to trošku naznačila, když jste mluvila o tom, že tady teda máme hodnocení jednou za dva roky, vy teda musíte sahat i k tomu, že hodnotíte i v průběhu...

**R2:** Jasně, já hodnotím v průběhu vždy ty, kterým chci zvýšit osobní ohodnocení. Já si osobně myslím, že hodnocení musí korespondovat s tím, pokud chci někomu navýšit osobní ohodnocení, jinými slovy, jestliže ten člověk špatně pracuje, já ho špatně hodnotím a budu ho špatně hodnotit, tak mu asi nebudu zvyšovat osobní ohodnocení, nicméně ta vazba, že musím ho hodnotit, pak teprv mu můžu zvednou osobní ohodnocení, mi nepřijde šťastná. Já si myslím, že by mělo být pravidelný hodnocení zaměstnanců bez ohledu na peníze a na výši osobního ohodnocení a současně proces možnosti zvýšit osobní ohodnocení a zdůvodnit, proč tomu člověku chci to osobní ohodnocení zvýšit, proč si myslím, že si ho zaslouží. A samozřejmě musí to korespondovat s tím předcházejícím hodnocením, a s tím navazujícím hodnocením, a někdy třeba když to



navazující hodnocení je za delší dobu, může se stát, že ten člověk se zhorší, může pracovat dobře, já mu zvýším osobní ohodnocení, on na to začne kašlat, tak ho pak třeba budu hodnotit špatně, ale nemyslím si, že ta vazba toho hodnocení a zvýšení osobního ohodnocení je až takhle nutná, myslím si, že by to mělo být...

**T:** Takže vlastně ňákou spravedlnost, kdybychom to vzali z nějakýho hlediska, jestli vám to přijde jako spravedlivý systém hodnocení pro ty zaměstnance nebo i pro vás samotnou?

**R2:** Spravedlivý systém...je nějak nastaven ten systém, je pro všechny stejný, takže pokud ten člověk, hodnotitel, hodnotí stejným metrem, tak je spravedlivý, takže odpovídá, všechny hodnotí podle stejných otázek, podle stejných kritérií, takže myslím si, že asi spravedlivý je. Otázka je, jaká je použitelnost v praxi, pro skutečně reálný fungování těch lidí a viz ta vazba na osobní ohodnocení, protože v tento moment se to hodnocení pro mě stane pouze formalitou, protože já to tam znova zaškrtnám úplně, úplně stejně. Já si je sem nepozvu a nebudu vykládat, když jim chci zvednout osobní ohodnocení, a nebudu je tady hodnotit a tak dále, to dělat nebudu, když jsem to dělala minulý rok, nevidím důvod, proč bych to měla dělat znova, takže udělám to formálně, abych mohla to osobní ohodnocení zvednout a v momentu, když přijde to řádný hodnocení, tak s nima prostě všechny ty věci proberu, ale to už na žádný osobní ohodnocení nemá vliv, prostě neprijde mi to, pro mě úplně jako šťastný...

**T:** A napadají vás nějaké změny, který by šlo udělat teda tak, aby to hodnocení bylo já nevím lepší, nebo možná jste se teď k tomu dostala, jestli by pro vás teda byla ta změna v tom, že by bylo jedno pravidelný hodnocení jednou za dva roky, tam byste zhodnotila úplně všechno a měla byste pocit, že to vám i tomu zaměstnanci teda pomůže ve více ohledech a teda to ostatní by muselo...by teda nemusel být osobní příplatek navázaný na tuhle formu hodnocení?

**R2:** Myslím si to, a i ta možnost odebrat osobní ohodnocení si myslím, že by měla být líp řešená, protože to navýšení vždycky ten zaměstnanec bere s povděkem a je rád a problémy nejsou. V momentu, kdy ten zaměstnanec ale dlouhodobě dobře nepracuje, tak já ten proces, jak mu odebrat osobní ohodnocení, úplně jako neznám, abych řekla pravdu, možná se to dozvím na nějakým školení, ale zatím co jsem absolvovala, pak když jsem to reálně chtěla udělat, tak mi to umožněný nebylo, neříkam v tomhle prostředí, ale jinde, s ohledem na to, že by to nebylo tak jednoduchý, a že by se zaměstnanec odvolal na nespravedlnost hodnocení, takže nevím, s tímhle dobrou zkušenost nemám, ale je to

možná moje osobní zkušenost. Teď to neopotřebuju, ale tenkrát jsem to potřebovala.

**T:** A třeba v minulosti, setkala jste se s nějakým jiným hodnotícím nástrojem, nebo způsobem hodnocení, který by pro vás byl lepší, nebo který vám opravdu pomohl, nebo který by byl pro vás ideální? Nebo nemusela jste se s ním ani setkat, ale jestli by vás napadlo, jako co by pro vás byla nejučinnější zpětná vazba k tomu...?

