

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra sociologie a andragogiky

**Veronika Hybášková**

**NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ PRO KRAJSKÝ  
ÚŘAD OLOMOUCKÉHO KRAJE**

**THE PROPOSAL OF EVALUATION SYSTEM FOR THE REGIONAL  
AUTHORITY OF THE OLOMOUC REGION**

**Magisterská diplomová práce**

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Veronika Gígalová

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 28. 3. 2012

.....

Bc. Veronika Hybášková

Touto cestou bych ráda poděkovala Mgr. Veronice Gigalové za odbornou pomoc, kterou mi po dobu přípravy věnovala, p. Miluši Příbylové za podporu a spolupráci, díky které jsem měla možnost nashromáždit data pro tuto práci a také mé rodině, která mi je vždy oporou.

V Olomouci dne 28. 3. 2012

# OBSAH

1. ÚVOD.....	6
2. POPIS ORGANIZACE.....	8
2.1 Krajský úřad Olomouckého kraje (KÚOK) .....	8
2.2 Současná situace systému hodnocení na Krajském úřadě Olomouckého kraje: interpretace dat .....	15
2.2.1 Hodnotitelé .....	16
2.2.2 Systém hodnocení .....	18
3. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ- v konkrétním organizačním prostředí.....	24
3. 1 Návaznost hodnocení .....	25
3. 2 Cíle hodnocení.....	26
3. 3 Oblasti hodnocení.....	29
3. 4 Kritéria hodnocení.....	30
3. 5 Podoby hodnocení .....	32
3. 6 Metody hodnocení.....	34
3. 5. 1 Motivačně hodnotící pohovor .....	35
3. 5. 2 Management by objectives MBO.....	41
3. 5. 3 Metoda klíčové (kritické) události .....	46
3. 5. 4 360° zpětná vazba.....	48
3. 5. 5 Manažerský audit .....	49
3. 5. 6 Hodnotící škály .....	50
3. 5. 7 Zpětná vazba a komunikace .....	52
3. 6 Hodnotitel.....	55
3. 7 Proces hodnocení zaměstnanců .....	59
3. 8 Vztah mezi hodnocením a dalšími personálními nástroji a systémy .....	60
3.8 Implementace systému hodnocení .....	66
4. NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ.....	71
4. 1 Uvedení do kontextu .....	72
4. 2 Stanovení cílů.....	74
4. 3 Výběr oblastí hodnocení.....	74
4. 4 Podoba hodnocení a stanovení jeho periodicity .....	75
4. 5 Určení metod hodnocení .....	76

4. 6 Stanovení odpovědnosti .....	78
4. 7 Financování .....	79
4. 8 Návrh implementace .....	79
5. ZÁVĚR.....	83
6. SEZNAM PŘÍLOH.....	90

# 1. ÚVOD

Proces modernizace dnes prostupuje všemi sférami lidského života. Jeho tlak je neúprosný. Celou společnost a všechny její oblasti neustále žene kupředu, k lepším zítřkům, vyšším výkonům, větší prosperitě. Anthony Giddens píše: „Žijeme ve světě přeměn, které mají vliv na téměř každou stránku toho, co děláme.“<sup>1</sup> Udržet tempo s tímto moderním světem je náročné. Pokud chce jakákoliv organizace v dnešním světě uspět, musí se chopit veškerých prostředků, které jsou jí k dispozici, a využít je způsobem upevňujícím její postavení na poli konkurenčních sil. Naštěstí existuje mnoho „erudovaných pomocníků“, kteří nabízejí firmám své specifické návody, jak si zajistit své „místo na výsluní“. Jedním takovým rádcem je právě moderní personalistika, která přináší organizacím řadu nástrojů, sloužících k efektivnímu využití a rozvoji lidského kapitálu, z nichž jeden je i hlavním předmětem této práce. Tématiku jsem zvolila i s ohledem na fakt, že od okamžiku, kdy si většina firem uvědomila, že klíčem k prosperitě není vyspělá technologie, nebo velký kapitál, ale lidé, se personální činnosti těší hojněmu využití. Člověk je chápán jako bohatství firmy a díky personálním činnostem je možno toto bohatství uchopit a formovat tak, aby jeho přínos byl co největší.

Systém personální práce, který umí takto optimalizovat kvalitu lidských zdrojů a který jsem si zvolila vzhledem k potřebám organizace, již má diplomová práce sloužit, bývá označován jako hodnocení zaměstnanců, jehož specifickému přínosu se budu blíže věnovat až v rámci jednotlivých kapitol. Hodnocení zaměstnanců je v praxi hojně využívaným personálním nástrojem. Zejména tehdy, pokud se jedná o soukromý sektor, pro nějž je efektivní fungování nutnou podmínkou existence. V poslední době v návaznosti na trend modernizace však začínají být identické nároky kladeny taktéž na sektor veřejný, jmenovitě na orgány státní správy. Do popředí vstupují ideje její modernizace a zefektivnění. Snad se konečně zúročila kritika R. K. Mertona, který byrokratické orgány definoval jako systematickou a vycvičenou neschopnost.

---

<sup>1</sup> GIDDENS, A. *Unikající svět: Jak globalizace mění náš život*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000. s. 17.

A právě snahy o modernizaci veřejné správy se staly významným impulsem pro mou diplomovou práci, která se tímto snaží prostřednictvím vytvoření návrhu systému hodnocení zaměstnanců pro Krajský úřad Olomouckého kraje k úsilí o zefektivnění veřejného sektoru přispět. Na Krajském úřadu Olomouckého kraje jsem vykonávala i svou odbornou praxi, takže jsem měla sama možnost identifikovat se a zároveň se setkávat s určitými nedostatky v oblasti personální práce ve veřejném sektoru. A na základě tohoto se domnívám, že vytvoření a implementace systému hodnocení je vhodným systémem, který je schopen vypořádat se s řadou nedokonalostí fungování úřednické práce a zároveň nasměřuje úřad na vlnu modernizace, což je podporováno například i globálním cílem strategie ministerstva vnitra: „Prostřednictvím zefektivnění fungování veřejné správy a veřejných služeb podpořit socioekonomický růst ČR a zvýšit kvalitu života občanů.“<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ministerstvo vnitra ČR. Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby. Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015. [online] [srov. 5. 1. 2012] Dostupný na WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/modernizace-verejne-spravy-49614.aspx>>

## 2. POPIS ORGANIZACE

Tato kapitola se věnuje popisu organizace, pro kterou budu systém hodnocení zaměstnanců navrhovat. Systém hodnocení totiž nemůže být nikdy zcela účinný, pokud se o něm uvažuje jako o izolované jednotce. Vždy je nutné vzít v potaz specifika dané organizace, ve které má být hodnocení realizováno, a na základě toho pak nastavovat jeho jednotlivé aspekty. Jak říká Hroník: „V každé firmě může mít efektivní hodnocení jinou podobu, protože každá firma je nějak jedinečná.“<sup>3</sup> Každá organizace má jiné cíle, poslání, strategii, odlišnou organizační kulturu, postavení na trhu atd. a to vše se musí do interních personálních činností promítnout. Neexistuje žádný univerzální návod „jak na to“. Vždy je třeba zvážit jednotlivá doporučení, poskytovaná teorií, na pozadí specifických cílové organizace, kterou pro tuto konkrétní práci bude představovat právě krajský úřad.

### 2.1 Krajský úřad Olomouckého kraje (KÚOK)

„Krajský úřad Olomouckého kraje je orgánem Olomouckého kraje, jehož vznik se datuje k 1. 1. 2011, v souladu se zákonem č. 129/2000 Sb. o krajích, jenž vymezuje postavení krajů a jejich orgánů. Krajský úřad plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zákonem, zastupitelstvem a radou a napomáhá činnosti výboru a komisí. Dále krajský úřad vykonává zákonem stanovenou státní správu (přenesenou působnost) s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvu kraje a radě kraje nebo zvláštnímu orgánu.“<sup>4</sup>

Krajský úřad spadá do oblasti veřejné správy, konkrétně do územní správy a samosprávy. Je jedním z orgánů kraje a jako takový má ve své kompetenci dle zákona č. 129/2000 Sb., výkon následujících **činností**<sup>5</sup>:

- ✓ „přezkoumává rozhodnutí vydaná orgány obce v řízení podle zvláštních zákonů, pokud není zákonem tato

---

<sup>3</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 10.

<sup>4</sup> Olomoucký kraj. Krajský úřad. [online] [srov. 12. 1. 2012] Dostupný na WWW: <<http://www.kr-olomoucky.cz/krajsky-urad-cl-26.html>>

<sup>5</sup> Zákon č. 129/2000 Sb. o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů.



působnost svěřena zvláštnímu orgánu nebo zákon nestanoví jinak,

- ✓ ukládá sankce podle zákona,
- ✓ poskytuje odbornou a metodickou pomoc obcím,
- ✓ zabezpečuje koordinaci výstavby a provozu informačního systému kompatibilního s informačními systémy veřejné správy,
- ✓ provádí podle zvláštního právního předpisu kontrolu výkonu přenesené působnosti obcí,
- ✓ zřizuje funkci koordinátora pro romské záležitosti,
- ✓ vykonává další působnosti svěřené mu zákonem.“

Přímými vykonavateli výše uvedených činností jsou samozřejmě zaměstnanci Krajského úřadu - jednotliví úředníci. Olomoucký kraj na svých online stránkách uvádí, že Krajský úřad v Olomouci má celkově kolem 519 zaměstnanců, z čehož většinu tvoří vysokoškolsky vzdělaní jedinci středního věku.<sup>6</sup> Tato vzdělanostní úroveň úředníků veřejné správy, představuje dle Čecháka: „mimořádně velkou koncentraci lidského kapitálu“<sup>7</sup>, jenž musí být zejména efektivně využit. Jednotliví zaměstnanci jsou hierarchizováni do tří základních stupňů: úředník, vedoucí úředník a vedoucí úřadu. Úředníka lze definovat pomocí J. Břeně jako zaměstnance územního samosprávného celku, podílejícího se na výkonu správních činností. Nad ním stojí vedoucí úředník, což je osoba, jež je oprávněna stanovovat a ukládat podřízeným úředníkům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu potřebné pokyny. A na samotném vrcholu celého systému se nachází vedoucí úřadu, který vykonává funkci ředitele.<sup>8</sup> Třístupňové rozdělení se ovšem netýká pouze jednotlivých pozic, ale můžeme jej sledovat i v rámci charakteristické organizační struktury krajských úřadů, jejíž podoba je opět ustanovena zákonem

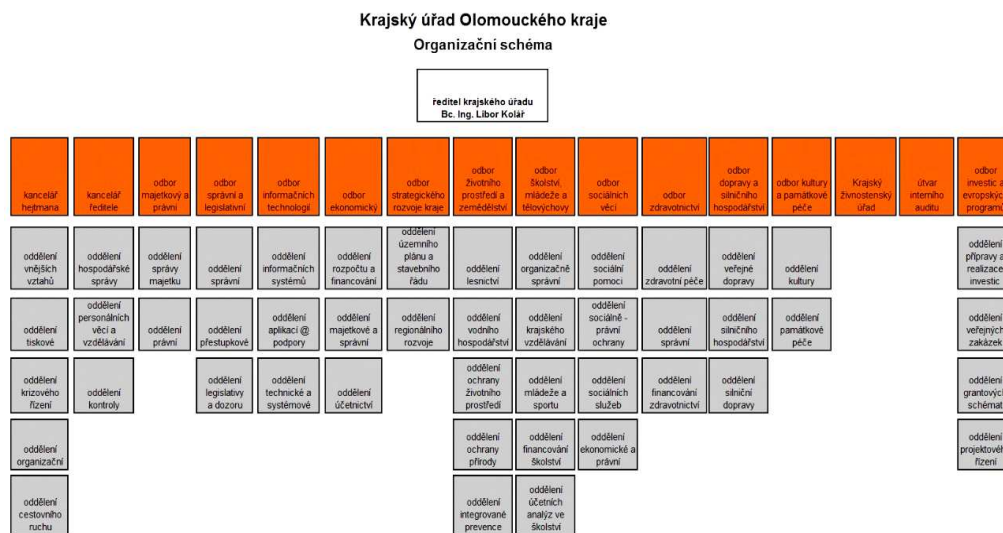
---

<sup>6</sup> Olomoucký kraj. Krajský úřad. [online] [srov. 12. 1. 2012] Dostupný na WWW: <<http://www.kr-olomoucky.cz/clanky/dokumenty/1425/vz-2010.pdf>>

<sup>7</sup> ČECHÁK, V. *Osobnost a postavení pracovníka (úředníka) veřejné správy*. In *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: Sborník příspěvků z konference*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 27.

<sup>8</sup> Srov. BŘEŇ, J. *Základní charakteristika veřejné správy*. Praha: Institut pro místní správu Praha, 2011. s. 61.

č. 129/2000 Sb. o krajích, a představuje tyto základní strukturální úrovně<sup>9</sup>: 1. ředitel, 2. odbory a 3. oddělení. Tyto hierarchické stupně kopíruje také **organizační schéma** Krajského úřadu Olomouckého kraje<sup>10</sup>:



Organizační struktura krajského úřadu je poměrně široká, což, jak uvádí Cimbálníková, se pojí s větší nutností delegovat pravomoci na podřízené úředníky, kteří by však k výkonu stanovených úkolů měli předem disponovat jasně stanovenými pravidly. Široká organizační struktura také klade určité nároky na vedoucí pracovníky, kteří v rozlehlém uskupení organizace lehce ztratí přehled, nebo podlehnou pracovnímu přetížení. Proto je stěžejní, aby vedoucí pracovník získal potřebné manažerské kompetence. Z hlediska sdružování činností můžeme označit strukturu krajského úřadu jako funkcionální. To znamená, že dílčí odbory jsou funkčně specializované, obsahují stejné funkční činnosti a jsou řízeny každý svým vedoucím úředníkem. Výhodou takového uspořádání jsou jistě specializovaní odborníci, jednotné řízení pro daný odbor a jednoznačné vymezení pravomoci a odpovědnosti. Nevýhodou se stává náročná koordinace a komunikace mezi jednotlivými odbory.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Zákon č. 129/2000 Sb. o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

<sup>10</sup> Olomoucký kraj. Krajský úřad. [online] [srov. 12. 1. 2012] Dostupný na WWW: <<http://www.kr-olomoucky.cz/3-organizacni-struktura-cl-302.html>>

<sup>11</sup> Srov. CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Základy managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. s. 68 – 70.

Pokud shrneme jednotlivé výhody této organizační struktury, můžeme říci, že díky jasně definovaným pravidlům, odpovědnosti a pravomocím zde nebude tolik docházet ke konfliktům z hlediska odpovědnosti, avšak strnulá struktura může způsobovat jen velmi neochotné přijímání úkolů, které nejsou jasně definované jako náplň práce daného úředníka.<sup>12</sup> Tyto poznatky teorie organizačních struktur jsou pro účely návrhu systému hodnocení velice cenné. Zejména pak důraz na kvalitu schopností vedoucích úředníků, kteří by tedy neměli být pouze odborníky na „svou věc“, ale měli by být také zdatnými manažery. Dalším významným bodem je pak upozornění na fakt, že lidé v takovýchto firemních strukturách jen neradi přijímají něco, co jim přímo neukládá předpis, či pravidlo. Je tedy důležité, aby každá změna (tedy i systém hodnocení), která vyžaduje participaci všech zaměstnanců, byla upravena prostřednictvím některého z interních předpisů. Posledním, avšak neméně významným poznatkem, který rozbor organizační struktury přinesl, je fakt, že stávající výstavba organizace zvyšuje nároky nejen na vedoucí pracovníky, ale i na každého řadového úředníka. Přetížení práce managementu, a na základě toho silící potřeba delegovat úkoly, jejichž povaha toto umožňuje, přímo stupňuje nezbytnost péče o kvalitní růst a rozvoj zaměstnanců, kteří musí být k výkonu delegovaných úkolů dostatečně kompetentní. Aby však bylo možné identifikovat specifické potřeby rozvoje konkrétního zaměstnance, je třeba nastavit systém, jenž by umožňoval průběžné monitorování jeho výkonu – systém hodnocení.

Pro veřejnou správu jsou dále typické **dva základní modely zaměstnanosti**, uvedené kolektivem autorů Leštínská, Vidláková, Selešovský a Špaček. První model bývá označován jako **kariérní**. Zde jedinec postupuje od nejnižších pozic k nejvyšším, přičemž má toto postupné povyšování zaručeno zákonem. Po řádném ustanovení do služby se stává jeho povolání v podstatě doživotním a některé povinnosti úředníka dokonce přetrvávají v platnosti i po ukončení pracovního poměru. Druhý model představuje tzv. **poziční systém**, kdy je jedinec přijímán na určité místo na základě splnění či nesplnění předepsaných

---

<sup>12</sup> Srov. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. s. 68-70.

požadavků a je povyšován dle principu zásluh, nikoli v rámci zákonného ustanovení. Obecně je kariérní model spojován s větší stabilitou a jistotou než model poziční, který naopak skýtá výhody ve větší dynamičnosti. Obě formy však představují spíše ideální typy, které se v praxi nevyskytují. Realita bývá prezentována propojením obou přístupů a to v různém zastoupení. V evropském kontextu podle Pomahače a Vidlákové převažuje systém kariérní, který však dnes čelí silnému nátlaku na modernizaci a růst flexibility.<sup>13</sup> Specifičnost kariérního postupu ve státní správě chápou jako moment, jenž má své přímé důsledky pro způsob nastavení systému hodnocení zaměstnanců a snad ještě více pro systém motivační, na nějž by mělo být hodnocení napojeno. Většina firem je totiž schopna motivovat své zaměstnance k výkonu právě eventuálním kariérním postupem, kterého je možno dosáhnout skrze dobré pracovní výsledky. Úřady bohužel takovýto stimul k dispozici nemají. Jedinec je tam jmenován do vedoucí funkce na základě splnění podmínek, uložených mu zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků, zahrnující spíše odpracovaná léta, či trestní bezúhonnost, nikoli kvalitně odvedenou práci.

Obdobně jsou na tom úředníci s platovým ohodnocením. Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě je řešeno dle nařízení vlády č. 564/2006 Sb. Vláda tímto přiznává jednotlivým úředníkům tzv. platový tarif ve výši odpovídající zařazení úředníka do příslušné platové třídy a platového stupně uvedených v mzdové tabulce (viz příloha č. 3). Úředník má dále možnost obdržet tzv. zvláštní příplatek. Ten je však dosažitelný pouze za splnění určitých krajních podmínek (například při vysokém nasazení v období povodní).<sup>14</sup> Z uvedeného textu si dovoluji usoudit, že nelze v cílové organizaci počítat s návazností pevné složky platu na výsledky hodnocení, jelikož nelze řešit platové podmínky úředníků odchýlně od obecně závazných předpisů. O to významněji ale pocítují potřebu využít jakékoliv možnosti aplikace pohyblivé složky platu na základě zásluh, nikoli každému rovným dílem.

---

<sup>13</sup> Srov. LEŠTÍNSKÁ, V. - VIDLÁKOVÁ, O. - ŠELEŠOVSKÝ, J. - ŠPAČEK, D. *Personalistika ve veřejné správě: Manuál pro personalisty územních samosprávných celků*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. s. 9-11.

<sup>14</sup> Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.

Stručná charakteristika problematiky úředních samosprávných celků naznačila, že vývoj státní správy probíhá poněkud strnuleji, obtěžkán řadou nařízení a zákonů, které v mnoha směrech brání její efektivitě. V posledních letech si však sama vláda začla uvědomovat, že zdokonalování tohoto stavu by se mělo stát jednou z jejich priorit, což se stalo východiskem pro vznik mnoha projektů, sledujících modernizační tendence a to jak v oblasti zákonodárství, která je pro veřejnou správu stěžejní, tak v konkrétních činnostech ministerstva vnitra, pod které veřejná správa spadá. Stěžejním dokumentem upravujícím roli úředníků v České republice je již zmiňovaný zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků. Záměr tohoto zákona charakterizuje kniha *Personalistika ve veřejné správě* jako snahu skrze profesionalizaci úředníků dosáhnout kvalitnějšího výkonu veřejné správy, omezit politický subjektivismus v personálních otázkách a dosáhnout změny v pojetí veřejné správy tak, aby byla chápána jako veřejná služba veřejnosti.<sup>15</sup> „Důležitým cílem zákona je tedy vytvořit profesionální úřednický sbor, který zajistí kvalitní, odborný, efektivní a nestranný výkon veřejné správy v území.“<sup>16</sup> Na naplnování těchto cílů dohlíží zejména ministerstvo vnitra prostřednictvím Odboru rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě. Tento odbor byl nedávno restrukturalizován a jeho činnost byla obohacena o problematiku personálních činností a vzdělávání úředníků.<sup>17</sup> Pod záštitou ministerstva vnitra je i projekt nazvaný příznačně jako tzv. *Smart administration*, což by se dalo volně přeložit jako „chytrá správa“, jež má kráčet právě ve šlépějích ideje efektivnější státní správy. Jejím úkolem je vypořádat se s věcmi jako zastaralý systém odměňování, který nezohledňuje výkonnost, ale senioritu, postrádající dostatečné motivační prvky, s omezeným využíváním manažerských metod vedoucími úředníky, jejich nízkou vzdělaností v tomto směru, se špatnou úrovní komunikačních dovedností, nebo například přetížením

---

<sup>15</sup> Srov. LEŠTÍNSKÁ, V. - VIDLÁKOVÁ, O. - ŠELEŠOVSKÝ, J. - ŠPAČEK, D. *Personalistika ve veřejné správě: Manuál pro personalisty územních samosprávných celků*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. s. 19.

<sup>16</sup> Tamtéž. s. 19.

<sup>17</sup> Ministerstvo vnitra. Odbor rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě. [online] [srov. 24. 1. 2012] Dostupný na WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/index.html>>

státní správy operativou.<sup>18</sup> Vyjmenované oblasti byly prostřednictvím analýzy provedené ministerstvem vnitra označeny jako neúčinné, a v kontextu výsledků tedy vyžadující důslednou modernizaci. Většina vytyčených problémových oblastí se pohybuje v nuancích personální práce a i když je samozřejmé, že faktická úroveň řízení lidských zdrojů se na jednotlivých pracovištích liší, v celkovém měřítku bývá práce s lidmi v okruhu veřejného sektoru poněkud zanedbávána. První průlom zažila veřejná správa prostřednictvím zvýšení péče o vzdělávání úředníků samosprávných celků, které garantuje již výše zmiňovaný zákon 312/2002 Sb. Ten stanovuje, že úředník je povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na tzv. vstupním, průběžném a odborném vzdělávání a stejně tak vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni podstoupit vzdělávání vedoucích úředníků. To je složeno ze dvou základních částí - obecné a zvláštní. Obecná část se věnuje oblasti řízení úředníků (sem by mělo spadat i školení v personální práci), kdežto zvláštní část se zabývá přehledem o činnostech podřízených úředníků<sup>19</sup>. Každý úřad je také povinen zabezpečit svým pracovníkům individuálně tzv. plán vzdělávání, který jak uvádí zákon: „obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu hodnotit a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci.“<sup>20</sup> Vzdělávání je tedy jednou z věcí, které musí daný úřad pro své zaměstnance zajistit, ovšem otázkou zde je, jak zajišťuje, aby toto vzdělání bylo efektivní, aby se nestalo pouhou formalitou, která však pozbývá jakýchkoliv pozitivních důsledků pro praxi. Jak uvádí Lukášová se Špačkem na základě výzkumu realizovaného na 11 krajských úřadech ČR: „vzdělávání je vyhodnocováno, jeho efektivnost ne“<sup>21</sup>. Na co je však úředníkům vzdělávání, kde jak uvádí ministerstvo

---

<sup>18</sup> Ministerstvo vnitra ČR. Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby. Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015. [online] [srov. 5. 1. 2012] Dostupný na WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/modernizace-verejne-spravy-49614.aspx>>

<sup>19</sup> Srov. Zákon č. 312/2002 o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>20</sup> Tamtéž.

<sup>21</sup> LUKÁŠOVÁ, R. - ŠPAČEK, D. *Efektivní vzdělávání úředníků veřejné správy: Teorie a praxe*. In *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: Sborník příspěvků z konference*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 77.

školení: „různá školení mají nahodilý a jen náhodně kvalitní charakter“<sup>22</sup> Snaha o moderní a efektivní správní aparát, realizovaná zejména prostřednictvím vzdělávání, má tedy základní nedostatky. Potřebuje získat účinný nástroj, kterým by zjistila, jak daný rozvoj a vzdělávání působí na výkony pracovníků, ale také pomocí kterého by bylo možné posoudit, jaké kompetence by měl daný zaměstnanec ještě získat, nebo dále rozvíjet. Jednou z možností je právě využití systému hodnocení zaměstnanců, který může být nejenom zdrojem informací o vzdělávacích potřebách, ale skýtá i mnoho jiných pozitiv, které tvoří práci managementu efektivnější. Pokud navíc vezmeme v potaz pasáž o plánech vzdělávání, domnívám se, že i samotný zákon apeluje na potřebu hodnotit úředníky a tímto způsobem získávat podklady pro jejich další vzdělávání.

## **2.2 Současná situace systému hodnocení na Krajském úřadě Olomouckého kraje: interpretace dat**

Aby bylo možné dostat cíli, stanovenému v této práci, tedy vypracovat návrh systému hodnocení pro Krajský úřad Olomouckého kraje, nestačí pouze popsat obecné zákonitosti prostředí státní správy, ale je vhodné také získat konkrétní informace o tom, jak se sledovaná problematika vyvíjí přímo uvnitř dané organizace.

Ke sběru informací, dle kterých by bylo možno popsat momentální stav systému hodnocení na vybraném krajském úřadě, bylo pro účely této práce využito dotazníku, který měl posloužit jako zdroj pro základní orientaci a polostandardizovaného rozhovoru, který otevřel prostor pro hlubší ponoření se do problematiky hodnocení přímo v konkrétní organizaci (bližší specifikace metod viz příloha č. 3). Tyto metody byly využity také z důvodu absence nutných interních dokumentů. Cílovou skupinou byli tři vedoucí pracovníci na sledovaném úřadě, kteří hodnocení pracovníků reálně provádějí. V důsledku projevení nesouhlasu s použitím hlasových záznamů, na základě možné identifikace, jsou

---

<sup>22</sup> Ministerstvo vnitra ČR. Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby. Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015. [online] [srov. 5. 1. 2012] Dostupný na WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/modernizace-verejne-spravy-49614.aspx>>

v příloze uvedeny pouze přepisy rozhovorů a vyplněné dotazníky, na jejichž základě byl zpracován následující text (viz příloha č. 3).

### 2.2.1 Hodnotitelé

Jelikož na krajském úřadě žádná formální podoba hodnocení neexistuje, je iniciativa k využívání této personální činnosti plně na jednotlivých vedoucích. Reálně se tedy hodnocení pracovníků věnuje kolem čtyř až pěti vedoucích oddělení, od kterých jsem informace čerpala, a tento počet se snižuje přímo úměrně s postupem na vyšší úrovně hierarchie firmy (vedoucí odboru, ředitel), což jednak bylo zmíněno dotazovanými respondenty v rámci rozhovorů, jednak o tom vypovídá i fakt, že ze tří dotazovaných se pouze jeden ocitl nejen v roli hodnotitele, ale také v roli hodnoceného. Zabývala jsem se také otázkou, co je příčinou tohoto stavu. Zda se vedoucím pracovníkům nedostává odborného vzdělávání, nebo je minimální využití hodnocení způsobeno pouze tím, že ve firmě není tato personální činnost formálně ukotvena – management není nucen hodnocení provádět. Na otázku, zda jednotliví zaměstnanci absolvovali nějaké školení, které by jim dalo potřebné kompetence, odpověděli dva kladně a pouze jeden záporně. Po bližším zaměření na danou tematiku však vyšlo najevo, že informace o hodnocení zaměstnanců získávají pouze nedostatečné, v rámci vzdělávání vedoucích pracovníků (viz podkapitola Krajský úřad Olomouckého kraje). Toto vzdělávání však respondenti označují jako okrajové, kde se spíše dozví, že „by se mohlo dělat to hodnocení“, jak uvedl jeden z respondentů, ale nějaké hlubší vědomosti již neobdrží. Pouze jeden z dotazovaných absolvoval konzultace s odborníkem na hodnotící pohovory, což mu bylo umožněno na základě jeho vlastního zažádání a následné konzultace s nadřízeným.<sup>23</sup>

Pokud pak jde o samotný výkon jejich práce, pod každého vedoucího spadá v rozpětí od pěti do dvaceti podřízených, které musí jako jejich přímý nadřízený vést, motivovat, kontrolovat, rozvíjet atd. S těmito podřízenými přichází do každodenního styku, což je také povětšinou spojeno s faktem, že sdílejí společné prostory. Všichni z dotazovaných také uvedli, že se snaží svým

---

<sup>23</sup> Informace viz příloha č. 3: dotazníky - otázky č. 7,8,15; rozhovory - R1 s. 1-2, R2 s. 4, R3 s. 1, 5, 6.



podřízeným alespoň dvakrát do týdne dát zpětnou vazbu, ať už k úkolům, které zpracovávají, nebo k jejich chování, či přístupu. Charakteristická je pak snaha vedoucího pracovníka navazovat se zaměstnanci neformální vztahy, a zaujímat povětšinou také přátelský postoj. Dalo by se tedy říci, že každodenní kontakt, komunikace a přátelské klima je podstatným rysem firemní kultury úřadu.<sup>24</sup>

U osobnosti hodnotitele – vedoucího pracovníka, jsem se však zabývala i tím, zda jednotliví respondenti splňují alespoň určité primární předpoklady dobrého hodnotitele, a jestli se tedy nedopouštějí některých základních chyb. V podstatě jde o to, ověřit si pro navrhovaný systém, zda jsou správní lidé na správných místech, což měl podhalit soubor párových otázek, kdy respondent volil vždy jednu z výpovědí, která jej lépe vystihovala. Pouze jeden z dotázaných hodnotitelů se vykazoval tendencí ke středovým hodnotám a přílišnou shovívavostí. Jeden z respondentů se pak v rámci rozhovoru zmínil o faktu, který poukazoval na jedinou ze záměrných chyb hodnotitele, tzv. taktiku a politikaření, kdy při komentování přijímání nových zaměstnanců uvedl: „Ale zase proč bych to měl dělat? Co z toho? No jo, kdyby to byl můj příbuznej, tak neřeknu.“ Ovšem celkově se zdají výsledky týkající se vhodnosti obsazení vedoucích pozic velmi uspokojivé. To tedy znamená, že je pro systém hodnocení vytvořen poměrně kvalitní základ, který představují právě vhodné lidské zdroje.<sup>25</sup>

I dotazovaní hodnotitelé měli možnost se vyjádřit k osobnosti „ideálního“ hodnotitele vzhledem k jejich praxi ve stávající organizaci. Jejich představy se shodovaly zejména v názoru, že by hodnotitel měl mít určitou odbornost, což znamená, že by se měl vyznat v oblasti, ve které pracují zaměstnanci, jejichž výkon je předmětem hodnocení. Dále by měl mít rozvinuté komunikační dovednosti. Měl by být schopen dávat podřízeným zpětnou vazbu a to jak ve věcech pozitivních, tak i negativních, aby se podřízení mohli ze svých chyb poučit. Kromě dávání zpětné vazby by měl hodnotitel dokázat přijímat zpětnou vazbu a pracovat s ní od zaměstnanců ke své osobě. Jeho přístup by neměl být plně direktivní a zajisté by měl mít schopnost empatie. Hodnocení je totiž pro

---

<sup>24</sup> Tamtéž: dotazníky – otázky č. 2, 3, 4, 5; rozhovor - R3 s. 2.

<sup>25</sup> Tamtéž: dotazníky – otázka č. 6; rozhovor - R1 s. 7.

podřízené často stresovou záležitostí, a je tedy zapotřebí, aby se vedoucí pracovník uměl vcítit do pozice „toho druhého“. Při sdělování výsledků hodnocení by měl umět navodit příjemnou atmosféru, měl by být schopen hodnotit konkrétní věci, ne osobnost hodnoceného a vyhýbat se ostré konfrontaci. A zejména musí disponovat schopností stanovovat ve spolupráci s hodnoceným zaměstnancem cíle pro další období a hledat řešení všech vzniklých nedostatků či problémů.<sup>26</sup>

### 2.2.2 Systém hodnocení

Na otázku: „Jaký je vztah mezi vaší organizací a systémem hodnocení?“ odpověděli respondenti různě. I tento fakt potvrdil význam následně uskutečněných rozhovorů, které upřesnily jejich výpovědi. Systém hodnocení tedy v cílové organizaci jako celku neexistuje, je však prováděn některými vedoucími zaměstnanci v rámci jejich individuální iniciativy. Na firemním intranetu se pouze v jednu dobu vyskytoval návrh hodnotícího formuláře, který mohli vedoucí pracovníci využít. Ovšem jak uvedl jeden z respondentů: „Není také žádné pravidlo, které by nám říkalo, že bychom to měli dělat. Takže je to vyložene na tom osobním rozhodnutí.“ A jelikož zde tedy není kladen požadavek na hodnocení ze strany firmy, není ani ze strany většiny vedoucích provozováno.<sup>27</sup>

V rámci této podkapitoly tedy budu interpretovat zkušenosti a názory na hodnocení zaměstnanců ze strany vedoucích pracovníků, kteří se rozhodli tohoto systému využít, a mají s ním v prostředí konkrétního úřadu zkušenosti. Jednotlivé otázky se věnovaly jak cílům hodnocení, tak oblastem, na které je zaměřeno, dále na využívané metody, periodicitu a způsob využití informací takto získaných.

Nejčastější časové období pro formální hodnocení, které hodnotitelé využívají, je jeden rok. Pouze jeden z dotázaných využívá hodnocení čtvrtletní, nebo mimořádné, většinou po splnění určité fáze úkolu. Jsou hodnoceny zejména oblasti pracovního výkonu a pracovního a sociálního chování. S tím, že v jednom případě byl kladen důraz také na týmovou práci, na níž bylo upozorněno i během

---

<sup>26</sup> Informace viz příloha č. 3: rozhovory – R1 s. 1, R2 s. 1, R3 s. 1.

<sup>27</sup> Tamtéž: dotazníky – otázka č. 7; rozhovory – R1 s. 2, 7, R2 s. 1, R3 s. 1, 5, 6.

rozhovorů.<sup>28</sup> Šetření se zabývalo také otázkou, co je účelem hodnocení, tedy proč hodnotitelé hodnocení dělají. Pokud by se jednotlivé výpovědi shrnuly, jde především o<sup>29</sup>:

- ✓ získání zpětné vazby od podřízených, ať už k osobě hodnotitele, nebo k jiným pracovním záležitostem,
- ✓ optimalizaci vztahů na pracovišti (sociální zázemí) a projektových týmů
- ✓ zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným,
- ✓ stanovení odpovědnosti za přidělené části společného úkolu,
- ✓ zvýšení výkonu hodnocených a zajištění jejich efektivního rozvoje (návaznost na vzdělávání),
- ✓ eliminaci chybovosti,
- ✓ zajištění identifikace s cílem oddělení/ úřadu,
- ✓ vyjádření zájmu o práci podřízených,
- ✓ motivování a vytváření spokojeného zaměstnance.

Další z otázek se věnovala tomu, co respondenti považují za základ efektivního hodnocení. Odpovědi se zabývaly zejména zásadami využití metody motivačně – hodnotícího pohovoru a osobností hodnotitele. Hodnotitel by měl být schopen objektivně posoudit výkon zaměstnance a měl by přistupovat k hodnocení všech podle „stejně šablony“ a to nejlépe tak, aby byla daná „šablona“ shodná pro všechny hodnotitele na úřadě. Mimo to by měl mít hodnotitel k dispozici dobře propracovaný systém analytických a metodických podkladů. Dále se vnímání efektivity hodnocení obracelo, jak bylo zmíněno, do oblasti hodnotícího pohovoru. Zaměstnanci by mělo být jasně sděleno, že k pohovoru dojde a kdy, a to s dostatečným časovým předstihem, aby byl schopen se na něj důkladně připravit. Měl by vědět, co se bude projednávat a co po něm

---

<sup>28</sup> Informace viz příloha č. 3: dotazníky – otázky č. 9, 12; rozhovor – R1 s. 2.

<sup>29</sup> Tamtéž: dotazníky – otázky č. 13, 16, 17; rozhovory – R1 s. 2-4, R2 s. 2, R3 s. 2.

bude požadováno. Tedy jde o to, sdělit mu, že se pohovor bude týkat jak negativních, tak pozitivních záležitostí jeho práce a požádat jej o přípravu poznatků na téma úspěchů a neúspěchů v hodnoceném období a vlastních návrhů na zlepšení vyvstalých nedostatků. Dále je pak nutná příprava druhé strany, tedy hodnotitele, který by se měl snažit vytvořit optimální prostředí pro pohovor a udržovat stimulující a přátelskou atmosféru tak, aby hodnocený neměl z pohovoru „trauma“ a aby měl možnost se ke všemu vyjádřit. Stěžejní je udržovat dialog. Pohovor není monologem jedné ze stran. Musí být veden z očí do očí a v přípustném rozsahu. Jeden z respondentů na základě těchto požadavků poukazyval na vhodnost osobní pozvánky se jménem zaměstnance, který má být hodnocen, a která by jednotlivé požadavky na jeho přípravu obsahovala.<sup>30</sup>

Pokud byli respondenti dotazováni na využívání metod, kterými získávají informace pro hodnocení, zmiňovali nejčastěji<sup>31</sup>:

- ✓ zpětnou vazbu v rámci motivačně – hodnotícího pohovoru i z průběžného neformálního hodnocení,
- ✓ pozorování pracovního výkonu a chování, avšak bez využití písemných záznamů (nebo se silně redukovány), které by byly vedeny průběžně a systematicky tak zaznamenávaly a uchovávaly jednotlivé poznatky o zaměstnanci v nezměněné podobě,
- ✓ zápisy z porad,
- ✓ hodnotící formulář a sebehodnocení podřízeného v rámci tohoto formuláře,
- ✓ písemné výstupy práce hodnocených,
- ✓ hodnocení z vnějšku (jiných oddělení, odborů, externích zákazníků apod.), které však není uchopeno žádnou formální metodou.

Výsledky, které hodnocení přinese, pak využívají k některým z výše zmíněných účelů hodnocení. Zejména tedy k navržení ideálního vzdělávání pro rozvoj pracovníka, k optimalizaci pracovních skupin a také k stanovení výše odměn, které však představují spíše symbolickou částku.

---

<sup>30</sup> Informace viz příloha č. 3: rozhovory – R1 s. 4-6, R2 s. 2-3, R3 s. 3.

<sup>31</sup> Tamtéž: dotazníky – otázky č. 10, 11; rozhovory R1 s. 6, R2 s. 3, R3 s. 3-4.

Na otázku, zda hodnocení nějakým způsobem ovlivňuje hodnoceného zaměstnance, se všichni respondenti jednohlasně shodli na odpovědi – ano. S tím, že však bylo poukázáno na to, že také záleží na hodnoceném, jak se k tomuto systému staví. Pokud na sobě chce pracovat, je celý proces hodnocení efektivnější a snadnější. S tím však souvisí ještě jedna z otázek a to ta, zda jsou všichni hodnocení zaměstnanci informováni o důvodu, proč jsou pravidelně hodnoceni. Dva z respondentů kladou na informovanost o účelu hodnocení velký důraz, což je dle zmíněné teorie jedním ze stavebních kamenů přijetí pravidelného hodnocení podřízenými. Zbývající respondent podřízené neinformuje, což by mohlo vést k jejich odmítavému přístupu. Souhrnně pak vidí přínos hodnocení v tom, že stimuluje pracovníky prostřednictvím vyjádření zájmu o jejich osobu a práci pomocí pravidelné zpětné vazby. Jak uvádí jeden z respondentů: „Minimálně proto, že může mít třeba pocit, že je třeba vyhořelý, že se mu nedaří některé aktivity a zbytečně se podceňuje, anebo už je naopak třeba takový letargický, že už nad tím mává rukou. A to jsou ty věci, kdy by měl ten hodnotitel dát tu zpětnou vazbu.“ Jiný respondent poukazuje na to, že hodnocení vytváří pro zaměstnance určité sociální zázemí a umožňuje mu pracovat s nimi „jako s lidmi“. Čili nevnímat je jako stroje, které si chodí do práce oddělat stanovený počet hodin, ale jako osobnosti, které mají své potřeby a které vyžadují zájem druhých, ať už jde o jejich soukromý život, práci, životní a pracovní cíle apod.<sup>32</sup>

Respondenti měli také možnost vyjádřit se k otázce nepostradatelnosti systému hodnocení pro organizaci. Dva respondenti okamžitě reagovali kladně. Považují systém hodnocení jako velice cenný nástroj firmy, která tímto je schopna dosáhnout vyšší míry identifikace zaměstnanců s cíli a podporuje tak zvyšování kvality výkonu svých lidských zdrojů. Záleží však hodně na faktu, jak se k tomuto systému staví jednak daná firma a jednak samotný hodnotitel. Jeden z respondentů se nad problémem zamyslel spíše prakticky a usoudil, že jelikož hodnocení na úřadě nedělá téměř nikdo a není ani dáno v rámci nějakého vnitřního předpisu, postradatelné je. Nebo je alespoň za postradatelné považováno ze strany úřadu. Pokud se však přešlo k hypotetické otázce o utvoření jednotného systému

---

<sup>32</sup> Informace viz příloha č. 3: dotazníky – otázka č. 14; rozhovory: R1 s. 7, R2 s. 3, R3 s. 4-5.

hodnocení, viděli tuto problematiku všichni respondenti shodně. Takovouto změnu by chápali jako velmi pozitivní a přínosnou, která by mohla pomoci i v řadě problémů, které se na úřadě vyskytují. Zejména pak v problematice komunikaci, která komplikuje práci všem dotázaným a byla spontánně zmiňována všemi respondenty a to i opakovaně. Dalším problémem, se kterým by se jednotný systém hodnocení vypořádal, je absence hodnocení od vyššího managementu. Dotazovaní hodnotitelé postrádají hodnocení jejich osoby. A pokud jsou hodnoceni, tak pouze nedostatečně, prostřednictvím vytknutí neúspěchů a pokárání, což určitě není správný postup při hodnocení zaměstnance. Pokud se pak měli respondenti zaměřit na oblast návaznosti systému hodnocení a jeho implementaci, zdůrazňovali především potřebu seznámit všechny zaměstnance úřadu s důvodem zavedení systému hodnocení, na což by mělo navazovat opravdu kvalitní školení hodnotitelů, kteří by se měli nejen naučit s hodnocením správně pracovat, ale měli by se s jeho potřebou doslova identifikovat. Tento systém by pak měl být ve vztahu s personálním rozvojem v oblasti dalšího vzdělávání, motivačním působením, procesním řízením a odměňováním, což samozřejmě není možné v plném rozsahu (úřednický plat je stanoven dle předepsaných tabulek), ale alespoň by měly být na výsledky hodnocení napojeny čtvrtletní odměny, které mají všichni vedoucí na krajském úřadě k dispozici. V praxi se ale dle jednoho z respondentů těchto mimořádných odměn nevyužívá stimulujícím způsobem v návaznosti na reálný výkon jednotlivých zaměstnanců, ale celá částka je rovnoměrně rozdělena podle počtu podřízených. Což ale naprosto popírá motivující funkci odměn.<sup>33</sup>

Celkově se pak domnívají, že význam hodnocení je na úřadě „podceňován a brán jako ztráta času“. Mnohokrát byl také vytýkán formální přístup k pravidelnému hodnocení a následná neschopnost vytěžit z hodnocení vše, co nabízí. Ale i celkový přístup k podřízeným, který je založen direktivně, na příkazech a výtkách, ne na vzájemné komunikaci. Jednotliví hodnotitelé pak často bojovali s dojmem, že pokud hodnocení preferují a využívají, je na jejich iniciativu pohlíženo ze strany zbylého managementu s jakousi nevraživostí.

---

<sup>33</sup> Informace viz příloha č. 3: rozhovory – R1 s. 7-9, R2 s. 4, R3 s. 5-6.

Respondent přímo uvedl: „Je to možná i dluh z minula, protože kdo nějak přečuhoval, byl v té části pracovní populace chápán jako: Kam se dereš? Proč se tam dereš?“<sup>34</sup>

V závěru dotazníku pak dotazovaní jedinci uvedli, že by si přáli disponovat většími možnostmi motivačních nástrojů a také by ocenili vytvoření lepších podmínek pro samotné vedení motivačně – hodnotících pohovorů.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Tamtéž: rozhovory – R1 s. 3, R2 s. 1, 2, 4, R3 s. 5.

<sup>35</sup> Tamtéž: dotazníky – otázka č. 18.

### **3. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ- v konkrétním organizačním prostředí**

Cílem této diplomové práce je navrhnout vhodný systém hodnocení zaměstnanců pro vybraný krajský úřad, protože je nutné zabývat se i teoretickým ukotvením tématu hodnocení zaměstnanců, které bude sloužit jako zdroj pro odůvodnění využití tohoto systému, ukáže jeho výhody a také nastíní, jakými oblastmi se může hodnocení zabývat, jakou periodicitu by mělo mít, jaké metody nabízí, ale také jaká možná úskalí se v něm skrývají, což následně zpracovává poslední kapitola, která je v podstatě naplněním stanoveného cíle práce, tj. navržením systému hodnocení. Primárně je však potřeba definovat, co pod pojmem systém hodnocení zaměstnanců chápou. Pro účely této práce ho lze vymezit jako systematickou a záměrnou činnost, zahrnující formální i neformální hodnocení, která směřuje k optimalizaci lidských zdrojů organizace.

Hodnocení zaměstnanců tedy sleduje stejný cíl jako většina personálních činností, jichž je součástí. Je stejně jako ony založen na pohledu, jenž přímo spojuje kvalitu lidského kapitálu s mírou pravděpodobnosti dosažení cílů stanovených organizací. Jak píše Stýblo: „Stále více společností si uvědomuje kritické spojení mezi investováním do lidí a výkonem organizace.“<sup>36</sup> Uvědomují si, že jsou to právě zaměstnanci, kteří zaručují firmě její schopnost konkurence a udržitelnost na trhu, a proto je velice důležité provádět takové personální činnosti, které produkují spokojené zaměstnance, motivované ke stále lepším výkonům a které jsou schopny plně uchopit lidský potenciál a rozvíjet ho způsobem prospěšným organizaci, přičemž se domnívám, že správně nastavený systém hodnocení zaměstnanců je schopen právě takto působit. Pomocí hodnocení získává zaměstnanec v podniku zpětnou vazbu ke své práci, je podporován ze strany vedení ve svých uspokojivých výsledcích, ale také se zde otevírá prostor k nápravným opatřením jeho slabších výkonů. Představuje proces vedení, motivování, kontrolování a korigování zaměstnance, který má své vyústění do

---

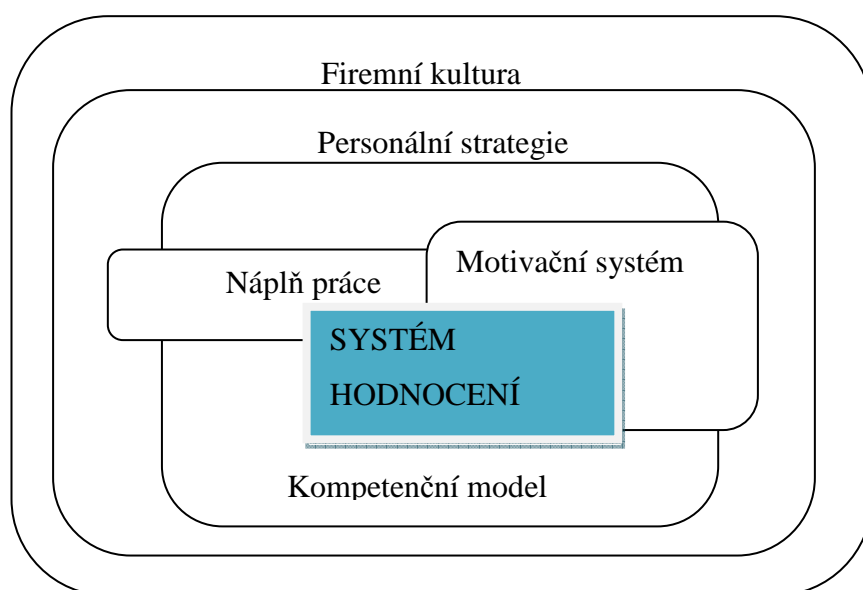
<sup>36</sup> STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998. s. 99.



řady personálních činností a podílí se na navýšení úrovně kapitálu v podobě výkonných a schopných zaměstnanců, jež jsou dané firmě reálně k dispozici.