**R2:** Já si myslím, že by bylo vhodné podívat se na nějaké hodnotící nástroje velkých korporátních firem, kde bývají dobrá hodnocení zaměstnanců navázaná na kariérní postup v první řadě. Myslím si, že firma, jako společnost HP, že ty to tam mají docela promakaný, že tam opravdu, protože můj syn pracuje v Ernst and Young a tam skutečně je pro ně hodnotící pohovor velice důležitý, ale tam je to skutečně udělaný, že tak automaticky dostávají benefity, který jsou jasně daný a jsou daný dopředu. Jsou daný několik let dopředu než tady ve státní správě. Takže i kdybych stokrát těm lidem chtěla dát peníze, na ten jejich stav se nedostanu. Takže já zase chápu, proč to není ve státní správě možné. Ale samozřejmě tady je zase na jednu stranu hrozná výhoda ta valorizace, jo, to si myslím, že to je zase benefit, co má státní správa. Takže ono je to těžký...

**T:** Tak já, za mě je to všechno, ty otázky, co jsem si připravila. A teď bych dala prostor Vám, jestli Vás napadá cokoli k tomu tématu, co byste třeba chtěla říct a nezaznělo tady a něco, co si myslíte, že by bylo třeba podnětný, nebo byste jen chtěla se k tomu vyjádřit?

**R2:** Hmm, no, já myslím, že toho bylo hodně, ale u každého hodnocení je to o individualitě a o přístupu toho člověka, který hodnotí takže tak to prostě je, některý lidi to berou čistě formálně, některý to mají tak, že s tím zaměstnancem pracují po celý rok, na tom hodnocení, aby se ukázalo, co by měli, jak by měli, kam se mají posunout, ale vždycky je to vo tom, jak který manažer umí svý podřízený vést a jak na ně má energii a čas. Takže to hodnocení je nějakým způsobem forma, jak zprůměrovat ty lidi, kteří jsou na těch řídicích pozicích a nějakým způsobem zavést řád v práci s lidma. Jo? Takhle, takhle já to vidím. Takže asi jiná, jiná možnost není, je to na libovůli a osvědčení toho vedoucího nadřízenýho. Tak to bys asi se nezeptala, takže díky tomu se s těma lidma u toho pohovoru vytváří pravidlo pro práci s lidma. Takhle já to jako vidím. Myslím si, že i díky tomu, i když třeba pro mě to vliv nemá ty cíle, ale myslím si že v tom komplexním prožitku a nastavení těch cílů, protože spousta lidí by se nedostala k žádnému rozvoji, třeba. Kdyby neexistovalo služební hodnocení a kdyby neexistovaly cíle, tak některý lidi

nemají vůbec šanci se kamkoli posunout, protože to jejich nadřízeného absolutně nezajímá a nemusí nic takového dělat. Ona osvícenost, jak jsem říkala. Takže proto pro spoustu řadových lidí to může mít dost znatelný efekt toho chci říct, co by si přálo, v čem by se chtělo profilovat a kam se posunout, takže myslím si, že komplexně to vliv určitě má.

**T:** Takže jakoby návod fajn, ale aby se to propojilo teda s tou správnou osobností toho hodnotitele, který...

**R2:** Jasně, no, to je taky těžký, my nemůžeme brát jako přes kopírák, všechny hodnotitele stejně. Takže myslím si, že je to potřeba, myslím si, že by bylo potřeba trošinku víc to zapojit do praxe, nák aby to bylo takový pružnější, pro to, co ten člověk skutečně potřebuje. Teď myslím, aby ten nadřízený si udržel svý podřízený, aby jim neodcházeli, aby je nějakým způsobem posouval dál, takže aby tam byla taková, taková zlatá střední cesta toho, že něco existuje, ale něco, co by fungovalo.

**T:** A Vy třeba máte k tomu dostatek teda informací, od zaměstnavatele, dejme tomu, jak by teda to služební hodnocení mělo vůbec fungovat a k čemu Vám může bejt přínosné třeba i jako pro zaměstnance, co je hodnocený, ale třeba i jako pro zaměstnance, který není.

**R2:** To jsem byla na třech školeních. Musím říct, že na velmi pěkným školení jsem byla na MPSV, tady jsem nebyla na žádným, takže upřímně, když jsem přišla sem a porovnávala jsem, jak tam se přistupuje k hodnocení zaměstnanců a jak se tady přistupuje k hodnocení zaměstnanců, tak to je nebe a dudy. Myslím si, že to tam bylo mnohem přísnější, mnohem víc dopodrobna tam byl ten, ten hodnotící proces popsán. Vždycky hodnotitelé byli pravidelně proškolení před každým hodnocením, tam se opakovalo každé rok, ne jednou za dva roky a tam ti nadřízený museli absolvovat to školení a je fakt, že někdy to bylo na půl dne, někdy na celý, ale ve finále vždycky jsem si odnesla něco zajímavého a tam sme třeba dostali informaci, kam se třeba ten služební zákon, a to hodnocení posunulo, co je zase za změnu oproti předchozímu, předchozímu. Já vlastně žiju z toho hodnocení na MPSV a tady nás to čeká teď, tak se na to těším, už jsem se přihlásila.

**T:** Tak za mě je to úplně všechno.

**R2:** Já nemám nic, doufám, že to není moc negativistický, ale...

**T:** Ne ne to vůbec, to je prostě váš názor a já jsem moc ráda a moc vám děkuju, že jste mi věnovala čas.

**R2:** Tak jo. Mějte se hezky.