### 3.1 Návaznost hodnocení

Pokud vytváříme systém hodnocení, musíme vždy zohlednit řadu dalších aspektů organizace. Musíme vycházet ze znalosti náplně hodnocené práce, která formuje určité základní očekávání spojené s jednáním a chováním pracovníka. Tyto předpoklady dále zpracovává kompetenční model do podoby konkrétních kompetencí, vyžadovaných nároky té, či oné pozice. Systém hodnocení by měl být součástí motivačního systému, kde zaujímá své výsadní postavení díky napojení na odměňování a rozvoj, a měl by se také odvíjet od personální strategie a firemní kultury, jež mu vytváří základní princip, který by měl ve svém směřování následovat. Pro ucelenou představu nám Hroník nabízí názorné schéma<sup>37</sup>:



Na schématu lze krásně vidět korespondenci s myšlenkou zmiňovanou již v předešlé kapitole, a to že systém hodnocení rozhodně nestojí oddělen od ostatních personálních oblastí organizace, ale naopak představuje harmonické propojení s řadou dalších činností spjatých s lidskými zdroji. Pokud se tedy

<sup>37</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 16-17.

jakákoliv organizace rozhodne využít výhod nabízených systémem hodnocení, měla by pamatovat na jeho úzkou návaznost na její další oblasti.

### 3.2 Cíle hodnocení

Tato návaznost se projevuje i v rámci stanovování cílů hodnocení. Stejně tak jako celé hodnocení, ani cíle nevznikají samy od sebe. Vycházejí především z personální strategie a v návaznosti na ni se mohou později i měnit. Organizace zavádějící systém hodnocení si prostřednictvím vytyčení cílů - většinou nesleduje jeden cíl, ale více cílů zároveň – ujasňuje, čeho chce pomocí hodnocení dosáhnout a do jakých oblastí ho bude směřovat. Je však důležité, aby se nevěnovala všem cílům stejnou mírou, ale stanovila si priority, čímž zajistí, aby pro jednotlivé účastníky nebylo složité udržet pozornost na věcech podstatných, namísto toho, aby rozptylovali svou orientaci mezi množstvím vedlejších záměrů. Seznam nejčastějších cílů hodnocení zaměstnanců, jež se možné dělit na základě subjektu, kterému je hodnocení přínosem, přináší například Koubek s Čempelovou<sup>38</sup>:

1) Cíle pro hodnoceného, kam řadíme zejména zpětnou vazbu, skrze kterou získává zaměstnanec informace o svém výkonu, o tom, jak je vnímán ostatními a zvláště pak nadřízeným. Díky ní je schopen identifikovat své silné a slabé stránky a tak si i stanovit oblasti, ve kterých by se měl, případně chtěl, dále rozvíjet. Na základě hodnocení může podřízený lépe pochopit svou roli v týmu a díky komunikaci s nadřízeným má možnost pojmenovávat a následně i odstraňovat jednotlivé bariéry svého výkonu. Výčet je možné obohatit o pohled Scott – Lennona, nebo Ireny Wagnerové. Scott – Lennon přikládá velký význam faktu, že pravidelně hodnocení zaměstnanci bývají značně motivováni, protože jasně vidí, kam směřují, čeho dosáhli, a váží si toho, že jejich výkony nejsou opomíjeny, ale naopak soustavně oceňovány nadřízeným pracovníkem.<sup>39</sup> Wagnerová navíc rozvíjí problematiku cílů

---

<sup>38</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 209-210. Anež ČEMPELOVÁ, Z. *Hodnocením zaměstnanců nastavíte zrcadlo své firmě*. Fresh marketing. č. 5, ročník VI, květen 2010. s. 58.

<sup>39</sup> SCOTT- LENNON, F. *Hodnocení: Management do kapsy 12*. Praha: Portál, 2007. s. 45.

o psychologický aspekt. Uvádí, že správně provedené hodnocení vede k jakési katarzi – vyřikání si potřebných záležitostí mezi hodnoceným a hodnotitelem – která má příznivý vliv na lidskou psychiku.<sup>40</sup>

2) Cíle pro hodnotitele většinou souvisí s usnadněním vedení. Prostřednictvím hodnocení se totiž vedoucí pracovník dostává do kontaktu se svými podřízenými, učí se s nimi komunikovat, poznává je, lépe odhaduje jejich motivační strukturu, potenciál nebo ambice, a z tohoto důvodu může i přesněji zvažovat povahu jejich dalšího rozvoje a zejména cílů, které budou jedním z hlavních témat společného zhodnocení, aby tak bylo možno dosáhnout v budoucnu lepších výkonů. Hodnocení zaměstnanců je kontrolním nástrojem, využívá se k monitorování výkonu v minulosti a dává cenné podklady pro odměňování, rozmisťování, či plánování následnictví a kariéry. Pravidelné hodnocení samo o sobě představuje také významný nástroj motivace. V učebnici Bělohlávka je možné se přímo dočíst: „Velká část vedoucích si neuvědomuje, jak velký přínos pro motivaci pracovníků představuje jejich pravidelné hodnocení. Dělají je formálně, odbývají je, nebo je vůbec opomíjejí s tím, že pracovníkovi vytykají nedostatky v průběhu práce.“<sup>41</sup> Tuto Bělohlávkovu výtku je možno podepřít i některými teoriemi motivace, z nichž však vybírám jednu, která dle mého názoru přímo poukazuje na nutnost hodnotit pracovní výkony podřízených. Touto teorií je tzv. Modifikace organizačního chování, která je založena na poznacích B. F. Skinnera, jenž se zabýval závislostí lidského chování na jeho následcích. Teorie, tak jak ji popisují Aldag a Stearns, přímo uvádí, že neposilování žádoucího chování pracovníka zapříčiňuje jeho oslabení.<sup>42</sup> Pokud tedy vedoucí pracovník nebude hodnotit práci svých podřízených a bude tak opakovaně ignorovat jejich dobré výsledky, bude mít jeho chování za následek úpadek pracovní

---

<sup>40</sup> WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení: Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti*. Brno: Marek Konečný, 2005. s. 8.

<sup>41</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. s. 197.

<sup>42</sup> Srov. ALDAG, R. J. – STEARNS, T. M. *Management*. Cincinnati (OH) : South-Western, 1987. s. 465-466.

morálky, poněvadž pracovník časem usoudí, že je v podstatě jedno, zda se snaží či nikoliv, a proto zaujme k práci postoj spíše laxní.

3) Cíle pro firmu spočívají především ve zmapování aktuálního stavu lidských zdrojů, kterým organizace získává stěžejní podklady pro jejich efektivní využití, díky čemuž je schopna přímo zvyšovat svou konkurenceschopnost, stabilitu i flexibilitu. Hodnocení také organizaci slouží jako kontrolní systém kvality dalších personálních činností jako jsou výběr pracovníků, nebo systém vzdělávání. Nicméně jedním z jeho nejvýznamnějších přínosů je bezpochyby zasazení se o sladění cílů organizace s cíli jednotlivých zaměstnanců.

Cílů je mnoho. Některé jsou naplněny už tím, že je hodnocení prováděno svědomitě, podle stanovených zásad, a jednotliví hodnotitelé, ale i hodnocení chápou jeho význam a účinky. K jiným cílům musí hodnocení přímo směřovat. Armstrong například považoval za podstatu celého hodnocení vytvoření základny pro finanční ohodnocení, které by bylo spravedlivé a obhajitelné.<sup>43</sup> K odměňování jako ke stěžejnímu účelu hodnocení dodává Koubek ještě rozmísťování pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj, stimulaci k lepšímu výkonu a motivaci.<sup>44</sup> Pokud se opět zaměříme na cílovou oblast krajského úřadu, domnívám se, že v závislosti na jeho specifikacích bude nejpříhodnější směřovat jednotlivé cíle do oblasti vzdělávání a rozvoje. Tak bude možné dodat povinnému vzdělávání úředníků potřebnou kvalitu. Dále je možné využít výsledky hodnocení k horizontálnímu kariérnímu posunu, či ukončení pracovního poměru. Vertikální posuny nelze volit za cíl z důvodu jejich legislativní úpravy. Zejména by pak mělo hodnocení sloužit k motivaci pracovníků a posilování jejich spokojenosti a následně také k efektivnímu nakládání s odměnami, jež úřad vedoucím pracovníkům poskytuje.

---

<sup>43</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. s. 609.

<sup>44</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 210.

### 3. 3 Oblasti hodnocení

Dalším krokem navazujícím na vymezení cílů hodnocení je určení oblastí, které budou v procesu hodnocení sledovány. Samozřejmě to, jaké jsme zvolili cíle, ovlivní i konkrétní podobu obsahu hodnocení. Dle Hroníka je možné charakterizovat tento obsah pomocí tří základních oblastí pracovního výkonu, nazvaných jako **vstup**, **proces** a **výstup**, přičemž proces hodnocení zohledňuje některou z oblastí více, jinou naopak méně. To už potom závisí na konkrétních cílech, které si pro hodnotící systém organizace vymezila.<sup>45</sup> Aby však hodnocení bylo co nejvíce efektivní, je dobré zahrnout do něj (alespoň částečně) všechny tři oblasti, jelikož ani samotný výkon nelze chápat pouze jako množství odvedené práce. Jak píše Koubek: „Výkon je pro účely hodnocení chápán v podstatě v širším slova smyslu, tj. jako jednota výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti, jež mají vztah k vykonávané práci.“<sup>46</sup> Je tedy vhodné nezaměřovat se jako v tradičním pojetí hodnocení pracovníků pouze na kvantifikovatelné ukazatele pracovního výkonu, ale všítat si jak vstupu, tak procesu i výstupu práce. **Vstup** je Hroníkem definován jako předpoklady jednotlivých pracovníků, tedy to, co vkládají a přinášejí do své práce. Patří zde zejména jejich potenciál, způsobilosti, ale také získaná praxe (zkušenosti). **Proces** zahrnuje pracovní a sociální chování zaměstnance a jeho přístup k plnění zadaných úkolů. **Výstupem** chápe samotný pracovní výkon v tom nejužším slova smyslu, to znamená takové výsledky, které jsou zpravidla velmi dobře měřitelné.<sup>47</sup> Tento výčet je možné doplnit o osobnostní vlastnosti vztahující se k vykonávané práci a míru identifikace a loajality k firmě, na které poukazuje ve své publikaci například Eva Bedrnová.<sup>48</sup>

Dalo by se tedy říci, že hodnocení se týká veškerých stránek pracovníka, které souvisejí s výkonem jeho práce. Tyto stránky neboli reálný stav, jsou pak v rámci systému hodnocení poměřovány s určitými požadavky, stanovenými

---

<sup>45</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 20.

<sup>46</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 208.

<sup>47</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 20-21.

<sup>48</sup> Srov. BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. s. 111.

danou organizací za standard, který by měl pracovník na určité pozici splňovat. Hodnocení jednotlivých oblastí tedy firmě dává informace o tom, jaký je poměr mezi skutečným a požadovaným výkonem (v širokém slova smyslu), na základě čehož je schopno tento stav optimalizovat.

Je však podstatné, aby organizace vyžadující po svých zaměstnancích naplnění těchto standardů předem zvažila aspekt, na který apeluje Halík - zda zaměstnancům vytvořila dostatečné podmínky pro práci vzhledem k požadavkům, které na jejich pracovní výkon klade.<sup>49</sup>

Z hlediska cílů, které je možno pro potřeby systému hodnocení v rámci úřadu stanovit, se domnívám, že hodnocení bude soustředěno spíše na oblast procesu a výstupu, méně pak na oblast vstupu. A to na základě faktu, že krajský úřad v podstatě nemá možnost nabízet zaměstnancům odpovídající kariérní postup, i když by například jejich výsledky hodnocení odkryly pro tyto účely značný potenciál.

### **3.4 Kritéria hodnocení**

Potom, co byly objasněny základní oblasti, ve kterých můžeme zaměstnance hodnotit, je možné se zabývat i tím, jakými konkrétními kritérii lze jednotlivé oblasti specifikovat tak, aby bylo možné dané výkony měřit. Jak píše Pilařová: „Kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance.“<sup>50</sup> Kritéria je nutné volit velmi uvážlivě. Jejich tvorba se odvíjí od pečlivé analýzy pracovní činnosti, na kterou je nutné dle Wagnerové navázat definicí úspěšného výkonu. Teprve po splnění těchto podmínek, je možné formovat jednotlivá kritéria, která se mohou vázat buď na objektivní údaje o produktivitě (výsledek činnosti: například počet výrobků), nebo na údaje vycházející z posuzování (samotná činnost, nebo připravenost k činnosti:

---

<sup>49</sup> Srov. HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. s. 85.

<sup>50</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. s. 41.

například smysl pro spolupráci).<sup>51</sup> Pilařová navíc poukazuje, že tento proces nelze provádět bez ohledu na firemní strategii a firemní hodnoty. Firemní strategie představuje základní princip, dle kterého se řídí oblast kritérií, popisovaných Wagnerovou, jako objektivní údaje o produktivitě, kdežto firemní hodnoty ovlivňují spíše specifikaci kritérií typu, s návazností na údaje vycházející z posuzování. Hodnocení by mělo obsáhnout oba typy kritérií, přičemž se často předpokládá jejich vzájemné provázání.<sup>52</sup> Příkladem může být zaměstnanec, jež je převeden na týmovou práci, který ovšem pozbývá jakéhokoli smyslu pro spolupráci. Důsledkem této machinace bude následné snížení počtu vyrobených produktů, což znamená, že následkem nedostatečné kompetence týmové spolupráce (kritérium vycházející z posuzování) je pokles výroby (objektivní kritérium o produktivitě). Kritéria jsou tedy ve vztahu vzájemné korelace.

Ačkoliv se kritéria hodnocení odvíjí především od zvláštností jednotlivých pozic a organizace, lze stanovit některá obecná doporučení pro jejich tvorbu. Soubor generálních zásad poskytuje například Wagnerová, podle které musí kritéria být<sup>53</sup>:

- ✓ spíše objektivní, než subjektivní,
- ✓ ve vztahu k popisu práce,
- ✓ vztaženy k chování, ne k vlastnostem jedince,
- ✓ v moci hodnoceného,
- ✓ specifické (dle funkce zaměstnance, kategorie),
- ✓ zaměstnanci předem sděleny.

Podmínka, že by měla zvolená kritéria být specifická jak vzhledem k posuzované práci, tak vzhledem k organizaci, ve které hodnocení probíhá, však nepopírá, aby tvorba nového systému hodnocení v rámci usnadnění čerpala inspiraci z již vytvořených seznamů kritérií, čehož se také v praxi hojně užívá.

---

<sup>51</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. s. 64-65.

<sup>52</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. s. 41-42.

<sup>53</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. s. 65.

Musí však vždy zvážit jejich konkrétní vhodnost. Mnohdy firmy disponují kompetenčními modely, které slouží jako základní stavební kámen pro produkci dílčích kritérií, protože nabízí právě ono měřítko vhodnosti volby kritéria. S ohledem na cílovou organizaci této práce, připojuji do přílohy návrh kritérií a subkritérií pro zaměstnance veřejné správy (viz příloha č. 1), který byl vypracován v rámci projektu Ministerstva pro místní rozvoj ČR a který považuji za vhodnou inspirační základnu pro kritéria systému hodnocení zaměstnanců na Krajském úřadu Olomouckého kraje.

### 3. 5 Podoby hodnocení

System hodnocení zaměstnanců nabývá, dle Koubka, nejčastěji dvou základních podob<sup>54</sup>: formální a neformální.

1) Neformální (průběžné) hodnocení představuje vlastně každodenní vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Jde o průběžnou zpětnou vazbu k výkonu práce, která není nijak plánovaná, a proto je spjata spíše s aktuální situací, naladěním a dojmem hodnotícího než s faktickým a objektivním vyhodnocením práce, či chování jedince. Zpravidla nebývá ani písemně zaznamenáváno, v důsledku čehož se jen výjimečně stává příčinou pro personální rozhodování.

2) Formální (systematické) hodnocení je charakteristické svou plánovitostí a systematickostí. Tato podoba hodnocení má pravidelný interval a na rozdíl od hodnocení neformálního bývá podkladem pro další personální činnosti. Kromě pravidelných period hodnocení, může firma definovat další zvláštní okolnosti, které budou procesu hodnocení předcházet. Může jimi být například změna pozice, stížnost zákazníka, nebo ukončování pracovního poměru. Tato forma hodnocení je Pilařovou označována jako mimořádná a spolu s hodnocením kompetencí a hodnocením výkonu představuje základní podoby systematického hodnocení. Hodnocení kompetencí se zaměřuje na

---

<sup>54</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 208-209.



vlastnosti, dovednosti, schopnosti, znalosti, nebo postoje zaměstnance, jejichž posouzení by mělo být určujícím bodem pro další rozvoj a kariéru hodnocených. Úkolem této podoby hodnocení je tedy srovnat reálnou úroveň jednotlivých kompetencí s úrovní požadovanou. Hodnocení výkonu je naopak zaměřeno na množství a kvalitu odvedené práce a bývá spojeno s pohyblivou složkou platu (například s odměnami, nebo bonusy).<sup>55</sup>

Formální hodnocení společně s neformálním utvářejí komplexnost systému hodnocení zaměstnanců. Výsledky neformálního (průběžného) hodnocení přinášejí řadu podnětů a informací, které se stávají podkladem pro hodnocení formální. Neformální hodnocení funguje také jako nástroj pro každodenní kontrolu a koordinaci zaměstnanců. Koubek však varuje, že není ideální spoléhat se pouze na něj, protože jeho podstata nezaručuje takovou objektivitu, racionalitu a systematickosti jako jeho formální podoba, která garantuje vytvoření značně spravedlivějších materiálů uplatnitelných pro další personální aktivity.<sup>56</sup> Je samozřejmé, že hodnocení nikdy není plně objektivní, protože je přímo závislé na úsudku konkrétního hodnotitele, ale jeho formální provedení se alespoň „pokouší vnést objektivitu do procesu subjektivního posuzování.“<sup>57</sup>

Jak vyplývá z názvu, probíhá průběžné neformální hodnocení kontinuálně po celou dobu hodnotícího období, kdežto pro jeho formální vyústění je potřeba stanovit si určitou periodicitu – vybrat vhodný interval. Přitom je dobré řídit se heslem: všeho moc škodí, aneb jak uvádí Z. Čempelová: „Zvolte takovou pravidelnost, která vám umožní kvalitní práci s lidmi a dostatečnou zpětnou vazbu, ale u které zároveň i vy zajistíte kvalitní provedení, zpracování výsledků a jejich následné použití.“<sup>58</sup> To znamená, že čím intenzivnější je zhodnocení zaměstnanců, tím lépe, nicméně nelze stavět četnost hodnocení na úkor kvality

---

<sup>55</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 12-15.

<sup>56</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 208.

<sup>57</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. s. 623.

<sup>58</sup> ČEMPELOVÁ, Z. *Hodnocením zaměstnanců nastavíte zrcadlo své firmě*. Fresh marketing. č. 5, ročník VI, květen 2010. s. 58.

jeho provedení. Podle Koubka je nezbytné zvážit i dynamičnost organizace. Čím více je totiž povaha práce a její požadavky proměnlivější, tím častější bude také formální hodnocení.<sup>59</sup> Pokud aplikujeme předešlé poznatky na vybraný úřad, charakteristický stabilním prostředím a nepříliš proměnlivými požadavky práce, usuzuji, že optimálním intervalem pro hodnotící období bude jeden rok. Zvolenou periodicitu je možné odůvodnit i faktem, že vedoucí pracovníci, zatížení operativou, by jen těžce zvládali častější hodnocení v požadované kvalitě.

### 3. 6 Metody hodnocení

Prostřednictvím cílů bylo odpovězeno na otázku „proč“ hodnotit, neboli co nám zavedení tohoto systému přinese. Dále se text zabýval tím, „co“ je možné u pracovníka hodnotit (oblasti), „jak často“ je možné jej hodnotit a nyní se bude věnovat otázce „jak“, čili jaké metody máme k dispozici.

Literatura zabývající se tématem lidských zdrojů poskytuje rozsáhlý výčet jednotlivých metod, zaměřených na minulost, přítomnost i budoucnost. Ovšem stejně jako celý systém hodnocení, i jeho dílčí metody je potřeba volit s ohledem na osobitost konkrétní organizace. Předkládám tedy některé z nejvíce uplatňovaných metod, které zároveň korespondují s nároky cíle této práce.

Hroník uvádí, že ideální je obsáhnout hodnocením všechny možné oblasti a časové horizonty. V praxi by však takový systém představoval značně nákladnou investici. Proto se častěji hodnocení zaměřuje alespoň na minulost, čili na uskutečněný výkon a jeho výsledky a na budoucnost, neboli na jednotlivé cíle, kterých má být v následujícím období dosaženo. Kromě tohoto podněcuje Hroník i k uvážení možnosti využít metod, jež nabízejí účast více než jednoho hodnotitele, protože je tak možné dosáhnout větší objektivity. Aby systém hodnocení pokryl veškeré nároky na hodnotitele a časové sekvence, musí vytvářet tzv. soubory metod, které se skládají nejčastěji z jedné základní metody, rozšířené o jedna, nebo více metod doplňkových.<sup>60</sup> Fázi výběru metod je nutné věnovat

---

<sup>59</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 210.

<sup>60</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 54-55.

notnou pozornost, neboť nás Bedrnová varuje, že: „Účinnost a celková úroveň hodnocení pracovníků jsou do značné míry závislé na použité metodě.“<sup>61</sup>

### 3.5.1 Motivačně hodnotící pohovor

Jednu ze základních metod reprezentuje tzv. **motivačně hodnotící pohovor**. Zpravidla je rozdělován na dvě základní části. V první části je věnován prostor pro sebehodnocení zaměstnance, druhá část je naopak utvářena pohledem hodnotitele. Motivačně hodnotící pohovor zahrnuje nejméně dva ze tří časových horizontů – dívá se do minulosti, kde se ohlíží na události uplynulého období, avšak posléze se zaměřuje i na budoucnost - na aspirace a cíle pracovníka. Výhodou takovéto metody je obzvláště schopnost pokrýt všechny oblasti hodnocení stejně jako jakýkoliv časový horizont. Navíc může integrovat řadu jiných, dílčích metod, pročež také bývá běžnou součástí většiny systémů hodnocení.<sup>62</sup> Někteří autoři, jako například Koubek, chápou metodu pohovoru jako jednu z nezbytných fází procesu hodnocení, která je navíc klíčová v tom, aby hodnocení mělo pro zaměstnance motivační efekt a aby následně došlo ke zlepšení jeho výkonu. Prostřednictvím pohovoru totiž dochází k vzájemné komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným a tato komunikace přináší zaměstnanci jasné poselství – tvá práce je systematicky sledována, hodnocena a tvé úsilí rozhodně nezůstane opomenuto. Kromě toho má hodnocený prostor vyjádřit se ke všemu podstatnému, čímž se dává najevo zájem o jeho osobu, postoje a podnětné názory.<sup>63</sup>

Vyjma motivačního efektu poukazuje Mentzel na celou řadu dalších pozitivních účinků, které hodnotící pohovor přináší<sup>64</sup>:

- ✓ díky vzájemné komunikaci dochází k odbourávání mnoha nedorozumění, nebo předsudků,

---

<sup>61</sup> BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. s. 115.

<sup>62</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 56.

<sup>63</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 216.

<sup>64</sup> Srov. MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky: Jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. Praha: Grada, 2004. s. 16.

- ✓ celkově se zlepšuje vzájemná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, oba se lépe poznávají a lépe také chápou jeden druhého,
- ✓ existence problémů se neřeší separovaně, ale je projednávána společně (větší zainteresovanost podřízených, pochopení pro rozhodnutí, apod.)
- ✓ zvyšuje se pocit sounáležitosti, soudržnosti, pochopení pro organizační a personální změny,
- ✓ roste také ochota přijímat větší zodpovědnost.

Abychom dosáhli výše zmíněných výsledků, podotýká Mentzel, musíme dbát některých primárních zásad vedení hodnotícího pohovoru, což pro manažery má jisté konsekvence, jimiž by se měli řídit<sup>65</sup>:

- ✓ udělat si dostatek času,
- ✓ trpělivě a aktivně naslouchat tak, aby měl pracovník dostatek času na vyjádření a aby byl ve svém projevu podporován,
- ✓ zvážit všechny jeho návrhy a společně je projednat,
- ✓ vnímat při rozhovoru nejenom stránku rozumovou, ale i citovou,
- ✓ používat slova a příklady, které příjemce zná,
- ✓ reagovat pružně, nedělat ukvapené závěry,
- ✓ být schopen uznat vlastní omyly a revidovat na základě toho své stanovisko,
- ✓ všímat si neverbálních projevů všech zúčastněných,
- ✓ zacházet důvěrně s obsahem rozhovoru,
- ✓ nedávat sliby, které nelze splnit,
- ✓ přesvědčovat, ale nepřemlouvát,

---

<sup>65</sup> Srov. MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky: Jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. Praha: Grada, 2004. s. 17-42.

- ✓ dodržovat všechny zásady správné zpětné vazby,
- ✓ a zejména udržovat partnerský přístup - nikdy by nemělo dojít k naprosté dominanci jedné nebo druhé strany, vždy sledovat stanovený cíl, nevést alibistické rozhovory, kdy má hodnotitel již předem utvořené závěry, které ani měnit nechce, snažit se rozhovor vždy uzavírat ve shodě a dospět výsledku, na jehož realizaci bude také hodnotitel dbát.

O některé z významných aspektů hodnotícího pohovoru doplňuje Mentzela Bělohlávek v díle *Jak vést a motivovat lidi*<sup>66</sup>:

- ✓ obě strany musí být na pohovor připraveny,
- ✓ je potřeba zajistit klidnou místnost bez vyrušování,
- ✓ výtky dokládáme konkrétními fakty,
- ✓ nehodnotíme člověka, ale pracovní výsledky (neříkáme: „ty jsi nezodpovědný, ale nepodařilo se ti splnit úkol“),
- ✓ jednáme s hodnoceným jako dospělý s dospělým,
- ✓ neporovnáváme s ostatními pracovníky a nenecháme to dělat ani hodnoceného,
- ✓ hodnotíme celé sledované období, nejenom pár posledních dnů, kde se snaží zaměstnanci „předvést“,
- ✓ zakončíme konkrétními úkoly ke zlepšení výkonu odstraněním nedostatků – jinak hodnocení pozbývá smyslu.

Souhrn jednotlivých přínosů a zásad hodnotícího pohovoru podaný Bělohlávkem s Mentzelem ztělesňuje opravdu kardinální informace upozorňující na nezbytnost zařazení této metody do souboru metod KÚOK. Začlenění hodnotícího pohovoru lze vnímat dokonce jako klíčové, neboť právě on je schopen vypořádat se s problematickou či nedostatečnou komunikací, jež byla šetřením na cílovém úřadu identifikována jako stěžejní nedostatek (viz kapitola 2. 2). Avšak i dotazovaní hodnotitelé si byli plně vědomi nutnosti ovládat hlavní

---

<sup>66</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer press, 2008. s. 63-64.

principy zacházení s touto metodou, aby tak bylo možné dosáhnout všech zmiňovaných pozitivních přínosů. Tyto znalosti pokládali dokonce za primární záruku efektivitu hodnocení (viz tamtéž). Pro výsledný návrh systému hodnocení z uvedeného pak vyplývá, že zabezpečení kvalitního školení hodnotitelů je nepostradatelné a měla by mu být věnována značná pozornost.

Osvojení zásad pomáhá hodnotitelům k bezproblémovému průběhu celého pohovoru, jenž sám podléhá některým doporučením. Mentzel samozřejmě podotýká, že postup pohovoru nelze zcela předvídat – vstupují do něj dva individuálně nadané subjekty. Proto by měly být jednotlivé fáze pohovoru chápány pouze jako nápověda, která hodnotiteli napomáhá nezanedbat žádný z podstatných momentů jeho průběhu.<sup>67</sup> Jádrem jeho konečného vzezření je tedy spojení mezi předem stanovenou osnovou a požadavky aktuální situace. Jedno z potenciálních schémat, jak během pohovoru postupovat, nabízí například Šuleř prostřednictvím svých deseti základních etap<sup>68</sup>:

- 1) Příprava podmínek. Ta spočívá v přichystání vhodných prostorů a také v zajištění dostatečného času.
- 2) Navození atmosféry. Prostřednictvím vřelého přivítání, pokud možno přátelského, manažer navodí příjemné klima. Často je autory také doporučováno započít pohovor otázkou na práci.
- 3) Účel rozhovoru. Vedoucí by měl vysvětlit hodnocenému, že nejde o monolog sloužící k jeho kritice, ale že se opravdu jedná o oboustranný dialog, jehož cílem je společně zhodnotit uplynulé období a najít možnosti pro zlepšení jeho výkonu.
- 4) Pohled pracovníka. Tato fáze má poskytnout pracovníkovi dostatek místa, aby vysvětlil své sebehodnocení, promluvil o své práci a pozici. Ne vždy je však zaměstnanec schopen „otevřít se“ svému nadřízenému,

---

<sup>67</sup> Srov. MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky: Jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. Praha: Grada, 2004. s. 58.

<sup>68</sup> ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. s. 128-130.

a proto je někdy na hodnotiteli, aby pracovníka „rozpovídal“ zvolením dobře kladených otázek.

5) Pohled hodnotitele. Je místem pro vlastní pohled vedoucího. Bývá zde doporučováno, aby hodnotitel vždy začínal pozitivním vyjádřením a teprve později přecházel k negativním stránkám hodnocení.

6) Rozbor příčin. Pokud se pracovník setkal během uplynulého období s nějakými potížemi, je dobré je společně zanalyzovat a zabývat se zejména tím, jak jim lze v budoucnu předejít.

7) Návrh opatření. Zde se opět otevírá prostor pro hodnoceného, který by měl dostat příležitost sám nalézt nějakou schůdnou cestu, jak vzniklé nesnáze řešit.

8) Schválení a zmocnění. V tomto momentě nastává čas, aby zúčastnění společně došli k závěru, jakým směrem se bude pracovník v následujícím období ubírat.

9) Jiné náměty. Předposlední fáze představuje možnost hodnoceného vyjádřit svůj názor na cokoli, co by chtěl nadřízenému sdělit, ale ještě k tomu neměl vhodnou příležitost.

10) Závěr. Koncem rozhovoru by mělo být shrnutí výsledků pohovoru a to nejlépe samotným hodnoceným, což je vynikající kontrolou pro vedoucího, zda pracovník pochopil všechny důležité body, které byly během hodnocení probrány.

Jak již bylo zmíněno, je potřeba volit takové techniky, které budou přímo podporovat rozvoj vzájemné a otevřené komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Tudíž předpokládám, že zvolené Šuleřovo schéma rozhovoru, jež skrze jednotlivé fáze vytváří optimální rozvržení komunikace založené právě na rovnocenném dialogu, je ideální pro mou cílovou organizaci. Posloupnost jednotlivých fází totiž dává prostor jak hodnocenému úředníkovi, tak hodnotiteli k vyjádření osobního názoru a vzájemné kooperaci na řešení pracovních potíží. Čehož se zřetelem na poměrně vysokou vzdělanostní úroveň a povahu práce na úřadu dle mého názoru budou zaměstnanci úřadu schopni i ochotni využívat. Úvod Šuleřovy osnovy se nadto věnuje i přípravě optimálních podmínek a

atmosféry, což bylo samotnými respondenty z krajského úřadu (viz kapitola 2. 2) popisováno jako záruka efektivity celého pohovoru. Konečná fáze navíc koresponduje s požadavky účinné zpětné vazby – nejen sdělit, ale zkontrolovat, zda jsme byli i správně pochopeni. (více viz kapitola 3. 5. 7).

V páté fázi Šuleř doporučuje, aby hodnotitel uvedl svůj názor nejprve pozitivy a až následně rozebíral méně příjemné negativní záležitosti. Myšlenkou založenou na podobném konceptu se zabývá i Čempelová, popisující v rámci problematiky hodnotícího pohovoru postup zvaný Kiss – kick – kiss. Tento hodnotící proces začíná vždy pochvalou, popřípadě vyzdvižením silných stránek pracovníka, na kterou navazuje upozornění na pracovníkové nedostatky s tím, že celý cyklus se uzavírá opět pochvalou, aby tak rozhovor končil v dobrém naladění.<sup>69</sup> S touto metodou je však nutné nakládat nadměru opatrně, aby neklesla na úroveň techniky, před níž varuje například Hroník. Bývá označována jako tzv. pozitivní sendvič a jejím hlavním cílem je zabalit negativní sdělení, které je ovšem klíčové, do pozitivních skutečností tak, aby zajistila jeho plné přijetí. Hroník však podobné praktiky nepovažuje za vhodné, jelikož nabourávají váhu sdělených pozitiv i negativ a neoprávněně si uchovávají část pochvaly nakonec, výlučně kvůli tomu, aby zmírnili negativní reakci hodnoceného.<sup>70</sup> S ohledem na veškerá fakta bych doporučovala postupovat na základě schématu pozitiva – negativa – pozitiva, ovšem s tou změnou, že konečným pozitivním sdělením nebude část pochvaly „uschované na horší časy“, ale spíše optimistický pohled do budoucnosti, který věří ve schopnosti a iniciativu zaměstnance, které jistě povedou k naplnění stanovených cílů.

Tato kapitola nastínila, jakým způsobem by měl hodnotitel během pohovorů se zaměstnanci postupovat a jakých zásad by měl přitom dbát, aby celé snažení přineslo jmenované pozitivní výsledky. Na závěr je třeba upozornit na

---

<sup>69</sup> Srov. ČEMPELOVÁ, Z. Hodnocení zaměstnanců. *Fresh marketing*. 2010, ročník VI, č. 5. s. 62.

<sup>70</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 53.



jedny z nejčastějších chyb, narušujících hladký průběh hodnotících pohovorů. Mezi těmito pochybeními zdůrazňuje Mentzel sedm nejběžnějších<sup>71</sup>:

- ✓ nedostatek času na přípravu, kdy se termín stanoví na poslední chvíli a hodnocení nemá takovou možnost přípravy,
- ✓ zvolení nevhodného místa konání,
- ✓ neustálé přerušování výpovědi hodnoceného nadřízeným,
- ✓ ustavičné řešení detailů, kdy se ale vytrácí konečný výsledek,
- ✓ nevhodné chování nadřízeného, zejména zneužívání zkušenosti a pozice,
- ✓ rozhovory, které slouží pouze jako alibi pro hodnotitele, který však učinil všechna rozhodnutí ještě před samotným konáním společné schůzky.

Ne nadarmo je motivačně – hodnotící pohovor některými autory (např. Koubek viz s. 35) považován za přímé, logické a nevyhnutelné vyústění celého procesu hodnocení. Je výbornou příležitostí k výměně názorů mezi jednotlivými účastníky pohovoru a k procvičení se v umění vzájemné komunikace (samozřejmě kromě neformálního hodnocení). Metodu motivačně – hodnotícího pohovoru jsem se rozhodla aplikovat v souladu s tímto přesvědčením. To znamená, že uzavře celý hodnotící cyklus navržený pro KÚOK prostřednictvím otevřené diskuse o pracovních záležitostech.

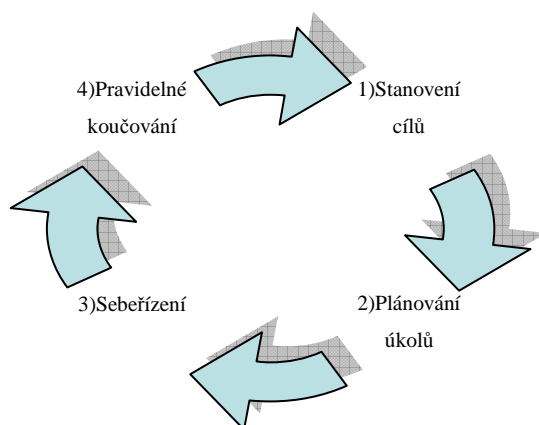
### **3.5.2 Management by objectives MBO**

Další možnou základní metodu představuje tzv. MBO, neboli řízení podle cílů. Koubek MBO charakterizuje jako metodu v praxi využívanou spíše pro hodnocení vedoucích pozic, či specialistů, nicméně s postupem času se její použití

---

<sup>71</sup> Srov. MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky: Jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. Praha: Grada, 2004. s. 18-19.

rozšířilo i na ostatní pracovníky.<sup>72</sup> MBO představuje stejně jako motivačně – hodnotící pohovor možnost, jak obsáhnout všechny dimenze hodnocení. Nejčastěji se však věnuje oblasti výsledků. Je založen na principu stanovení cílů a následného zhodnocení jejich plnění. Proces MBO lze znázornit pomocí cyklu, složeného ze **čtyř základních etap**<sup>73</sup>:



Jak vyplývá z grafu, **první etapa** se zabývá stanovováním cílů. Tento proces je samotným jádrem celé metody. Začíná formulováním organizačních cílů a postupuje napříč jednotlivými stupni vedení až k řadovým pracovníkům, jež by se měli pokusit o sestavení individuálních cílů, kterým budou jako jednotlivci schopni přispět k dosažení záměru celé organizace. Veškeré cíle bez ohledu na hierarchickou příslušnost jejich zařazení by měly být sladěny. Pro účely hodnocení zaměstnanců jsou jednotlivé cíle plánovány na základě kooperace mezi nadřízeným a podřízeným. Pro každé hodnotící období si zaměstnanec ve spolupráci s jeho vedoucím vymezuje stanovený počet cílů, což ve svém důsledku představuje velmi stimulující moment. Tím, že se pracovník sám podílí na produkci osobních cílů, pociťuje větší odpovědnost za jejich dosažení, k čemuž je i více motivován. Touto cestou si také může zajistit takovou podobu cílů, jež budou přiměřenější jeho osobě, a tudíž i přijatelnější pro následnou identifikaci. Proces formulování cílů se musí vždy řídit zásadou nazývanou jako tzv. SMART, což znamená, že jednotlivé cíle musejí být Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné

<sup>72</sup> Srov. KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management press, 2004. s. 149.

<sup>73</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 56-57.

(všemi), Reálné (dosažitelné) a Termínované (je možné sledovat jeho postupné plnění).<sup>74</sup>

**Druhá etapa** je v podstatě převedení vymezených cílů do roviny realizace, tedy na jednotlivé úkoly, kterými bude moci pracovník své cíle naplnit. Pokud již ví, čeho chce dosáhnout, a ví, jak toho dosáhnout, nastupuje **třetí etapa** - sebeřízení, neboli řízení vlastní práce tak, aby směřovala k požadovanému výsledku. **Konečná etapa** představuje kontrolu plnění jednotlivých úkolů, v průběhu kterých dostává pracovník zpětnou vazbu ke svému počínání, což celému procesu vdechuje smysl, poněvadž bez závěrečného zhodnocení a analýzy by bylo veškeré snažení bezpředmětné a nemohlo by mít význam ani pro žádný další rozvoj pracovníka.

V rámci metody MBO lze v zásadě stanovit dva typy cílů, reprezentovaných **cíli pracovními** a **rozvojovými**. Pracovní cíle se týkají pracovního výkonu a jejich zaměření je obráceno navenek - například získat 10 nových zákazníků. Naproti tomu cíle rozvojové jsou obráceny dovnitř, na získání některých kompetencí, nebo na jejich rozvoj. Pracovní cíle pracují s pohyblivou složkou platu oproti rozvojovým, které ovlivňují jeho pevnou složkou.<sup>75</sup> Jaký by měl být odpovídající poměr v počtu stanovených cílů jednotlivého typu je záležitostí individuální. Jako příklad může posloužit Hroníkovo doporučení stanovit si na každé období celkem 3 – 5 cílů a ty pak dle potřeby a specifík pozice rozvrhnout mezi jednotlivé typy. Nadto stanovuje Hroník třetí druh cílů, jež označuje jako cíle pracovního chování, orientované na oblast profesionálního a sociálního chování.<sup>76</sup>

Metoda MBO bývá kritizována za svou administrativní náročnost, orientování manažerů na operativu, nebo časově náročnou implementaci. Nejdůležitější je však výtka směřovaná na produkci cílů, které ve svém výsledku

---

<sup>74</sup> Srov. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995. s. 81-84. And NOLLKE, M. *Praktický management: Jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. Praha: Grada, 2004. s. 56, 58.

<sup>75</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 26.

<sup>76</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 60.

pozbývají jakéhokoli smysluplného ukotvení. Proti tomu argumentuje Hroník tím, že jde zejména o způsob, jakým management firmy MBO praktikuje. Pokud je obeznámen se všemi požadavky a zásadami této metody, nelze se daných chyb dopouštět. Navíc je velmi obtížné představit si vůbec systém hodnocení, který se neorientuje na cíle. Z tohoto důvodu je MBO častým prvkem systému hodnocení a nezřídka je také integrován jako součást motivačně – hodnotícího pohovoru.<sup>77</sup>

Za základní myšlenku metody Management by objectives považují pravidelné stanovování pracovních cílů, jejichž plnění je systematicky sledováno. Domnívám se, že je to opravdu klíčový moment řízení pracovního výkonu, bez kterého se ani systém hodnocení neobejde. Co je však dle mého názoru podstatné? Dostat do MBO určité smýšlení, prosazované přístupem označovaným jako **management by competencies (MBC)**, nebo také řízení podle kompetencí. Autory této metodiky jsou J. Plamínek a R. Fišer, kteří ve své knize Řízení podle kompetencí píší: „Jsme přesvědčeni, že téměř všechny úspěchy a neúspěchy firem jsou dány kompetencemi lidí, kteří za výkon firmy odpovídají.“<sup>78</sup> Což dále rozvíjí názorem, že o úspěchu firmy nerozhodují pouze tzv. „tvrdé“ vlivy typu výrobních technologií, ale rovněž vlivy „měkké“, neboli lidské zdroje, hrající právě onu klíčovou roli. Proto se také MBC snaží řešit jednotlivé problémy firmy na úrovni chybějících, nebo nedostačujících kompetencí konkrétních zaměstnanců. Usiluje o nalezení těchto zaměstnanců a zajištění, aby se jim potřebných kompetencí dostalo. Tento stěžejní koncept MBC je tvůrci označován jako tzv. kompetenční pravidlo. Metoda MBC dále vychází z přesvědčení, že se na úrovni organizace střetávají dva světy: požadavků a možností, a že je nutné tyto dva světy uvést do vzájemné korelace, kdy jsou požadavky firmy stanovovány vždy s ohledem na její možnosti, ale na druhé straně se firma snaží rozvíjet své možnosti, aby byla schopna obstát ve světě požadavků. Stejná dualita se objevuje také na úrovni jedince, kde se setkává svět lidských zdrojů (potenciál) se světem lidské práce (skutečný výkon).<sup>79</sup> Jednotlivé světy jsou na základě hlavního principu – „za vším hledej kompetenci“ – logicky propojené, protože možnosti firmy tkví zejména

---

<sup>77</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 58-60.

<sup>78</sup> PLAMÍNEK, J. – FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. s. 18.

<sup>79</sup> Srov. Tamtéž. s. 18-28, 68.

v potenciálu jejich pracovníků, který se musí snažit rozvíjet pomocí vhodných kompetencí tak, aby byla schopna plnit jednotlivé nároky světa požadavků. Dle stejné zákonitosti není myslitelné, aby se firma pouštěla do činností, pro které nedisponuje kompetentními pracovníky.

Mnoho již bylo řečeno o kompetenci, avšak její definice doposud uvedena nebyla. Takto ji definují Plamínek s Fišerem: „Kompetenci lidí vnímáme jako souhrn dosahovaného výkonu (tedy lidské práce) a přinášeného potenciálu (tedy lidských zdrojů). Chybí-li jedno, chybí i kompetence jako celek.“<sup>80</sup> Charakter této práce však vyžaduje vyřešit spíše otázku kompetentního pracovníka, kterou rozebírá kolektiv autorů Kubeš, Spillerová a Kurnický. Jejich vymezení považuje zaměstnance za kompetentního, v případě splnění tří základních předpokladů<sup>81</sup>:

- ✓ musí být vnitřně vybaven vlastnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k výkonu práce potřebuje,
- ✓ musí být motivován tohoto jednání využívat,
- ✓ má možnost jej využívat (vnější podmínky).

Nicméně aby byl zaměstnanec opravdu kompetentní, musí splňovat všechny tyto dispozice naráz. Pokud chybí i pouze jedna z nich, požadovaný výkon není možný.<sup>82</sup>

Dalo by se tedy říci, že metodika MBC učí firmy vnímat jejich potenciální možnosti a těchto možností také využívat. Pokud se opět přesuneme do oblasti Krajského úřadu Olomouckého kraje, napadá mě otázka, proč firma, která disponuje tak velkou „možností“ vzdělávat své zaměstnance (viz garance vzdělávání úředníků zákonem) a vybavovat je tímto potřebnými kompetencemi, nepracuje efektivněji s nástroji, které by jí to umožňovaly? Úřad sice svým zaměstnancům nabízí řadu školení, ovšem to, jakým způsobem volí jejich vhodnou podobu pro každého jedince, nemá příliš racionální a účinné opodstatnění. Je tedy nutné najít systém, který by byl schopen odhalit

---

<sup>80</sup> PLAMÍNEK, J. – FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. s. 17.

<sup>81</sup> Srov. KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečným manažerů*. Praha: Grada, 2004. s. 27.

<sup>82</sup> Srov. Tamtéž. s. 28.

prostřednictvím vybraných metod, které kompetence je nutné dodat konkrétnímu zaměstnanci, a jedna z možností se skrývá právě v dobře nastaveném a správně prováděném systému hodnocení. Pokud se tedy zpětně vrátíme k definici kompetentního pracovníka, je možné, na základě aplikování jednotlivých cílů hodnocení dospět k závěru, že hodnocení je schopno jednak objevit kompetence, ve kterých by se měl pracovník rozvíjet, a tím mu dodat potřebné vědomosti, dovednosti atd., jednak je také jedním z nástrojů motivace. To znamená, že je možné prostřednictvím hodnocení motivovat jedince, aby získané znalosti uplatňoval při výkonu práce. A pokud jde o třetí předpoklad kompetentního pracovníka - možnost, aby v daném prostředí chování používal – to lze chápat dvojím způsobem. Jednak lze tuto podmínku splnit výběrem opravdu uplatnitelné kompetence, jednak je potřeba dbát na to, co již bylo zmiňováno v předešlém textu, že pokud chce firma po zaměstnancích určité výkony, měla by se nejdříve zeptat sama sebe, zda jim k těmto výkonům vytvořila vhodné pracovní podmínky. Jednou z možností, která se v rámci toho smýšlení nabízí, je také napojení užívaného řízení podle cílů na kompetenční modely, které by byly jakousi směrnicí pro celý systém hodnocení a nejen to. Firma by tím získala také nástroje pro další HR systémy (více viz kapitola: Vztah mezi hodnocením a dalšími personálními nástroji a systémy).

### **3.5.3 Metoda klíčové (kritické) události**

Další metoda patří do skupiny doprovodných metod. Je založena na písemných záznamech hodnotitele, které registrují výkon jednotlivých zaměstnanců v jistých momentech a sledují, zda jejich chování bylo uspokojivé, či nikoliv. Informace získané metodou klíčových událostí mohou posloužit jako východisko pro formální hodnocení pracovníků a následně vytvářet základnu pro určení dalších činností jako například rozvoje, vzdělávání, odměňování apod..<sup>83</sup> Implementace této metody do cílové organizace má velký potenciál úspěšnosti jednak ve vztahu k situaci, že v jisté nesystematizované podobě je již některými vedoucími využívána, a tudíž s ní mají alespoň minimální zkušenost. Pro tuto

---

<sup>83</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 221.

možnost na úřadu existují optimální podmínky v podobě společných kanceláří a možnosti každodenního kontaktu (viz kapitola Popis současné situace).

Klíčovou událostí může být v podstatě jakékoliv chování či jednání podřízených, které vedoucí považuje za významné. Mělo by být zaznamenáváno pravidelně, čili v pravidelném intervalu – například jeden měsíc - a obsahovat jak pozitivní, tak negativní události výkonu práce. Nejlépe však oba případy vždy za jedno sledované období. Ke každé události musí být hodnotitel schopen přisoudit určitou váhu na základě posouzení její „kritičnosti“. To znamená, že k popisu události připojí ještě číselný posudek dle předem stanovené číselné škály. Hodnotitel by měl obzvláště dbát na popisnost a konkrétnost výroků, aby i po delším časovém úseku (například 1 rok), byl způsobilý porozumět svému zápisu a mohl na jeho základě vyvozovat závěry pro hodnocení.<sup>84</sup>

Přednostmi metody klíčových událostí je schopnost spojit neformální hodnocení s formálním a co je snad nejdůležitější, uplatňování této metody zvyšuje citlivost a zaměřenost hodnotitele na různé aspekty pracovního výkonu, což v důsledku vede i k růstu intenzity poskytování zpětné vazby „na místě“. Dalším přínosem metody je eliminace časté chyby hodnotitele, jenž podkládá hodnocení informacemi shromážděnými během posledních měsíců před formálním hodnocením, kdy se pracovníci snaží ukázat „v nejlepším světle“. Pomocí systematických záznamů do formuláře je možno postihnout, zda se některé události čteněji neopakují a nevyžadují proto cílené zaměření na jejich odstranění. Ovšem největším pozitivem pro hodnotitele je nepochybně malá časová a administrativní náročnost.<sup>85</sup> Jelikož se tato diplomová práce snaží o implementaci nového systému, která bude vyžadovat mnoho práce a úsilí, považují za vhodné volit právě takové metody, jež nejsou náročné na zaškolení ani další použití, jako třeba metoda kritických událostí.

Jediným úskalím metody jsou eventuální rozdíly mezi interpretacemi klíčových událostí nadřízeného a hodnoceného podřízeného, což může být příčinou jistého napětí nebo konfliktů. Nepříjemná může být i situace, kdy si

---

<sup>84</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 61-62.

<sup>85</sup> Srov. Tamtéž. s. 62.

pracovník uvědomuje, že o něm nadřízený vede záznamy spojené s jeho chováním a důsledkem toho jedná nepřirozeným, či afektovaným způsobem.<sup>86</sup> Pokud se však na problém podíváme z druhé strany, právě to, že vedoucí sleduje náš výkon a hodnotí jej, nás stimuluje k jeho zlepšování, popřípadě k posílení jeho pozitivních projevů.

#### **3.5.4 360° zpětná vazba**

Za další využitelnou metodu pokládám tzv. 360° zpětnou vazbu, která je účinným hodnotícím a rozvojovým nástrojem. Hodnocený je na základě stejných kritérií posuzován různými respondenty, reprezentovanými nejčastěji jeho nadřízenými, kolegy, podřízenými, zákazníky a dodavateli. Součástí 360° zpětné vazby bývá nezdědk i sebehodnocení pracovníka, jež si může dotyčný následně porovnávat s hodnocením od kolegů a jiných osob z jeho pracovního okolí.<sup>87</sup> Vhodnost metody pro KÚOK je posuzována primárně na základě skutečnosti, že úředník, během výkonu své práce, přichází do kontaktu nejen s nadřízeným, nebo kolegy, ale setkává se i s veřejností, médií, politiky, nebo jinými subjekty, kterým krajský úřad poskytuje své služby.

360° zpětná vazba je nejčastěji založena na dotazníkovém šetření, jehož výsledkem jsou informace uskupené do tzv. závěrečné zprávy, která je využívána jako podklad pro formulaci rozvojových cílů hodnoceného. Se získanými daty je nutné vždy zacházet důvěrně. Dalším krokem, jenž může na dotazníkové šetření navazovat, je etapa skupinové, či individuální zpětné vazby, která je již „face to face“ (na rozdíl od písemně zpracovaných, anonymních dotazníků). V současné době probíhá metoda 360° zpětné vazby snad výlučně prostřednictvím využití elektronické podpory, která zajišťuje veškerou administraci i vyhodnocování.<sup>88</sup>

Přínosem metody 360° zpětné vazby je optimalizace týmu a týmových rolí, zlepšování komunikace uvnitř týmu a rozvíjení skupiny jako celku. Metoda

---

<sup>86</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 221.

<sup>87</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 66-7.

<sup>88</sup> Agentura MotivP. E-360. [online] [srov. 2. 2. 2012] Dostupný na WWW: < [http://www.e-360.cz/e360\\_cz/vystup.php](http://www.e-360.cz/e360_cz/vystup.php) >



navíc zajišťuje díky účasti více hodnotitelů větší objektivitu a její výsledky je možno použít jak pro plánování rozvoje jednotlivců, tak i skupin. Abychom však byli schopni dosáhnout těchto výsledků, musí být věnována značná pozornost přípravě. Všichni jedinci musí být poučeni o zásadách poskytování náležité zpětné vazby a naprosto stěžejní je předem zjistit, zda je daný tým nebo jedinec připraven přijmout tak otevřené hodnocení, jak jej podává 360° zpětná vazba.<sup>89</sup>

### 3.5.5 Manažerský audit

„Personální a manažerský audit je vnější, nezávislé posouzení schopností, zkušeností, pracovních postojů, motivace, nebo potenciálu klíčových podnikových zaměstnanců, především manažerů.“<sup>90</sup>

Metodu manažerského auditu označuje Horník za mnohostranné a vícezdrojové hodnocení, které využívá souboru metod, jehož složení však není závazné a může nabývat rozmanitých podob. Nejčastější součástí auditu jsou kompetenční pohovor, business esej a psychologické zhodnocení, což bývá někdy obohaceno o zkrácenou podobu 360° zpětné vazby. Jak napovídá povaha dílčích metod, je manažerský audit zaměřen především na zhodnocení oblasti vstupu, tedy na aspekty, jež jsou jedinci do pracovního procesu přinášeny. V podobě rozšířené o 360° zpětnou vazbu však manažerský audit dokáže obsáhnout nejen oblast procesu, čili pracovního a sociálního chování, ale i konkrétního výkonu.<sup>91</sup>

Kapitola 2.1 pomocí analýzy organizační struktury krajského úřadu odhalila, že stávající organizace klade především vysoké nároky na kompetence vedoucích pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů. Jejich práce je tím složitější, čím více si uvědomujeme, že ani zásoba motivačních nástrojů, kterou mají k dispozici, není příliš objemná. Z těchto důvodů považuji za potřebné zahrnout do systémů hodnocení metody, jež budou schopny identifikovat přednosti a nedostatky managementu KÚOK. Už jen pokud vezmeme v potaz, že právě on bude hlavním hybatelem celé změny.

---

<sup>89</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 68.

<sup>90</sup> ČEMPELOVÁ, Z. *Hodnocením zaměstnanců nastavíte zrcadlo své firmě*. Fresh marketing. č. 5, ročník VI, květen 2010. s. 60.

<sup>91</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 72-73.

### 3.5.6 Hodnotící škály

Tato metoda, jak uvádí Irena Pilařová, je hojně využívána především na základě své jednoduchosti a časové nenáročnosti. Umožňuje posoudit všechny tři primární oblasti hodnocení, které byly v úvodu kapitoly definovány - vstup, proces i výstup. Záleží pouze na tvůrci formuláře, která kritéria budou do metody zahrnuta. Pilařová však upozorňuje, že v nesprávných rukou – pokud uživatel není proškolen v tom, jak formulář užívat, nebo užívá-li se této metody separovaně, bez návaznosti na hodnotící pohovor - může celé hodnocení pozbýt jak smyslu, tak motivačního efektu a stát se pouhým byrokratickým aktem.<sup>92</sup>

Apel na potřebu dostatečného a kvalitního proškolení v oblasti principů aplikace metody, je velice podnětný, vzhledem ke skupině hodnotitelů, na které se tato práce zaměřuje. Představují Bělohlávkem definovanou osobu tzv. nepružného byrokrata, který zná pouze svou realitu na papíře a kvůli nedostatku flexibility a nepochopení pro reálný život, vykonává jednotlivé činnosti výlučně standardním způsobem - jen pro dodržení litery předpisu. Samozřejmě si uvědomuji, že nelze apriori považovat všechny zaměstnance úřadu za tento Bělohlávkem charakterizovaný typ, ovšem na druhou stranu není možné tyto informace ignorovat, tím spíše když Bělohlávek poznamenává, že právě tito lidé tíhnou k oblasti státní správy a často jsou reprezentanty úřednického aparátu.<sup>93</sup> Pro účely navržení systému hodnocení zaměstnanců pro konkrétní úřad je nutné pamatovat na to, že přípravná fáze musí zajistit nadmíru kvalitní školení, jež hodnotitele vybaví všemi nezbytnými kompetencemi, avšak samotné školení stačit nebude. Aby systém hodnocení neupadl k pouhé formalitě, musí být zajištěn i hodnotný kontrolní nástroj, jenž bude na správné uplatňování metod dohlížet.

---

<sup>92</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. s. 33.

<sup>93</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, vést je a motivovat*. Praha: Grada, 2010. s. 89-90.

Konkrétní podoba hodnotících škál je určena volbou typu posuzovací stupnice. Koubek tyto posuzovací škály diferencuje do tří základních skupin<sup>94</sup>:

1) Číselná, která umožňuje popsat každé kritérium pomocí číselných hodnot, jež se pohybují vždy ve stanoveném rozpětí a dovolují tak určit význam daného kritéria. K souhrnnému hodnocení je možné dospět pomocí součtu přidělených bodů, nebo na základě aritmetického průměru.

2) Grafická, která využívá úsečky, na níž se jednotlivá kritéria zaznamenávají. Celkové hodnocení pak může být vyjádřeno pomocí křivky, která spojuje vyznačené body na úsečkách a velice zřetelně znázorňuje silné, či slabé stránky pracovního výkonu hodnoceného.

3) Slovní, jež hodnotí zvolená kritéria výkonu s použitím vhodného slovního popisu, podobně jako na školním vysvědčení (výborný, chvalitebný, atd.). Je možné však využívat i odstupňovaného slovního popisu, kdy hodnotitel volí variantu, která nejlépe vystihuje výkon hodnoceného.

V praxi se často využívá jednotlivých stupnic ve vzájemných kombinacích, přičemž typické spojení představuje numerická, popřípadě grafická škála, doplněná o slovní popis. Přínos takového sdružení popisuje Pilařová následovně: „Slučují v sobě výhodu rychlého vyhodnocení (numerické nebo grafické škály) a precizního odlišení jednotlivých stupňů (škály se slovním popisem).“<sup>95</sup>

Ať již typy škál kombinujeme, či nikoliv, upozorňuje nás publikace Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost na některá úskalí

---

<sup>94</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 221-222.

<sup>95</sup> PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. s. 36.

metody, ale také na hojně opakované chyby, jichž se můžeme dopouštět během produkce hodnotících formulářů<sup>96</sup>:

- ✓ nejasný popis jednotlivých stupňů (číslici je přiřazen nevhodný slovní popis),
- ✓ vzájemné překrývání jednotlivých stupňů,
- ✓ hodnotící škála neodpovídá specifikům organizace,
- ✓ zvolená škála neodpovídá zkušenostem hodnotitele (pokud není hodnotitel v této metodě „zaběhnutý“, není často schopen rozlišovat jemné nuance u mnohostupňové škály),
- ✓ nevhodný počet stupňů (málo, nebo naopak příliš),
- ✓ nevhodný počet hodnocených kritérií.

Celkové nastínění metody hodnotících škál by se tedy dalo uzavřít shrnutím, že představuje velmi nenáročnou metodu, pokud jde o její aktuální využívání, ovšem o to více je třeba zaměřit se na správné vytvoření jednotlivých kritérií a hodnotících škál zahrnutých do procesu přípravy. Charakteristika metody splňuje nastavené kritérium nenáročného využití, protože předpokládám, že svou podstatou dobře zapadne do skupiny metod pro návrh systému hodnocení. Navíc je metoda na úřadu aktuálně využívána. Kardinální je však vyvarovat se všech rizik, na které bylo textem upozorněno.

### **3.5.7 Zpětná vazba a komunikace**

Ať už systém hodnocení využívá jakýchkoliv metod, vždy je v něm zdůrazňován moment, kdy jsou hodnocenému sdělovány jednotlivé výsledky, jichž v hodnocení dosáhl. Hraje totiž klíčovou roli v tom, zda celé snažení bude mít požadovaný motivační efekt (viz Koubek: podkapitola motivačně – hodnotící pohovor). Zpětná vazba však není pouze součástí formálního hodnocení, ale představuje základ každého neformálního kontaktu mezi vedoucím a podřízeným. Je základem každodenní komunikace a zastupuje tím významnou složku

---

<sup>96</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. s. 34-35.

nastaveného formálního systému. To, aby všichni zaměstnanci zvládali podstatu správné komunikace a zejména pak zpětné vazby, je základem nejen pro účinný systém hodnocení, ale je to v podstatě klíčový moment pro fungování celé společnosti. Jak uvádí Doktorová: „Komunikace v organizaci je řetězem vzájemných sdělení, která spojují organizaci vertikálně i horizontálně a poskytují jednotlivým částem informace, nezbytné pro jejich činnost.“<sup>97</sup>

Problematice komunikování v organizačním prostředí se více věnuje Halík, ve své knize Vedení a řízení lidských zdrojů, kde uvádí: „Pokud chceme s nadřízenými, podřízenými a kolegy opravdu komunikovat, musíme si ujasnit základní pravidlo: **komunikace není náš monolog.**“<sup>98</sup> Komunikace je vzájemnou a opěťovanou výměnou názorů, která mimo jiné předpokládá i schopnost **naslouchat druhým** (nejenom mluvit, dávat rozkazy, pochválit či vytknout). Pro vedoucího pracovníka představuje komunikace dialog, jenž musí být z jeho strany podporován aktivním nasloucháním, které je v ideálním případě taktéž oboustranné. Zajistit onu vzájemnou součinnost lze nejlépe prostřednictvím důkladné přípravy hodnotitele. Je třeba si předem ujasnit tato kritéria: co chceme vyjádřit, co skutečně říkáme, jak jsme vnímáni partnerem, co si myslí a jaký postoj zaujímá k tomu, co mu právě sdělujeme. Správná komunikace může být také přínosná v tom směru, že pomáhá řešit problémy na bázi **dohody**, nikoli za užití příkazu, což je bezpochyby sympatičtější pro obě strany.<sup>99</sup>

Zpětná vazba jako významná součást komunikace je ztvárněním principu - nestačí pouze zadat úkol, ale je potřeba zjistit, zda bylo zadání pochopeno a vykonáno - což jak jsem poznala, je na krajském úřadě poněkud problematické. Popsáním významu zpětné vazby jsem chtěla apelovat na potřebu zdokonalovat všechny zaměstnance kraje ve schopnosti jejího efektivního praktikování.

**Zpětná vazba** dle interpretace Bělohlávka jednak plní funkci informování o průběhu plnění úkolu, jednak stimuluje zaměstnance ve výkonu práce a díky principu vzájemné diskuze zabezpečuje i větší angažovanost zaměstnance při

---

<sup>97</sup> DOKTOROVÁ, B. *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. Praha: Karolinum, 1994. s. 57-58.

<sup>98</sup> HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. s. 93.

<sup>99</sup> Srov. tamtéž s. 93-94.

dosahování požadovaných výsledků.<sup>100</sup> Tento výčet lze doplnit Hroníkem, nahlížejícím na zpětnou vazbu jako na kontrolu realitou, která předpokládá existenci otevřeného systému, kde zpětná vazba přichází z různých stran a permanentně. Na základě Zimbardova výzkumu ještě dodává, že v případech, kdy člověk zpětnou vazbu postrádá, může dojít až k deformaci jeho chování.<sup>101</sup> Podobné tendence se odráží v definici zpětné vazby Broumové s Reitmayerovou. Chápu ji jako: „informaci upozorňující na to, zda chování nějakého systému je nebo není na žádoucí cestě. Tato cesta předpokládá existenci proměnlivého systému a jeho okolí, které mu zpětně předává informace o jeho působení na něj.“<sup>102</sup> Definice vnímá člověka jako proměnlivý systém, který lze pomocí zpětné vazby utvářet a korigovat. Proto je zpětná vazba tolik důležitá i v oblasti zaměstnání, kde se hovoří o korekci pracovního výkonu. Leckdy dochází v pracovním procesu k omylům, způsobeným nevhodnou komunikací, jež však v počátcích mohla působit zcela bezproblémově, neboť jak píše Doktorová: „Vztah mezi komunikováním a skutečným porozuměním představuje mnohdy dlouhou a složitou cestu.“<sup>103</sup> Obdobným potíží se věnuje i Bělohlávek, poukazuje na potřebu obezřetného přístupu k tomu, jaké úrovně naše zpětná vazba dosahuje, tedy zda nás kolega opravdu chápe, či ne. Na základě toho stanovuje tři základní úrovně zpětné vazby<sup>104</sup>:

- 1) Úroveň odpovědí, která zaručuje pouze to, že jedinec sdělení slyšel, což stvrzuje odpovědí (např.: „Ano“, nebo „Rozumím“). Tato odpověď však nezaručuje ani to, že slyšel přesně to, co bylo řečeno, ani to, že sdělení porozuměl.
- 2) Úroveň kódu, jež zajišťuje to, že pracovník sdělení rozuměl, tedy že je schopen jej slovo od slova zopakovat. Co však stále není jisté? Zda mu porozuměl.

---

<sup>100</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer press, 2008. s. 33.

<sup>101</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 50-51.

<sup>102</sup> BROUMOVÁ, V. - REITMAYEROVÁ, E. *Cílená zpětná vazba: Metody pro vedoucí skupin a učitele*. Praha: Portál, 2007. s. 9.

<sup>103</sup> DOKTOROVÁ, B. *Teorie a praxe personálního řízení: vybrané problémy*. Praha: FF UK, 1998. s. 100.

<sup>104</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer press, 2008. s. 34.

3) Úroveň významu, která ukazuje, že pracovník plně pochopil smysl sdělení, což se dá ověřit buď vhodně zvolenými otázkami, nebo kontrolou praktického výkonu daného úkolu.

Kromě dodržování správné úrovně zpětné vazby je třeba stále respektovat i její tři základní podmínky<sup>105</sup>:

- ✓ o chování pouze informujeme, nehodnotíme jej, ani neinterpretujeme,
- ✓ popisujeme pouze chování, nikoli jeho nositele, je také nutné si uvědomit, že zpětná vazba dává pouze předpoklady ke změně – změnu může udělat pouze sám jedinec,
- ✓ o chování se předávají specifické, konkrétní informace, které jej stručně, přesně a srozumitelně popisují.

Zpětná vazba v rukou manažera je tedy velmi účinným nástrojem pro výkon snad všech personálních činností, včetně hodnocení. Je potřeba jen vědět, jak správně komunikovat, jaké jsou zásady efektivní zpětné vazby a mít na paměti, že nelze pouze nařídit úkol, ale je potřeba zabývat se tím, zda byl pochopen a následně i správně vykonáván. V podstatě hlavní princip uplatnění zpětné vazby shrnuje Vladimíra Khelerová, jež v ní spatřuje záruku ustavičného optimálního výkonu. Nikdo totiž nebude pracovat dlouhodobě s vysokým pracovním nasazením, pokud jeho snahu nikdo neocení. A naopak. Nikdo nebude mít potřebu zkvalitnit své výsledky samovolně, bez toho, aby jej někdo na nedostatky upozornil.<sup>106</sup> Dalo by se i říci, že na stejném základě pracuje celé hodnocení.

### 3.6 Hodnotitel

Pokud již firma stanovila cíle hodnocení („proč“), ví, jaké oblasti chce hodnotit („co“) a ví jakými metodami („jak“), je nasnadě ptát se na otázku „kdo“.

---

<sup>105</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 51-52.

<sup>106</sup> Srov. KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995. s. 132-133.

Tato otázka však může směřovat do dvou oblastí. Je možné se ptát na to, kdo by měl být odpovědný za celkovou koordinaci při zavádění systému hodnocení a také na to, kdo by měl hodnocení v praxi provozovat. Na první otázku odpovídá Armstrong, který doporučuje využít pro tyto účely zavedení systému hodnocení zkušených odborníků, tedy firemního personálního útvaru, který by měl zařídit k tomuto všechny nutné úkony.<sup>107</sup> Na odpovědi na druhou otázku se autoři v podstatě jednohlasně shodují – **vedoucí pracovník**. Bedrnová dokonce píše: „Hodnocení pracovníků je personální činnost, která přísluší výhradně řídicímu pracovníkovi. Jakékoliv delegování této činnosti na další pracovníky zejména na představitele řízené pracovní skupiny je nesprávné a nežádoucí. Vede nejen k oslabování funkční autority vedoucího pracovníka, ale zároveň narušuje i jeho řídicí činnost.“<sup>108</sup> Samozřejmě hodnocení přímým nadřízeným není jediná možnost. Další možné podoby dělené podle osoby hodnotitele shrnuje ve svém článku Z. Čempelová<sup>109</sup>: sebehodnocení, hodnocení zaměstnanců navzájem, hodnocení nadřízených zdola (tedy hodnocení podřízeným), hodnocení zaměstnanců mentory, ze strany interních zákazníků, externích zákazníků, nebo všemi, tedy na základě uváděné 360° zpětné vazby. Tento seznam je doplňován Koubkem o týmové hodnocení, hodnocení specializovanými centry (assessment centrum) a hodnocení ostatní veřejností.<sup>110</sup>

Přímý nadřízený, nebo také vedoucí pracovník je však nejen neupřednostňovanějším, ale i nejčastějším praktikem hodnocení (ostatní bývají spíše jedním z doplňujících zdrojů hodnocení) a stejně je tomu i v případě krajského úřadu, který je předmětem této práce, a proto bude následující text pracovat s pojmem hodnotitele pouze v tomto významu.

To, že je vyhodnocování podkladů hodnocení, vedení hodnotícího rozhovoru a s tím spojené projednávání opatření spojených s hodnocením plně

---

<sup>107</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. s. 629.

<sup>108</sup> BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. s. 113.

<sup>109</sup> Srov. ČEMPELOVÁ, Z. *Hodnocením zaměstnanců nastavíte zrcadlo své firmě*. Fresh marketing. č. 5, ročník VI, květen 2010. s. 60-61.

<sup>110</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 1995. s. 217-218.



v rukou vedoucího pracovníka, má samozřejmě své opodstatnění. Právě on je totiž s podřízenými v neustálém kontaktu, zná jejich práci, podmínky této práce, ale často i jejich soukromý život. Je také tím, kdo jim poskytuje prostřednictvím zpětné vazby každodenní neformální hodnocení a na tomto základě se pak systematické hodnocení zdá jako jeho logické vyústění.<sup>111</sup> Koontz s Wehrichem píše: „Pomocí funkce vedení pomáhají manažeři lidem poznat, že mohou uspokojovat své vlastní potřeby, využívat svůj potenciál a současně přispívat ke společným podnikovým cílům.“<sup>112</sup> Naopak pomocí hodnocení si také manažeři usnadňují proces vedení. Na otázku, proč jsou právě manažeři klíčovou postavou organizace, nám odpovídá Bedrnová: „Práce s lidmi prolíná všemi sférami činnosti podniku. Její těžiště však spočívá v aktivitě vedoucích na různých stupních řízení.“<sup>113</sup> Je tedy jasné, že na připravenost osoby hodnotitele je nutné klást velký důraz, protože právě on je tím, kdo „formuje“ jednotlivé zaměstnance a jednotliví zaměstnanci zase formují celou organizaci. Proto je opravdu nutné, aby ještě před počátky implementace, byl celý systém hodnocení řádně prodiskutován a na základě toho **akceptován** všemi budoucími hodnotiteli. Jak totiž podotýká Hroník, musí být hodnotitel přesvědčeným zastáncem tohoto systému, jinak své pochyby vůči němu přenáší i na své podřízené. Až teprve potom, co je zajištěno akceptování systému hodnocení, může se přejít k dalšímu kroku, kterým je **školení**. To má vedoucímu pracovníkovi zajistit potřebné kompetence v tom, jak hodnocení provádět. Může mu také předcházet některý z **e-learningových kurzů, nebo studium brožur**, či jiných materiálů.<sup>114</sup>

Kromě praktických dovedností, jak se systémem hodnocení správně pracovat, a osvojení si různých zásad, které byly už jmenovány, by měli hodnotitelé dbát na to, aby se vyvarovali nejčastějších chyb, které způsobuje

---

<sup>111</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 1995. s. 216.

<sup>112</sup> KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 438

<sup>113</sup> BEDRNOVÁ, E. *Jmenuji Vás vedoucím pracovníkem*. Praha: Horizont, 1987. s. 50-51.

<sup>114</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 99-100.

právě lidský faktor – osoba hodnotitele – a které objektivní realitu poznamenávají subjektivním přístupem. Tyto chyby shrnuje například Veronika Gigalová<sup>115</sup> :

- ✓ **Konstantní chyba** spočívá v náročnosti hodnotitele. Ten je buď příliš tvrdý, nebo naopak příliš shovívavý.
- ✓ **Centrální tendence** může pramenit jednak z neschopnosti hodnotitele srovnávat výkony podřízených, ale také ze snahy vyhnout se konfliktům, které by mohly z ostré kritiky vyústit. Tato chyba však silně snižuje motivaci hodnocených zaměstnanců, protože ať dělají, co dělají, vždy získají podobné nic neříkající hodnocení.
- ✓ **Haló efekt** je postaven na obecném postoji hodnotitele k hodnocenému. Jakmile jednou zaujme na některou část výkonu pracovníka hodnotitel pozitivní, nebo negativní postoj, není již schopen se od něj oprostit a každé další hodnocení je tímto postojem ovlivněno.
- ✓ **Předsudky** může hodnotitel zaujmout vůči určité pracovní skupině (například staří, jiné etnikum, apod.), kterou pak systematicky hodnotí hůře, než skupiny jiné.
- ✓ **Kulturní vlivy** jsou založeny na tom, že každá firma na základě své kultury upřednostňuje jiný typ pracovníků. Někteří preferují svědomité a opatrné, jiní zas progresivní a impulsivní.
- ✓ **Taktika a politikaření** se odlišuje od všech předcházejících chyb tím, že je záměrná. Hodnotitel tedy nadhodnocuje nebo podhodnocuje některé z pracovníků za účelem dosáhnout osobních výhod.

Znalost těchto chyb je velmi důležitá už kvůli faktu, že jsou ve většině případů nezáměrné, neboli neuvědomované. Tím, že s nimi budou hodnotitelé seznámeni, je možné z neuvědomovaného chování udělat uvědomované a

---

<sup>115</sup> Srov. GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů: Studijní texty pro distanční studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 40-41.

eliminovat tak případnou chybovost hodnocení. Tato informovanost se stává tím více nutností, čím dříve si uvědomíme, že neformální vztahy přímo zvyšují potencialitu výskytu těchto omylů a čím více si uvědomíme, že kultura krajského úřadu je podstatně založená právě na přátelském přístupu a neformální komunikaci.

### 3.7 Proces hodnocení zaměstnanců

Předešlé kapitoly seznámily čtenáře s jednotlivými částmi, zásadami a jinými dílčími nároky systému hodnocení. Nyní je třeba navrhnout určitý postup, jak jednotlivé aspekty sloučit v postupnou kontinuitu, představující v podstatě návod, jak lze v praxi postupovat při aplikování hodnotícího systému. Následně jednotlivých etap systematického hodnocení nabízí Blanka Doktorová<sup>116</sup>:

#### 1) Etapa přípravy:

- ✓ Určení odpovědnosti, výběr skupiny hodnocených, volby cyklu hodnocení, metod a kritérií hodnocení, instruktáž hodnotitelů.
- ✓ Koubek do této fáze zahrnuje i stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení, vytvoření potřebných formulářů, analýzu, či revizi popisu pracovních míst kvůli „zmapování terénu“, informování nejen hodnotitelů, ale všech pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu.<sup>117</sup>

#### 2) Etapa vlastního hodnocení:

- ✓ Shromáždění informací o pracovním výkonu hodnocených na základě aktuálního využití metod a studia předchozích záznamů z hodnocení, následné shrnutí získaných výsledků a jejich vyhodnocení a seznámení jednotlivých pracovníků s výsledky hodnocení.

---

<sup>116</sup> Srov. DOKTOROVÁ, B. *Základy personalistiky*. Praha: FF UK v Praze, 1997. s. 96-98.

<sup>117</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 117-118.

- ✓ Koubek zde upozorňuje na potřebu vytváření dokumentace, ke které se bude manažer moci vrátit, kdykoliv to bude situace vyžadovat.<sup>118</sup>

### 3) Etapa využití výsledků hodnocení:

- ✓ Využití závěrů hodnocení pro zkvalitnění celkového personálního řízení (například v oblasti motivace, odměňování, péče o pracovníky apod.), využití podnětů z hodnocení pro osobní rozvoj zaměstnance (například vzdělávání, kariérní postup atd.).
- ✓ Koubek zde doplňuje Doktorovou o velice významný aspekt, kterým je následné pozorování pracovního výkonu vzhledem k závěrům z hodnocení a případná korekce.<sup>119</sup>

Jednotlivé fáze přímo ukazují to, co zmiňuje Hroník v rámci vymezení ideálního časového cyklu hodnocení: „Nejrozšířenějším je jednorozční cyklus, který ovšem neznamená, že se hodnocení provádí 1x za rok. V daném cyklu probíhají průběžná, dílčí hodnocení, při kterých si hodnocený a hodnotitel nachází cíle.“<sup>120</sup> Není tedy možné za hodnocení považovat jednorázovou akci, kdy se hodnotitel snaží vzpomenout na výkony podřízených odehrané v průběhu roku, sepiše zprávu a tím pro něj celá jednorozční formalita končí. Hodnocení je naopak činností, jež vyžaduje průběžnou a systematickou práci s informacemi, probíhající po celé hodnotící období.

## **3.8 Vztah mezi hodnocením a dalšími personálními nástroji a systémy**

To, že má hodnocení zaměstnanců četnou návaznost na jiné personální činnosti, je současně dalším důvodem, proč by měly firmy systém hodnocení zavádět. Poskytuje totiž podklady, na základě kterých je možné například

---

<sup>118</sup> Srov. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. s. 118.

<sup>119</sup> Srov. Tamtéž. s. 118.

<sup>120</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 103.

identifikovat nedostatky některých systémů a tím je zdokonalovat, odůvodňovat řadu personálních rozhodnutí, nebo také nalézat současné potřeby firmy.

Koubek stanovuje osm základních oblastí personální práce, které jsou s hodnocením zaměstnanců v přímé vazbě. Jsou jimi<sup>121</sup>:

- ✓ personální plánování,
- ✓ analýza pracovních míst,
- ✓ získávání a výběr pracovníků,
- ✓ vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- ✓ rozmisťování pracovníků,
- ✓ odměňování,
- ✓ oblast pracovník vztahů,
- ✓ péče o pracovníky.

**Personální plánování** je činností, jež se snaží správně odhadnout budoucí personální potřeby podniku. K tomuto musí zvážit, kolik bude pro nastávající období potřebovat zaměstnanců k výkonu potřebného objemu práce, v jaké kvalitě, kolik z nich již zaměstnává a jak bude řešit nesoulad mezi těmito stavby.<sup>122</sup> Výsledky hodnocení by měly sloužit jako podklad nejen pro plánování potřeby zaměstnanců, ale také pro plánování jejich rozvoje. Vztah mezi hodnocením a personálním plánováním tedy spočívá v tom, že posouzením výkonu jednotlivých pracovníků získá firma vlastně obraz stavu vnitřních zdrojů, se kterými může při plánování kalkulovat. Na druhou stranu hodnocení vždy musí brát v potaz požadavky personálního plánování.<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 231-233.

<sup>122</sup> Srov. STÝBLO, J. – URBAN, J. – VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI Publishing, 2005. s. 25-28.

<sup>123</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 231.

**Analýza pracovních míst** je „proces shromažďování všech důležitých dat o všech existujících pracovních místech“<sup>124</sup>. Pilařová soudí, že výsledky této analýzy - popisy pracovních pozic a stanovení požadavků na dané pozice - jsou základním stavebním kamenem celé personální práce. V případě hodnocení představují základ pro stanovování kritérií hodnocení, metod, klíčových kompetencí, nebo také pro účely odměňování. Jelikož identifikací náplně práce na daných pozicích, zjistíme, jakých aspektů práce je potřeba si všímat a následně hodnotit. Na analýze pracovních míst by se měl podílet personalista, manažer i držitel cílové pozice, což ale bývá časově náročné, a řada firem se tudíž analýze práce vyhýbá. Z dlouhodobého pohledu je však tato časová investice velice výhodná, protože představuje nástroj usnadňující komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným pomocí jasného vymezení pracovních povinností. Vytvoření popisu pracovních míst slouží i personalistům, kteří při získávání nových pracovníků přesně ví, jaké požadavky se pojí s konkrétním místem. Tyto popisy je ovšem nutné v průběhu aktualizovat, čemuž může posloužit i hodnotící pohovor, který dokáže odhalit, že stanovená náplň práce již plně nekoresponduje s reálnými pracovními nároky.<sup>125</sup>

„Hodnocení pracovníků (zejména nových) tvoří základnu pro posuzování efektivnosti **získávání a výběru pracovníků**.“<sup>126</sup> To tedy znamená, že pomocí formálního systému hodnocení je firma schopna revidovat stávající systém získávání pracovníků a zajišťovat tak vyšší pravděpodobnost úspěchu zaměstnance na nové pozici. Koubek však ukazuje i zpětnovazebný efekt, kdy kvalita systému hodnocení ovlivňující fluktuaci následně ovlivňuje i potřebu nových pracovníků.<sup>127</sup>

Návaznost systému hodnocení na **vzdělávání a rozvoj pracovníků** byla již mnohokrát demonstrována. Pomocí hodnocení manažer získává informace o potřebách a nedostatcích podřízeného, které se následně různými školeními,

---

<sup>124</sup> FOOT, M. – HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer press, 2002. s. 31.

<sup>125</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. s. 53-54.

<sup>126</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 232.

<sup>127</sup> Tamtéž. s. 232.

kurzy, tréninky, či jinými aktivitami snaží uspokojit. Tento rozvoj se dle Pilařové týká buď kompetencí, které zaměstnanec nemá na dostačující úrovni, nebo kompetencí, které teprve bude potřebovat v důsledku budoucího směřování. Upozorňuje však, že pokud odhalíme nějaké nedostatky ve výkonu práce a zjistíme, že pramení z nedostatečné znalosti či dovednosti, nemáme čekat na konec roku, až přijde čas hodnocení, ale máme okamžitě naplánovat potřebnou rozvojovou aktivitu.<sup>128</sup> Tímto opět utvrzuje jednotlivé aktéry v tom, že hodnocení je nutné chápat jako aktivitu probíhající každý den, průběžně po celou dobu hodnotícího období. V rámci vzdělávání zaměstnanců je stěžejní systematicky stanovovat rozvojové cíle, kterými se zabývá například Hroník. Uvádí, že obvyklým počtem jsou 1-3 rozvojové cíle, aby nedošlo k „rozmělnění“ cílů. Tyto cíle se týkají oblasti odbornosti, funkční (např. psaní na stroji) a osobní sféry (např. time management). Na základě hodnocení jsou v daném rozsahu stanovovány a dále rozpracovány do konkrétních úkolů. Aby bylo možné zajistit splnění úkolů, musí manažer zvolit správnou z rozvojových metod, jejichž matici nabízí Hroník<sup>129</sup>:

	Řízení druhými, společně s druhými	S převahou sebeřízení, sám
Mimo chod	Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situace, outdoorové programy.	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj.
Za chodu	MBO, koučink, individuální koučink, mentoring, zpětná vazba, 360° zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, praxe, zařazení do projektu, supervizní skupiny.	Autofeedback, sebereflexe, MBO, intervizní skupiny, 360° zpětná vazba.

Výstupem motivačně – hodnotícího pohovoru bývá dohoda o rozvoji, kterou si pak zaměstnanec sám rozpracovává do podoby rozvojového plánu. Jejím obsahem je stanovení cíle, ale také odůvodnění, proč je daný rozvojový cíl vhodný pro konkrétního zaměstnance. Podstatou efektivního rozvojového cíle je jeho korespondence s potřebami zaměstnance, jež byly hodnocením odhaleny a

<sup>128</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. s. 58-60.

<sup>129</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 82.

návaznost na cíle předchozí a skupinové. Hroník varuje - nikdy nelze bezmyšlenkovitě přidělovat školení z tréninkového katalogu.<sup>130</sup> Ve firmě, která však hodnocení neprovádí (stejně jako na KÚOK), lze maximálně spoléhat na momentální správný úsudek vedoucího pracovníka, který toto školení navrhuje a posléze opravdu z katalogu vybere.

Návaznost na **odměňování** se odvíjí od možností organizace. Běžná praxe využívá odměňování ke stanovení výše platu, či odměn, popřípadě k poskytování zaměstnaneckých výhod. Jak však upozorňuje Koubek, je velice důležité, aby odměňování bylo přiměřené a spravedlivé, aby mělo onen výrazný dopad na pracovní výkon.<sup>131</sup> Jelikož je však úřad, na který se tato práce zaměřuje, součástí veřejného sektoru a platy jeho zaměstnanců jsou stanovovány dle předepsaných tabulek, není příliš možné napojit odměňování na proces hodnocení, alespoň pokud se jedná o pevnou složku platu. Bylo by však dobré pracovat na základě výsledků hodnocení alespoň s částkou, kterou k ohodnocení práce čtvrtletně získávají vedoucí úředníci, aby měli možnost ocenit výjimečné výkony svých podřízených. I když je tato částka spíše symbolická, její efektivní využití by mohlo stimulující účinek přinést. Navíc se organizaci otevírá možnost pracovat s různými zaměstnaneckými výhodami, jež by taktéž rozdělovala, jak se říká, podle zásluh.

I možnosti **rozmíst'ování pracovníků** naráží v konkrétní organizaci na určité úskalí, protože úřady nenabízí svým pracovníkům příliš velké šance kariérního růstu. Spíše zde jde o přesuny horizontální, propouštění, či penzionování. Pro tyto účely, jak uvádí Koubek, je však hodnocení nejdůležitějším podkladem.<sup>132</sup> „Promyšlená, spravedlivá a srozumitelná politika rozmíst'ování pak může mít významný motivační účinek.“<sup>133</sup> O motivačním účinku při minimální možnosti kariérního růstu, by se však dalo polemizovat. Avšak pokud jde o návaznost výsledků hodnocení na posun v rámci pozic stejné úrovně, mohlo by být dosaženo alespoň zvýšení spokojenosti zaměstnanců (pokud

---

<sup>130</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 82-84.

<sup>131</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 232.

<sup>132</sup> Srov. Tamtéž. s. 232.

<sup>133</sup> Tamtéž. s. 232.



se někam nehodím, ať již z jakéhokoli důvodu, budu rád, když mě vedoucí přeřadí jinam).

Systém hodnocení má také vliv na **oblast pracovních vztahů**, jelikož jak bylo uvedeno výše v textu, jde především o komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, která otevírá prostor pro prodiskutování pocíťovaných problémů a slouží takto i k určité psychohygieně. Hodnocení zaměstnanců dle Koubka, prostřednictvím signalizace nedostatků v **péči o zaměstnance** také motivuje jednotlivé zaměstnance jejím průběžným zdokonalováním.<sup>134</sup>

Výčet návazností hodnocení na další systémy nabízený Koubkem je nutné doplnit navíc o jednu dimenzi, reprezentovanou **kompetenčními modely**. Tyto modely znázorňují určitým způsobem uspořádané kompetence, které by ale dle Hroníka neměly přesáhnout počtu deseti. Týkají se očekávaného a pozorovatelného chování (nikoli vlastností) a vytváří most mezi firemními hodnotami a popisy práce. Nastavené kompetence by měly být společné pro všechny zaměstnance, nebo alespoň pro klíčové pozice. Kompetenční modely jsou v ideální situaci všemi sdílené, avšak je důležité, aby byly průběžně aktualizovány.<sup>135</sup>

Pět základních výhod zavedení kompetenčních modelů uvádí v publikaci *Hodnocení pracovníků* Hroník<sup>136</sup>:

- ✓ sjednocení jazyka manažerů a personalistů,
- ✓ udávání jednotných kritérií pro výběr a hodnocení zaměstnanců,
- ✓ možnost jejich propojování s vyhodnocováním čísel (pozn.: Hroník chápe kompetenci v užším významu, než Plamínek s Fišerem, jejichž definice byla uvedena výše, tedy pouze jako kombinaci vstupu (předpokladů) a procesu (přístupu k práci). Zde však poukazuje na jejich vztah s výkonem, neboli „číslý“.),

---

<sup>134</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 233.

<sup>135</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 30.

<sup>136</sup> Tamtéž. s. 30.

✓ základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoje.

Blíže povahu kompetenčních modelů specifikuje Bartoňková: „Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané za všech možných kompetencí a uspořádané podle nějakého klíče. Kompetenční model reprezentuje, jak (jakými procesy a jakým přístupem k práci) a čím (se kterými vstupy a předpoklady) lze dosáhnout určitého měřitelného výsledku.“<sup>137</sup> Na základě dané definice předpokládám, že v kompetenčním modelu jsou jednotlivé požadavky na zaměstnance definovány prostřednictvím kompetencí, jejichž disponováním je zaručen kvalitní pracovní výkon na dané pozici. Tyto kompetence a jejich pozorovatelné projevy mohou sloužit jako dobrý podklad pro jednotnou tvorbu kritérií systému hodnocení.

### 3.8 Implementace systému hodnocení

Zavádění hodnocení zaměstnanců je zpravidla dlouhodobou záležitostí (2 – 3 roky), při které je nutno dbát na systematičnost. Zpravidla se začíná ujasněním a specifikací jeho cílů a účelu a přitom se postupuje vždy směrem shora dolů, neboli od vrcholového managementu přes jeho nižší stupně až k řadovým zaměstnancům. Dále je nutné mít na paměti, že první cykly hodnocení mívají zpravidla nízkou účinnost, aby tak nedošlo k předčasnému vyhoření.<sup>138</sup> Při zavádění systému hodnocení nejde pouze o to, vytvořit jej opravdu pečlivě a kvalitně, ale jak říká Pilařová, jde také o způsob a načasování jeho tvorby a implementace, způsob realizace a jeho vzájemné provázání s ostatními systémy. Za ideální načasování je považováno období, kdy se organizace nachází ve fázi stability, což znamená, že jednotliví zaměstnanci nejsou vytíženi výkonem jiné primární činnosti.<sup>139</sup> Jednotlivé předpoklady, které musí navrhovaný systém hodnocení splňovat, sumarizuje Hroník<sup>140</sup>:

---

<sup>137</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. s. 95-96.

<sup>138</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. s. 79.

<sup>139</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. s. 105, 108.

<sup>140</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 86-88.

- ✓ důslednou a přesvědčenou podporu top managementu,
- ✓ soulad s firemní kulturou,
- ✓ soulad s cíli organizace, odpovídá potřebám organizace,
- ✓ akceptování všemi pracovníky (je nutné s nimi o hodnocení komunikovat),
- ✓ administrativní nenáročnost,
- ✓ podmínku současné podoby hodnotící i rozvojové (nezabývá se pouze hodnocením výkonu a stanovením odměny, ale i oblastí rozvoje zaměstnance),
- ✓ nepřetržitost procesu hodnocení (nejde pouze o činnost jednou za rok, ale jde o proces, který zahrnuje a všechny podoby neformálního hodnocení),
- ✓ průběžnou aktualizaci a hodnocení systému (je nutná stálá revize efektivity hodnocení, aby se nestalo pouze byrokratickou záležitostí).

Jednotlivé body jsou blíže rozpracovány například Pilařovou, podotýkající, že systém hodnocení především není možné zavádět neopodstatněně. Nelze implementovat něco jen proto, že to firma zatím nemá, naopak se musí vždy pečlivě zvážit, zda plánovaná změna odpovídá cílům organizace. Další prioritou implementace je získat si „pro svou věc“ management. Bez podpory vedení totiž má systém pouze minimální možnost na úspěch. Za tímto účelem je často využíváno zapojení jednotlivých vedoucích ihned do procesu tvorby, například prostřednictvím konzultace o různých aspektech připravovaného systému. Principiální je uvědomit si, že jsou to právě oni, kdo je expertem na své podřízené a současně na manažerské procesy. Na základě podobných úvah je vhodné také zformovat pro účely zavádění nového systému tým, jehož zástupci budou tvořeni právě jedinci z různých hierarchických úrovní a z různých skupin uživatelů hodnocení. O tom, že je nutné s plánovanou změnou seznámit jednotlivé pracovníky, není pochyb. Ovšem předem by se mělo dobře promyslet, jakým cílovým skupinám budou informace poskytovány, jaký bude jejich obsah a jakým způsobem je předáme (komunikační kanály, nástroje). Kromě toho je celou implementaci potřeba dobře načasovat, abychom skupinu uživatelů dostatečně

připravili a navíc motivovali. Pozornost musí být věnována srozumitelnému definování změny, důvodů, které k ní vedly, jejího kontextu a zejména důsledků, které přinese jednotlivým zaměstnancům a firmě. Se zaměstnanci je nutné změnu prodiskutovat. Musí mít možnost se k nastalým věcem vyjádřit.<sup>141</sup> Tyto informace jsou stěžejní z toho důvodu, že navržený systém představuje pro cílovou organizaci novou záležitost, se kterou se budou jednotliví zaměstnanci teprve seznamovat v průběhu jejího zavádění, a tudíž je třeba získat co nejvíce podkladů o tom, jak efektivně prosazovat změny v organizaci.

K tématice zavádění systému hodnocení se pak Hroník vyjadřuje takto: „Obvykle je nemožné celý systém „nastartovat“ se všemi metodami, které podporují cíle hodnocení. Metody jsou povětšinou zaváděny postupně, jak je budována důvěra v systém.“<sup>142</sup> Nemůžeme tedy předpokládat, že je možné ihned nastavit systém, který bude z teoretické stránky vypadat dokonale, bude „se vším všudy“, protože je pravděpodobné, že jej nebudeme schopni v praxi zvládat. Hroník dále poukazuje na to, že v průběhu prvního roku realizace hodnocení je nezbytné, aby nastavený systém byl dostatečně pružný a schopný reagovat na vzešlé potřeby. Formální hodnocení zpravidla vyústí ve motivačně – hodnotícím pohovorem, kdy dochází ke vzájemnému přenosu informací a často se zde objeví mnoho podnětů k optimalizaci hodnocení, či jiných oblastí organizace. Je proto potřeba tyto podněty řádně zaznamenat a pokusit se o jejich vyřešení. V prvním roce jsou totiž zaměstnanci v nastraženém očekávání toho, co jim daný systém přinese, případně jak by je mohl ohrožovat. Tím, že bude firma na jejich nápady reagovat, může pro systém hodnocení zajistit i vyšší akceptaci.<sup>143</sup>

Ještě před samotným zavedením systému hodnocení si musíme zodpovědět některé otázky předložené Hroníkem<sup>144</sup>:

✓ Koho a co budeme hodnotit?

---

<sup>141</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. s. 106-107, 109.

<sup>142</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 88.

<sup>143</sup> Srov. Tamtéž. 88.

<sup>144</sup> Srov. Tamtéž. s. 88-89.

- ✓ Jak (jaký) bude náš systém a čím (jakými metodami) budeme hodnotit?
- ✓ Jaký využijeme postup při zavádění (najednou či postupně)?
- ✓ Kdo a jak bude kvalifikován?
- ✓ Čím zajistíme nezávislost a nestrannost systému?
- ✓ Čím zajistíme jeho přijetí?
- ✓ Jak budeme hodnocení dokumentovat?
- ✓ Kdo bude odpovědný za kontrolu jeho kvality a jak to bude provádět?

Poznatky spojené s implementací hodnotícího systému rozšiřuje Wagnerová apelem na potřebu zvážení, zda zvolený systém hodnocení splňuje kritérium validity (zda měří aspekty práce, které chce), reliability (zda systém zaručuje hodnocení všech „stejným metrem“), minimalizaci chyb (zda je systém nastaven tak, aby chyby minimalizoval) a praktičnost (je systém relativně jednoduchý, je přijímán všemi zaměstnanci). Dále podotýká, že ač bývají tyto systémy povětšinou nastaveny na období jednoho roku, je dobré připravit hodnotitele i na malá průběžná neformální školení. Po přípravě hodnotitelů je však stěžejní monitorovat a kontrolovat, jak získané vědomosti aplikují v praxi a v případě odhalení chybovosti zasáhnout. Ze stejného důvodu – eliminace chyb, bývá také po fázi školení zaveden pilotní program, který má za úkol systém vyzkoušet a „vychytat mouchy“, které v něm objeví.<sup>145</sup>

Některým z nejčastějších chyb, které implementaci komplikují, se věnuje Pilařová. Varuje před odporem ke změnám, jako přirozené nechuti měnit aktuální stav komfortu. Člověk je nucen učit se novým věcem a k tomu je od něj vyžadováno vynaložení určitého zvýšeného úsilí, což může být pro řadu jedinců problematické. Bojem proti tomuto odporu může být včasná informovanost o změně, svědomité naplánování celého procesu a průběžná participace jednotlivých zaměstnanců na jejím zavádění. Další chybu představuje nesprávné načasování,

---

<sup>145</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. s. 79-81.

tedy implementace mimo fázi stability. Dalšími problémy, na něž Pilařová upozorňuje, je nesoulad mezi cíli organizace a důvodem nastolení změny, nebo absence nutné návaznosti na ostatní personální systémy. Příkladem může být vztah hodnocení s motivačními nástroji. Pokud nemá manažer žádné nástroje k tomu, aby podřízeného motivoval, a jediným východiskem pro hodnoceného bude, že se dozví, jak byl hodnocen, ztrácí systém pro jeho aktéry atraktivitu a je považován za ztrátu času. Nedostatkem na poli personálního obsazení zavádění změny může být nezkušený HR manažer, který často napáchá více škody, než užítku. A k čemu mohou vést tyto chyby a nedostatky implementované změny? Jednak k tomu, že se jednotliví uživatelé k systému postaví čistě formálně (byrokraticky) a nejsou potom schopni ani ochotni využívat otevřené zpětné vazby. To bývá nejčastěji problémem tam, kde je vedoucí pracovník spíše odborníkem, než manažerem a jeho přístup k podřízeným je silně direktivní, což je logické, poněvadž tam, kde spolupráce znamená vydat příkaz a splnit příkaz, nebude zpětná vazba nikdy fungovat. Z tohoto důvodu je také nevyhnutelné, aby vedoucí pracovníci důkladně pracovali na rozvoji svým manažerských kompetencí. Konečným důsledkem všech těchto „patálií“ může být to, že se jednoduše systém přestane používat a jeho nutnost časem „vyšumí“.<sup>146</sup>

---

<sup>146</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. s. 111-113.

## 4. NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ

Tvorba návrhu systému hodnocení pro Krajský úřad Olomouckého kraje bude vycházet z uvedených teoretických poznatků aplikovaných tak, aby odpovídaly specifikům konkrétní firmy. Tato specifika zpracovává podkapitola 2.2 Současná situace systému hodnocení na Krajském úřadě Olomouckého kraje: interpretace dat, na základě empirického šetření provedeného přímo v cílové organizaci.

Především považuji za nutné zdůvodnit potřebu zavedení systému hodnocení zaměstnanců na vybraný krajský úřad. Již v teorii jsem upozorňovala na fakt, že nelze implementovat systém hodnocení pouze proto, že ve firmě ještě neexistuje, nebo že jej má konkurence, či z jiných nedostatečně opodstatněných důvodů (viz s. 59). Využití systému hodnocení krajským úřadem má však odůvodnění již v globálním cíli ministerstva vnitra (viz Úvod), směřujícím k zefektivnění fungování veřejné správy. Tento záměr ministerstvo vnitra rozpracovává také ve jmenovaném projektu Smart administration, kde přímo upozorňuje na nedostatky, se kterými se musí veřejná správa vypořádat. Jsou jimi například omezené využívání manažerských metod, motivačních systémů, nebo problémová komunikace, a jak ukázala teorie hodnocení pracovníků, je systém hodnocení schopen vypořádat se se všemi výše zmíněnými neduhy fungování veřejné správy. A to proto, že zastupuje jednu z velmi účinných manažerských metod, které působí na zaměstnance motivujícím způsobem a které zajišťují vyšší míru komunikace ve firmě. Systém hodnocení je tedy bezpochyby nástrojem, který zvyšuje efektivitu činnosti organizace (veřejné správy) a tím přímo odpovídá požadavku stanoveného cílem ministerstva vnitra.

Samotný návrh systému hodnocení bude postupovat těmito kroky:

1. uvedení do kontextu
2. stanovení cílů
3. výběr oblastí hodnocení
4. podoba hodnocení a stanovení jeho periodicity

5. určení metod hodnocení
6. stanovení odpovědnosti – realizátoři, hodnotitelé, hodnocení
7. financování
8. návrh implementace

#### 4. 1 Uvedení do kontextu

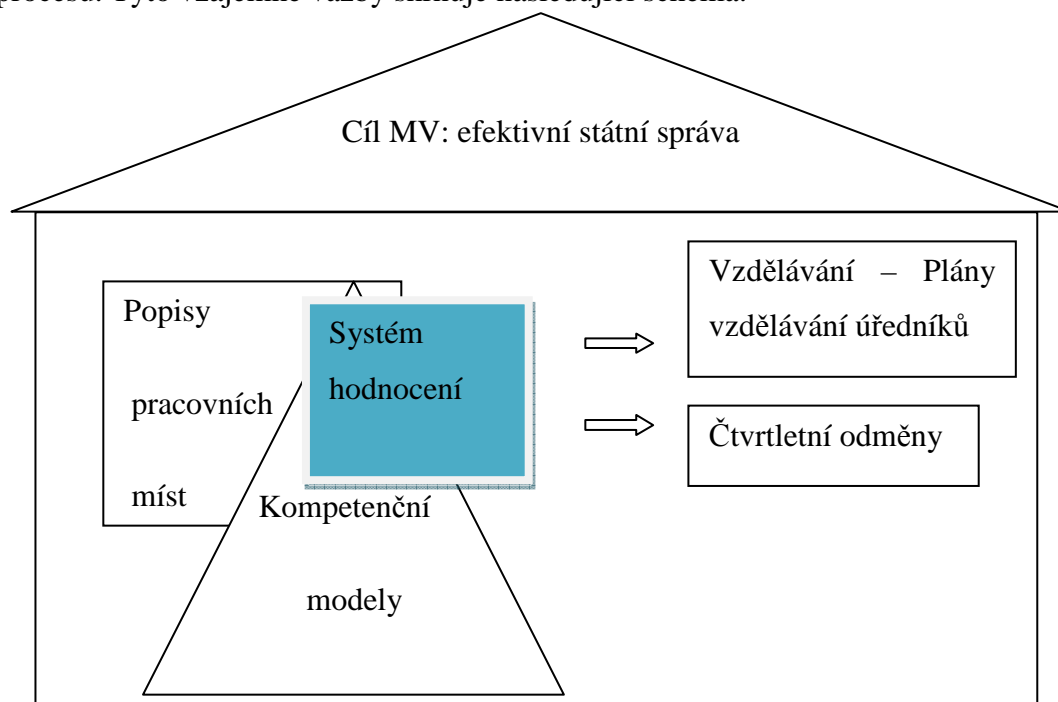
Pro systém hodnocení je primární korespondování se záměry organizace a naplnění podmínky návaznosti na ostatní personální práci. Aby systém hodnocení na Krajském úřadě Olomouckého kraje tyto požadavky splňoval, musí být napojen na **popisy pracovních míst**, jež musí být řádně revidovány. Na základě těchto popisů navrhuji vytvořit **kompetenční modely**, které utvoří jakési jednotné šablony, dle kterých bude možno stanovovat požadavky na pracovní výkon. Jelikož je hierarchie úřadu založena především na dvou základních pozicích – vedoucí úředník a řadový úředník, navrhuji vytvořit dva kompetenční modely, přičemž jeden bude shrnovat potřebné kompetence vedoucího úředníka a druhý bude specifikovat požadavky na práci úředníků řadových. Těchto kompetenčních modelů bude využíváno nejen pro stanovení kritérií hodnocení a následné určení dalšího rozvoje hodnoceného zaměstnance, ale i pro účely výběru zaměstnanců.

Systém hodnocení kromě toho musí pracovat s **odměňováním**. Bohužel krajský úřad nemá takové možnosti nakládat s platem jako jiné soukromé firmy, což ovšem neznamená, že s ním nemůže pracovat vůbec. Krajský úřad Olomouckého kraje je specifický v tom, že poskytuje vedoucím pracovníkům čtvrtletně odměny, kterými mají možnost ohodnotit výkony svých podřízených. Je však nutné, aby tyto odměny byly napojeny právě na výsledky hodnocení a měly v důsledku toho motivační efekt. Kromě pohyblivé složky platu navrhuji obdobně pracovat i s poskytovanými benefity. Nyní totiž úřad veškeré výhody nabízí bez ohledu na dosažené výsledky jejich příjemců. Domnívám se tedy, že by mohl utvořit dvě skupiny benefitů – standardní a nadstandardní. První skupina benefitů bude dosažitelná pro všechny (například stravenky), kdežto onen nadstandard budou moci využívat pouze zaměstnanci s odpovídajícími výsledky (například zájezdy, apod.). Primární je však předem definovat, jaký výkon považuje úřad za



odpovídající a také pamatovat na zásadu Expektační teorie Viktora Vrooma, upozorňující na to, že člověka nemotivuje libovolná odměna, ale pouze taková, která pro něj má určitý význam – je pro něj hodnotou.<sup>147</sup> V důsledku této teorie bude nejprve potřeba zjistit, které z benefitů jsou zaměstnanci považovány za nejhodnotnější (např. prostřednictvím záznamů o čerpání benefitů, nebo přes dotazníky pro diagnostikování motivační struktury zaměstnanců) a následně z nich utvořit nadstandard přístupný pouze „výkonnostní elitě.“

Následující a snad nejvýznamnější oblastí, se kterou je nutné hodnocení propojit, je další **vzdělávání** - konkrétně **plány vzdělávání**. V první kapitole byla problematika vzdělávání úředníků popsána. Toto téma by se dalo shrnout výrokem: vzdělávání zde je, avšak jeho kvalita a efektivní využití je již horší. Napojením na systém hodnocení by se mohla organizace s těmito věcmi vypořádat. Hodnocení totiž sleduje „pracovní život“ zaměstnanců a dává tímto podklady, které určují, kde by se měl pracovník zlepšovat, popřípadě dále rozvíjet. I tady je opět možné využít nastavených kompetenčních modelů, které říkají, jaké kompetence musí pracovník mít a také na jaké úrovni. Hodnocení ale není pouze podkladem k volbě vzdělávání, nýbrž je i nástrojem ke kontrole efektivity zvoleného vzdělávání, jelikož sleduje jeho výsledky přímo v pracovním procesu. Tyto vzájemné vazby shrnuje následující schéma:



<sup>147</sup> Srov. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 32.

## 4. 2 Stanovení cílů

Díky specifickému postavení krajského úřadu v oblasti veřejné správy je možno pro systém hodnocení stanovit v podstatě dva typy cílů. První se váže na pozici krajského úřadu jako subjektu vykonávajícího službu občanům. Tento pohled spojuje kvalitu veřejné správy s kvalitou celé vlády a s úrovní konkurenceschopnosti celé České republiky. Zavedením systému hodnocení je možné zvýšit efektivitu činnosti veřejné správy a v návaznosti na to zajistit vzrůst kvality života občanů a celé socioekonomické situace. Toto by se dalo označit za jakýsi globální cíl. Na druhé straně pak stojí cíle samotného Krajského úřadu Olomouckého kraje. Pro něj znamená využití systému hodnocení výslovně získání nástroje pro:

- ✓ zlepšení komunikace na všech úrovních,
- ✓ motivaci zaměstnanců k lepším výkonům (pomocí konstruktivní zpětné vazby a napojení na čtvrtletní odměny),
- ✓ optimalizaci pracovního a sociálního chování
- ✓ kvalitnější manažerskou práci vedoucích úředníků (efektivní vedení),
- ✓ zmapování stavu lidských zdrojů,
- ✓ kontrolu nastaveného systému výběru nových zaměstnanců,
- ✓ sladění cílů organizace s cíli jednotlivých zaměstnanců,
- ✓ účelný rozvoj, vzdělávání a rozmisťování pracovníků,
- ✓ růst atraktivity a prestiže krajského úřadu.

Blíže se pak cíli hodnocení zabývá kapitola 3. 2 - Cíle hodnocení.

## 4. 3 Výběr oblastí hodnocení

V kapitole 3. 3 Oblasti hodnocení jsou na základě Hroníka stanoveny tři základní oblasti, ve kterých lze zaměstnance hodnotit – vstup, proces a výstup. S ohledem na stanovené cíle se bude hodnocení zaměřovat především na oblasti

**procesu a výstupu.** Oblast procesu se týká pracovního a sociálního jednání a také určitého přístupu k práci. Tato oblast je důležitá již s ohledem na to, že úředníci nepracují individuálně, jak napovídá kapitola 2. 2, ale povětšinou tvoří pracovní týmy. Navíc většina z nich sdílí kanceláře s ostatními kolegy a mnohdy i s nadřízeným. Z těchto důvodů je nutné zahrnout oblast procesu do hodnocení, což je pouze potvrzováno korespondencí s jedním z cílů hodnocení, což je optimalizace pracovního a sociálního chování. Oblast výstupu pak představuje výsledky práce. Na základě jejich zmapování se dá usuzovat na směr dalšího rozvoje a vzdělávání zaměstnance, nebo potřeby jeho přeřazení na jinou činnost. Právě tyto výstupy by měly být hlavním činitelem při stanovování výše odměn. K vhodnému nastavení jednotlivých oblastí a konkrétních kritérií, která budou hodnocena, poslouží vytvořené kompetenční modely, jelikož právě ty určují, co úřad chápe jako požadovaný standard.

#### **4. 4 Podoba hodnocení a stanovení jeho periodicity**

U volby periodicity navrhovaného systému hodnocení doporučuji držet se hesla, které je uvedeno v kapitole 3. 4 Podoby hodnocení – „všeho moc škodí“. To znamená, že by se měl nastavit takový systém, aby byl schopen zabezpečit jednotlivé cíle, ale zároveň se nezvrhl v zátěž, jejíž požadavky by jednotliví aktéři hodnocení nebyli schopni plnit opravdu svědomitě a kvalitně. Formální podoba systému by tedy měla probíhat vždy **jednou ročně** s tím, že je nutné upozornit jednotlivé hodnotitele, že tento termín neznamená jednou za rok vyplnit pár formulářů, ale jde pouze o konečné formální vyústění celoročního monitorování výkonů jednotlivých zaměstnanců. Zvolená perioda je také ukotvena faktem, že povaha práce a jednotlivé požadavky na ni nejsou zas až tak proměnlivé, aby systém vyžadoval interval kratší. Aby bylo možno zaváděný systém hodnocení snadno kontrolovat, je potřeba sjednotit termín jeho realizace. Řada autorů uvádí, že je vhodné provádět jednotlivá hodnocení v rámci určitého „přelomového“ období jako je začátek nebo konec roku. Tím, že je státní správa neustále pod tlakem změn zákonů, které povětšinou nabývají účinnosti začátkem roku, zdají se příhodné vždy poslední dva měsíce v roce. Navíc by bylo vhodné napojit časové určení tvorby plánů vzdělávání (viz kapitola 2.1 Krajský úřad Olomouckého kraje) právě na termín hodnocení, aby byla možná přímá návaznost výsledků

tohoto systému na stanovení, nebo případnou aktualizaci osobních vzdělávacích plánů.

Kromě tohoto pravidelného ročního hodnocení navrhuji do systému zapojit také **mimořádná hodnocení**, která budou probíhat buď za podmínky změny pozice, nebo při ukončení zpracovávaného projektu. Pokud půjde o změnu pozice, bude hodnocení pracovníka probíhat ve stejné podobě jako roční formální hodnocení. V druhém případě, čili v rámci ukončení projektu, navrhuji nastavit povinné porady, kde se jednotliví realizátoři sejdou, aby zhodnotili silné a slabé stránky své spolupráce a měli tímto prostor k otevřené komunikaci a k případnému nápravnému řešení. Veškeré výstupy z hodnocení budou v konečné fázi evidovány v osobních složkách zaměstnanců pro účely dalších personálních činností. Se získanými informacemi je však nutné zacházet jako s důvěrnými.

#### **4. 5 Určení metod hodnocení**

Jako hlavní metodu systému hodnocení pro Krajský úřad Olomouckého kraje navrhuji tzv. motivačně – hodnotící pohovor (viz kapitola 3. 5. 1), která je již svou podstatou napojena na metodiku MBO (viz kapitola 3. 5. 2). Soubor metod pak bude doplněn metodou klíčové události (viz kapitola 3. 5. 3) a hodnotící škálou (viz kapitola 3. 5. 6). Jednotlivé metody budou utvářet kompaktní soubor vzájemných vztahů. **Metoda klíčových událostí** zajistí celému systému větší objektivitu, jelikož nutí hodnotitele k vedení záznamů o podřízených v průběhu celého hodnotícího období, ne výlučně na konci roku, kdy celý systém vrcholí. Nadto pomáhá uchovat informace tak, jak se hodnotiteli jevily přímo v čase, kdy „kritická situace“ nastala. Tím, že je hodnotitel povinen průběžně zaznamenávat chování a jednání svých podřízených, stále více je na něj soustředěn a vytváří se tím u něj i tendence dávat jim častěji přímou zpětnou vazbu. K této metodě jsem navrhla i formulář (viz příloha č. 4), jenž bude hodnotiteli sloužit k pravidelným měsíčním záznamům. Informace, jež touto formou hodnotitel získá, pak budou sloužit jako podklad k vyplnění **hodnotícího formuláře**, ale mohou také představovat i jedno z přímých témat motivačně – hodnotícího pohovoru. Hodnotící formulář bude sestaven na základě odvození jednotlivých kritérií z kompetenčních modelů, což znamená, že bude existovat ve

dvou podobách. Jedna pro vedoucí úředníky, druhá pro řadové zaměstnance. Jako podpora při volbě konkrétních kritérií může sloužit i výčet, který pro hodnocení úředníků navrhlo Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (viz příloha č. 1). Hodnotící formulář se bude řídit stanovenými oblastmi hodnocení v kapitole 4. 3. Dále navrhuji, aby využil kombinované stupnice, což znamená, že k jednotlivým kritériím výkonu bude hodnotitel připisovat i číselné hodnoty, jejichž přesný význam bude specifikován a řádně odlišen od ostatních stupňů pomocí slovního popisu (více viz kapitola 3. 5. 6). Díky tomuto formuláři pak bude možné zajistit i sebehodnocení každého ze zaměstnanců. K dispozici totiž bude jak hodnotiteli, tak hodnocenému a to proto, aby měli oba možnost se na závěrečné zhodnocení řádně připravit. Díky tomu je možné jejich pohledy na konkrétní záležitosti srovnat a dospět přes závěrečnou fázi, kterou je **motivačně – hodnotící pohovor**, ke kompromisu. Hodnotící formulář tedy představuje základní podklad, dle kterého se bude hodnotící pohovor řídit (pozn.: tento formulář však není možné navrhnout, jelikož tvorba kompetenčních modelů, ze kterých musí zákonitě vycházet, by již přesáhla možnosti této práce). Motivačně – hodnotící pohovor chápu jako vyústění celého procesu, které otevírá prostor pro hodnotitele a hodnoceného k prodiskutování jednotlivých závěrů hodnocení a zejména pak ke stanovení cílů, dle **metodiky MBO**. Na základě povinnosti vzdělávat úředníky v rozsahu 18 pracovních dní po dobu 3 let by měly převažovat cíle rozvojové, doplněné dle potřeby o cíle pracovní, ať již půjde o konkrétní výkon či chování. Za optimální počet pak považuji tři cíle za každé hodnotící období, jejichž dosahování bude během následného období kontrolováno nadřizovaným.

Jednotlivé metody byly zvoleny zejména dle kritéria časové a administrativní nenáročnosti, jaká může napomoci akceptování nově vzniklého systému. Další metody, které byly uvedeny v teorii, tedy Manažerský audit (viz kapitola 3. 5. 5) a 360° zpětná vazba, navrhuji začlenit až s postupem času, tedy teprve po tom, co budou jednotliví účastníci hodnocení plně ovládat primárně nastavený systém. Tuto posloupnost navrhuji na základě Hroníkova poznatku (viz s. 60), že je nutné zavádět změnu postupně, s tím, jak je budována důvěra v nový systém.

## 4. 6 Stanovení odpovědnosti

Za jednotlivé záležitosti spojené s tvorbou, implementací a následnou realizací nového systému hodnocení je nutné stanovit odpovědnosti. Ústřední roli v těchto činnostech bude hrát **realizační tým**, který navrhuji seskupit tak, aby zahrnoval jedince z různých úrovní a pozic úřadu – personalista, vedoucí odboru, vedoucí oddělení, řadový úředník a externí poradce. Je také zapotřebí, aby byl tým v úzké spolupráci s ředitelem úřadu, aby tak byla zajištěna podmínka participace na systému směrem od nejvyšších pozic. Povinností tohoto týmu bude zejména zajištění analýzy pracovních míst, tvorby kompetenčních modelů, hodnotících formulářů (dle kompetenčních modelů a s přímou návazností na plány vzdělávání a čtvrtletní odměny) a následně i koordinace celého procesu implementace. K tvorbě kompetenčních modelů navrhuji využít služeb některé ze specializovaných **personálních agentur**, jelikož představuje příliš náročný proces, a to jak časově, tak z hlediska požadavků na odbornost. Navíc vytvoření opravdu kvalitních kompetenčních modelů je základem, od kterého se bude odvíjet kvalita dalších věcí, jako jsou např. hodnotící formuláře, nebo stanovení vzdělávacích potřeb. Následujícími aktéry, o kterých je nutno se ještě zmínit, jsou přímí **hodnotitelé a hodnocení**. Jejich povinnost účastnit se hodnocení bude stanovena v rámci vnitřního předpisu úřadu, který bude apelovat na povinnost hodnotit podřízené zaměstnance, uloženou vedoucím pracovníkům § 74 písm. a/ zákoníku práce.<sup>148</sup> Zahrnutí do interních předpisů je prvním předpokladem k akceptování nastaveného systému. A to zejména vzhledem k faktu, s jakými zaměstnanci bude systém pracovat. Již kapitola 3. 5. 6 se věnovala osobnosti nepružného byrokrata, na jejíž výskyt poukazuje i podoba organizační struktury a data získaná od respondentů (viz příloha č. 3). A právě takovíto lidé přijímají změny nejlépe za předpokladu jejich internalizace do systému vnitřních předpisů. Hodnotitelem bude vždy přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance. Každý hodnotitel bude povinen provádět hodnocení svých podřízených dle stanovených požadavků a k tomuto účelu musí podstoupit dále stanovená školení. Zároveň je také každý hodnocený povinen se na každoroční hodnotící pohovor řádně

---

<sup>148</sup> Zákoník práce 2012 – úplné znění předpisů.

připravit. Tyto a další požadavky spolu se základními aspekty systému hodnocení by měl shrnovat **Manuál pro systém hodnocení na Krajském úřadu Olomouckého kraje** (viz příloha č. 5).

#### 4. 7 Financování

Pro účely realizace jednotlivých náležitostí doporučuji využít šance čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů. Pro veřejnou správu nabízí takovouto příležitost tzv. **Evropský sociální fond**, který je zaměřen na investice do lidí. Jednou z aktivit, na které se přímo zaměřuje, je právě podpora veřejné správy a veřejné služby a to skrze **operační program Lidské zdroje a zaměstnanost**.<sup>149</sup> A právě „posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb“<sup>150</sup> je jedním z jeho specifických cílů. Operační program tedy směřuje k modernizaci veřejné správy a samosprávy, a sleduje tudíž stejný cíl jako zavedení systému hodnocení na Krajském úřadu Olomouckého kraje. Pro získání těchto financí je nutné zpracovat projekt, jehož žádost o realizaci je nutné podstoupit Ministerstvu vnitra ČR. Tuto činnost pak navrhuji delegovat na jeden z odborů – investic a evropských programů, který se v rámci krajského úřadu podobnými záležitostmi zabývá, a je tedy k tomuto účelu kompetentní.

#### 4. 8 Návrh implementace

Návrh systému hodnocení pro Krajský úřad Olomouckého kraje je však pouze prvním krokem, který je třeba udělat. Následovat proto musí objasnění, jakým způsobem bude celá tato představa vpravena do konkrétní organizace tak, aby celý proces zvyšoval možnosti úspěšnosti nového systému. Implementace by měla postupovat určitými fázemi, jež postupně připraví veškeré zaměstnance

---

<sup>149</sup> Strukturální fondy EU. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. [online] [srov. 9. 3. 2012] Dostupný na WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/d26c8d6a-821b-45df-9c9c-29a8a55f7e1e/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost>>

<sup>150</sup> MODRÁ, J. *Evropský sociální fond v programovacím období 2007-2013*. In *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: Sborník příspěvků z konference*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 80.

úřadu na systém hodnocení a dopomohou k jeho akceptování. S ohledem na veškerá doporučení odborné literatury navrhuji postupovat takto:

### 1) Fáze informování

- Tato fáze započne již s počátkem práce realizačního týmu. Půjde v ní zejména o to, aby jednotliví budoucí uživatelé dostali informace o důvodu zavedení systému hodnocení, přínosu tohoto systému pro celý úřad a o konkrétních pozitivěch, které přinese těm či oněm zaměstnancům. Dále je nutné seznámit je s kroky, které podstoupí, aby byli na tento systém řádně připraveni (školení).

Fáze informování bude mít **2 etapy**:

1) Informování vedoucích úředníků pomocí porady, která bude vedena ředitelem s odbornou pomocí realizačního týmu.

2) Informování řadových úředníků prostřednictvím intranetu krajského úřadu, kde budou vyvěšeny základní informace (důvod zavedení, přínos).

### 2) Fáze školení

- Tato fáze je jednou z nejdůležitějších pro získání si managementu „na svou stranu“. V rámci proškolení zaměstnanců je nutné vybrat opravdu kvalitní školící instituci. Zde je možné využít referencí jiných úřadů, které mají s institucemi proškolujícími v oblasti manažerských kompetencí své zkušenosti. Konkrétní školení by mělo dle Wagnerové zahrnovat následující **oblasti**: efektivní komunikace, stanovování cílů, koučování, poskytování zpětné vazby, vyplňování formulářů hodnocení, vyhnutí se hodnotitelským chybám, provedení hodnotícího rozhovoru, diagnostikování problémů pracovní výkonnosti.<sup>151</sup> Tohoto školení bude povinné pro všechny zástupce managementu na krajském úřadu včetně

---

<sup>151</sup> BUCKHAM, R. H. In WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. s. 80-81.



ředitele, přičemž navrhuji, aby školení v efektivní komunikaci a zpětné vazbě probíhalo celoplošně (pro celý úřad).

### **3) Fáze specifikace**

- Během fáze specifikace jde především o zveřejnění Manuálu pro systém hodnocení na Krajském úřadu Olomouckého kraje (viz příloha č. 5) na firemním intranetu. Celá problematika tak nabude konkrétnější podoby, se kterou již nebude seznámen pouze management, ale i ostatní řadoví úředníci. A aby právě oni získali prostor pro diskuzi, sdílení dojmů, či objasnění aspektů přicházející změny, měla by být dalším krokem porada, kterou každý vedoucí pracovník uspořádá pro své podřízené.

### **4) Fáze realizace**

- Představuje první kolo hodnocení s výstupem v hodnotícím pohovoru. Je zde nutné apelovat na to, že jde spíše o „cvičné kolo“, u kterého se počítá i s možným minimálním efektem. Fáze realizace má sloužit zejména tomu, aby systém našel své nedostatky a na základě toho byl schopen určité autoregulace.

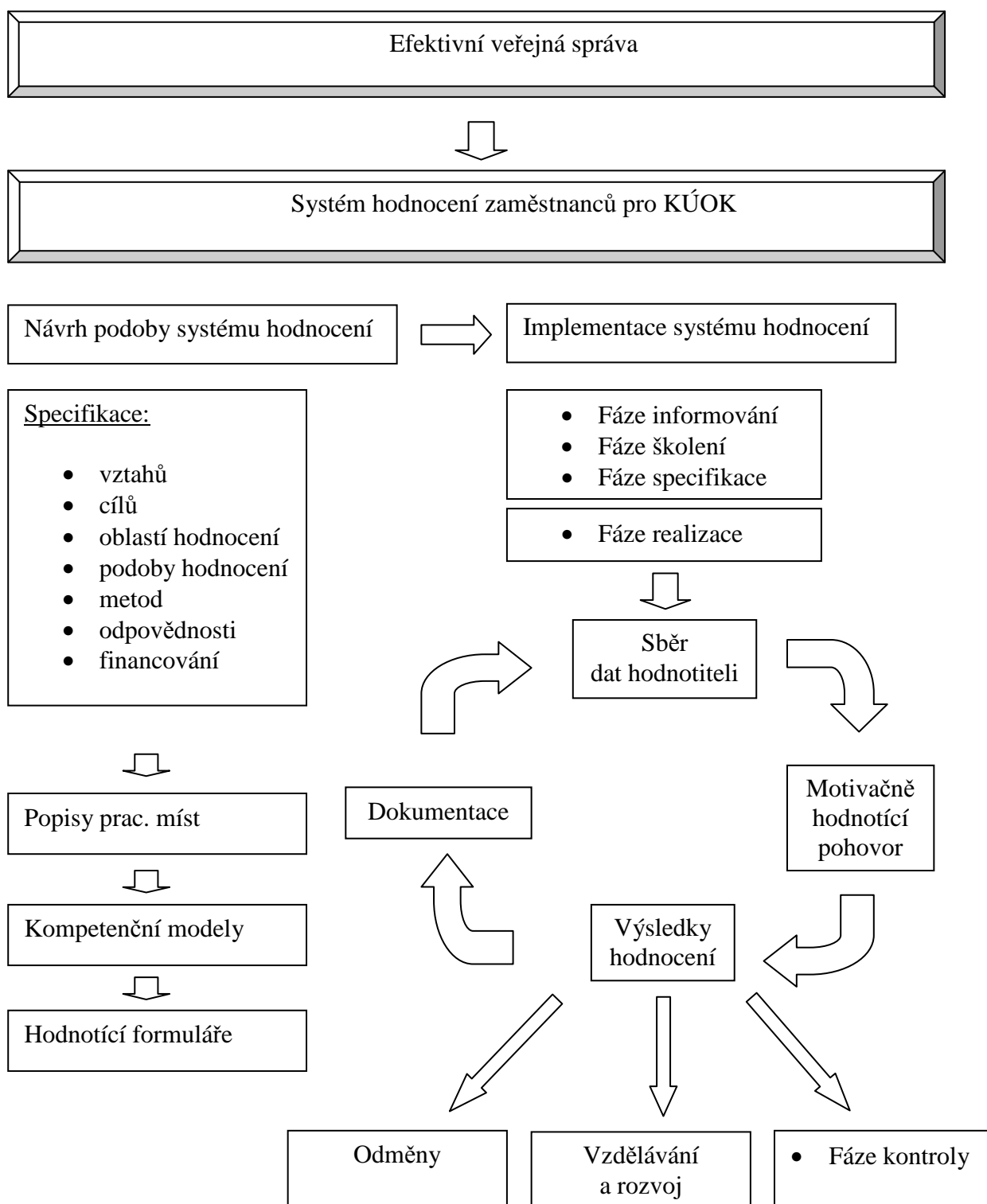
### **5) Fáze kontroly**

- Důležitou podmínkou celého cyklu je konečná evaluace nastaveného systému hodnocení, který musí být zejména dostatečně pružný a schopný reagovat na vzešlé potřeby (viz s. 60). Právě tím, že je schopen revidovat sám sebe na základě připomínek ze stran zaměstnanců (získaných prostřednictvím hodnotících pohovorů), se zvyšuje i jeho šance na akceptovatelnost.

Během celého procesu je nutné klást důraz na participaci jednotlivých zaměstnanců. Dát jim najevo, že právě oni jsou experty na stanovení požadavků pro jejich pozici a zároveň jim vysvětlit, že účastí na přípravě mají možnost podobu celého systému ovlivňovat tak, aby byl co nejvíce přizpůsoben realitě. A

ukázat jim, že tento systém hodnocení nebude pouze nástrojem managementu, ale bude i velkým pomocníkem pro ně samé.

Celou kapitolu lze shrnout pomocí následujícího schématu:



## 5. ZÁVĚR

Předložená diplomová práce si jako cíl vytyčila navržení systému hodnocení zaměstnanců pro Krajský úřad Olomouckého kraje. A proto bylo třeba identifikovat specifika cílové organizace, věnovat se teorii hodnocení a následně tyto dvě oblasti propojit. Nejedná se tedy o práci teoretickou, ale prakticky orientovanou.

Téma práce jsem zvolila na základě aktuálních potřeb cílového úřadu a v podstatě i celé státní správy a samosprávy, jež je často kritizována pro nedostatky v práci s lidskými zdroji. Z tohoto důvodu usuzuji, že implementace systému hodnocení zaměstnanců, jako zástupce efektivních personálních nástrojů, je opravdu na místě.

Jedním z největších přínosů hodnocení zaměstnanců je působení na rozvoj komunikačních dovedností všech zúčastněných. Dále se podílí na identifikaci individuálních cílů zaměstnance s cíli celé organizace. Je také nástrojem motivace a díky jeho napojení na ostatní personální činnosti je schopen jejich optimalizace, ale dokonce i své vlastní autoregulace.

Konkrétní systém hodnocení zaměstnanců, který jsem pro Krajský úřad Olomouckého kraje navrhla, považuji za odpovídající jak požadavkům organizace, tak doporučením odborné literatury, přičemž si plně uvědomuji, že často až konečná realizace odhalí některé z jeho nedostatků. Nicméně se domnívám, že prostřednictvím vytvoření tohoto návrhu byl cíl naplněn a doufám, že jako podklad dobře poslouží reálné implementaci hodnotícího systému na Krajský úřad Olomouckého kraje, jež byla v současnosti odsouhlasena.

# POUŽITÉ ZDROJE

## Seznam literatury

1. ALDAG, R. J. – STEARNS, T. M. *Management*. Cincinnati (OH) : South-Western, 1987. ISBN 0-538-07702-6.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
3. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BEDRNOVÁ, E. *Jmenuji Vás vedoucím pracovníkem*. 1. vyd. Praha: Horizont, 1987.
5. BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-717-5010-7.
6. BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, vést je a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.
7. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
8. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
9. BROUMOVÁ, V. - REITMAYEROVÁ, E. *Cílená zpětná vazba: Metody pro vedoucí skupin a učitele*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-317-8.
10. BŘEŇ, J. *Základní charakteristika veřejné správy*. 1. vyd. Praha: Institut pro místní správu Praha, 2011. ISBN 978-80-86976-22-8.
11. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2352-4.
12. ČECHÁK, V. *Osobnost a postavení pracovníka (úředníka) veřejné správy*. In *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: Sborník příspěvků z konference*.

1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244-1825-4.
13. ČEMPELOVÁ, Z. *Hodnocením zaměstnanců nastavíte zrcadlo své firmě*. Fresh marketing. č. 5, ročník VI, květen 2010. ISSN 1803-9197.
  14. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0139-7.
  15. DOKTOROVÁ, B. *Teorie a praxe personálního řízení: vybrané problémy*. 1. vyd. Praha: FF UK, 1998. ISBN neuvedeno.
  16. DOKTOROVÁ, B. *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1994. ISBN 80-7066-616-1.
  17. DOKTOROVÁ, B. *Základy personalistiky*. 1. vyd. Praha: FF UK v Praze, 1997.
  18. FOOT, M. – HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
  19. GIDDENS, A. *Unikající svět: Jak globalizace mění náš život*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000. ISBN 80-85850-91-5.
  20. GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů: Studijní texty pro distanční studium*. 2.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244-1659-5.
  21. HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-2475-1.
  22. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
  23. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.
  24. KHELEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9.
  25. KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
  26. KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7.
  27. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

28. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
29. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
30. KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečným manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
31. LEŠTÍNSKÁ, V. - VIDLÁKOVÁ, O. - ŠELEŠOVSKÝ, J. - ŠPAČEK, D. *Personalistika ve veřejné správě: Manuál pro personalisty územních samosprávných celků*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3984-1.
32. LUKÁŠOVÁ, R. - ŠPAČEK, D. *Efektivní vzdělávání úředníků veřejné správy: Teorie a praxe*. In *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: Sborník příspěvků z konference*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244-1825-4.
33. MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky: Jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 16. ISBN 80-247-0408-0.
34. NOLLKE, M. *Praktický management: Jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0912-0.
35. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
36. PLAMÍNEK, J. – FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
37. SCOTT- LENNON, F. *Hodnocení: Management do kapsy 12*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-216-4.
38. STÝBLO, J. – URBAN, J. – VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2005. ISBN 80-7357-148-X.
39. STÝBLO, J. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.
40. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-87-3.

41. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7.
42. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
43. WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení: Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti*. Brno: Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903516-4-6.

### Online zdroje:

1. Zákon č. 129/2000 Sb. o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů.
2. Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednicích územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.
3. Zákoník práce 2012 – úplné znění předpisů.
4. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.
5. Ministerstvo vnitra ČR. Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby. Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015. [online] [srov. 5. 1. 2012] Dostupný na WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/modernizace-verejne-spravy-49614.aspx>>
6. Strukturální fondy EU. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. [online] [srov. 9. 3. 2012] Dostupný na WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/d26c8d6a-821b-45df-9c9c-29a8a55f7e1e/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost>>
7. Ministerstvo vnitra. Odbor rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě. [online] [srov. 24. 1. 2012] Dostupný na WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/index.html>>
8. Olomoucký kraj. Krajský úřad. [online] [srov. 12. 1. 2012] Dostupný na WWW: <<http://www.kr-olomoucky.cz/krajsky-urad-cl-26.html>>
9. Olomoucký kraj. Krajský úřad. [online] [srov. 12. 1. 2012] Dostupný na WWW: <<http://www.kr-olomoucky.cz/3-organizacni-struktura-cl-302.html>>

# **PŘÍLOHY**



## **6. SEZNAM PŘÍLOH**

### **Příloha č. 1:**

Variantní návrh kritérií a subkritérií hodnocení zaměstnance veřejné správy.

### **Příloha č. 2:**

Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance samosprávných celků.

### **Příloha č. 3:**

Vyplněné dotazníky: R1, R2, R3 a přepisy rozhovorů R1, R2, R3.

### **Příloha č. 4:**

Formulář pro záznam klíčových událostí

### **Příloha č. 5:**

Manuál pro systém hodnocení na Krajském úřadu Olomouckého kraje

## **Příloha č. 1**

# **VARIANTNÍ NÁVRH KRITÉRIÍ A SUBKRITÉRIÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE VEŘEJNÉ<sup>152</sup>**

### **A. Výsledky realizace náplně práce**

- kvalita plnění úkolu
- včasnost plnění úkolu

### **B. Pracovní chování, vztah k práci**

- ochota přijímat mimořádné úkoly
- dodržování pracovní kázně
- flexibilita
- dodržování a využití pracovní doby
- odpovědnost
- spolehlivost
- podávání návrhu, podnětu, ohlašování problému
- hospodárnost, efektivnost při plnění úkolu
- úsilí při plnění úkolu, zájem o odborný růst

### **C. Sociální chování, spolupráce**

- loajalita k organizaci
- ochota ke spolupráci
- vztah ke spolupracovníkům
- schopnost týmové práce
- chování k nadřízeným
- jednání s lidmi
- vztah k podřízeným
- schopnost řídit, styl vedení lidí
- schopnost delegovat, motivovat

---

<sup>152</sup> Ministerstvo pro místní rozvoj. Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě. [online] [srov. 5. 2. 2012] Dostupný na WWW: <<http://www.vcvscr.cz/projekty/pruzkum/Hodnoceni.pdf>>

## **D. Osobní faktory**

- znalost práce
- vzdělání
- ctižádost
- organizační schopnosti
- znalost práce na PC
- schopnost řešit konflikty
- samostatnost
- tvořivost
- vytrvalost
- znalost jazyku
- odolnost vůči zatížení a stresu

## Příloha č. 2

### Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance státní správy (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7 420	8 050	8 730	9 460	10 270	11 130	12 070	13 110	14 220	15 420	16 750	18 150	19 680	21 360	23 180	25 150
2	do 2 let	7 700	8 360	9 060	9 830	10 670	11 560	12 530	13 600	14 750	16 000	17 380	18 830	20 430	22 160	24 060	26 100
3	do 4 let	7 980	8 680	9 400	10 200	11 070	11 990	13 000	14 120	15 310	16 610	18 050	19 550	21 200	23 000	24 970	27 080
4	do 6 let	8 280	9 010	9 770	10 580	11 490	12 450	13 500	14 660	15 890	17 240	18 730	20 280	22 000	23 870	25 910	28 110
5	do 9 let	8 610	9 350	10 140	10 990	11 930	12 920	14 010	15 220	16 490	17 890	19 430	21 050	22 830	24 770	26 880	29 160
6	do 12 let	8 940	9 700	10 520	11 400	12 380	13 410	14 540	15 800	17 110	18 560	20 170	21 840	23 690	25 700	27 900	30 260
7	do 15 let	9 280	10 080	10 920	11 840	12 850	13 920	15 080	16 400	17 770	19 270	20 930	22 670	24 580	26 680	28 950	31 400
8	do 19 let	9 630	10 460	11 340	12 280	13 340	14 440	15 650	17 020	18 440	19 990	21 720	23 530	25 510	27 680	30 050	32 580
9	do 23 let	9 990	10 850	11 770	12 750	13 840	14 990	16 240	17 660	19 130	20 750	22 540	24 420	26 470	28 730	31 190	33 810
10	do 27 let	10 380	11 270	12 220	13 230	14 370	15 560	16 850	18 330	19 860	21 530	23 390	25 340	27 470	29 810	32 370	35 080
11	do 32 let	10 770	11 690	12 680	13 730	14 920	16 150	17 500	19 030	20 610	22 350	24 270	26 290	28 510	30 940	33 590	36 410
12	nad 32 let	11 180	12 140	13 160	14 250	15 490	16 760	18 160	19 750	21 390	23 200	25 190	27 290	29 590	32 110	34 850	37 780*

### **Příloha č. 3 – dotazníky, rozhovory**

Pro účely popisu situace na Krajském úřadu Olomouckého kraje využila tato diplomová práce technik dotazníku a polostandardizovaného rozhovoru, které byly aplikovány na vzorek tří respondentů (vedoucích úředníků z krajského úřadu). Ti byli zvoleni na základě techniky sněhové koule, kterou Disman popisuje jako postup, kdy „nás nějaký původní informátor vede k jiným členům naší cílové skupiny.“<sup>153</sup> V mém šetření byla oním původním informátorem zaměstnankyně personálního oddělení na cílovém úřadu, která doporučila tři vedoucí pracovníky, o nichž ví, že se problematice hodnocení zaměstnanců věnují. Dle zásad techniky pak byli i ostatní respondenti dotázáni na stejnou otázku. Jejich odpovědi však většinou zahrnovaly kolegy, kteří již byli do vzorku zahrnuti. Přímo byl respondenty označen pouze jeden další potenciální kandidát, kterého však z organizačních důvodů nebylo možné již do vzorku zařadit. I tak na základě zjištěných faktů představují dle mého názoru tři respondenti z celkové populace čtyř, nebo pěti vedoucích, poměrně dostačující vzorek. Zvolení respondenti nejprve odpovídali písemně na otázky v tištěném formuláři a následně podávali informace v přímé interakci s tazatelem, v rámci rozhovoru. Dotazník je složen z uzavřených otázek, které disponují předem připraveným výčtem odpovědí, i otevřených otázek, které nechávají respondentům prostor pro vlastní vyjádření. Rozhovory mají formu polostandardizovanou. Zvolila jsem typ rozhovoru popisovaný Hendlem jako rozhovor pomocí návodu, kde návod představuje soubor otázek nebo témat, která jsou předmětem rozhovoru. Se všemi otázkami i jejich pořadím lze nakládat relativně volně, zaměření zůstává, ale více se dbá na možnost respondenta sdělit výzkumníkovi svoje osobní zkušenosti, perspektivy a podobně.<sup>154</sup> Tento typ rozhovoru umožňuje tazateli získávat i další informace, které v průběhu dotazování vyplynou ze situace.

---

<sup>153</sup> DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum, 2005. s. 114.

<sup>154</sup> Srov. HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2008. s. 174-175.

Jednotlivé dotazníky a rozhovory jsou dále označeny názvy R1, R2 a R3, aby bylo možno odlišovat výpovědi jednotlivých respondentů a přiřazovat k danému respondentovi odpovídající dotazník a rozhovor.

### **Dotazníky R1, R2, R3:**

#### Dotazník R1:

##### DOTAZNÍK PRO HODNOTITELE

---

*Dobrý den,*

*tento dotazník se zabývá tematikou hodnocení zaměstnanců a získané informace budou využity jako zdroj pro diplomovou práci na téma Hodnocení pracovníků jako nástroj motivace v rámci katedry Sociologie – Andragogiky na Univerzitě Palackého v Olomouci.*

---

#### Pokyny:

*Zakroužkujte prosím písmeno u zvolené odpovědi. Pokud otázka nenabízí již připravený výčet odpovědí, napište prosím Vaši odpověď do vyznačeného prostoru.*

---

#### **1) Jaká je Vaše pozice v organizační struktuře?**

- a) hejtman
  - b) ředitel
  - c) vedoucí odboru
  - d) vedoucí oddělení **X**
  - e) řadový úředník
- 

#### **2) Kolik máte podřízených?**

- a) 0
  - b) 1 – 5
  - c) 6 – 15
  - d) 16 – 20 **X**
  - e) 20 a více
- 

#### **3) Jak často přicházíte do styku se svými podřízenými?**

- a) Denně **X**
  - b) alespoň 2x do týdne
  - c) 1x do měsíce a méně
  - d) pouze v rámci pravidelného hodnocení
- 

#### **4) Jak často dáváte podřízeným zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu?**

- a) denně
- b) alespoň 2x do týdne **X**
- c) 1x do měsíce a méně
- d) pouze v rámci pravidelného hodnocení

**5) Na jaké úrovni udržujete pracovní vztahy s podřízenými?**

- a) Udržuji vztahy pouze na formální úrovni
- b) Navazuji pracovní vztahy formální i neformální
- c) Snažím se spíše o přátelský postoj a neformální pracovní vztahy **X**

**6) Zatrhňte prosím vždy jeden z dvojice výroků, který Vás lépe vystihuje.**

<b>X</b> miluji společnost, jsem aktivní, rád/a navazuji nové kontakty, jednám často impulzivně	X	jsem přemýšlivý/á, klidnější, zásadový/á, spíše introspektivní, mlčenlivý/á
v hodnocení jsem raději shovívavější a mírnější	X	<b>X</b> nemám problém sdělovat i ostrou kritiku
pokud jsem nucen/a rozřazovat, či třídít dle určitých kritérií, volím spíše středové hodnoty. Extrémy vedou pouze ke zbytečným konfliktům	X	<b>X</b> při rozřazování, či třídění se extrémním hodnotám rozhodně nevyhýbám
<b>X</b> nevadí mi přitvrdit, pokud to situace vyžaduje	X	někdy bych měl/a být přísnější
<b>X</b> nenechám se ovlivnit prvním dojmem	X	občas u mě převáží sympatie, či antipatie k zaměstnancům
s určitou skupinou zaměstnanců se mi pracuje hůře (např.: staří, mladí)	X	<b>X</b> každá skupina zaměstnanců má svá plus i mínus
během náročné komunikace mívám problémy s koncentrací	X	<b>X</b> snažím se předcházet rušivým elementům při komunikaci – každá informace je podmětná
<b>X</b> během každé komunikace se snažím ověřovat, zda obě strany správně porozuměly získaným	X	během komunikace jsem velice pozorný/á, a tudíž nemusím ověřovat porozumění získaným

informacím		informacím
------------	--	------------

**7) Jaký je vztah mezi Vaší organizací a systémem hodnocení?**

- a) Hodnocení zde existuje, ale reálně se nedělá.
- b) Hodnocení zde existuje, reálně se dělá, ale jeho využití považuji za nedostatečné.
- c) Hodnocení zde existuje, reálně se dělá, a jeho využití považuji za dostatečné.
- d) Hodnocení zde neexistuje. **X**

**8) V jakých rolích vystupujete z hlediska hodnocení pracovníků? (U této otázky je možné zatrhnout i více než jednu správnou odpověď – např. můžete být hodnotitelem svých podřízených a zároveň hodnoceným ze strany svého nadřízeného)**

- a) Hodnotitel **X**
- b) hodnocený
- c) v žádné – hodnocení se na mém pracovišti nerealizuje.

**9) Jak často provádíte hodnocení pracovníků?**

1 x ročně

**10) Využíváte k hodnocení nějaký formulář?**

- a) ano
- b) ne **X**

*Pokud jste na otázku číslo 10 odpověděli variantou A, prosím, pokračujte otázkou číslo 11. Pokud jste zvolili variantu B, prosím přejděte rovnou na otázku číslo 12.*

**11) Kdo formulář pro hodnocení pracovníků vytváří?**

**12) Co je obsahem hodnocení (jaké oblasti jsou u zaměstnanců hodnoceny)?**

*(U této otázky je možné zatrhnout více než jednu správnou odpověď.)*



- a) pracovní výkon **X**
- b) pracovní chování **X**
- c) sociální chování
- d) předpoklady
- e) jiné – prosím uveďte jaké:

---

**13) K čemu Vám slouží informace, které prostřednictvím hodnocení pracovníků získáte?**

- Optimalizace projektových týmů
  - Směrování pracovníků ke zvýšení odbornosti
  - Zlepšení pracovního ovzduší

---

**14) Jsou všichni pracovníci, kterých se hodnocení pracovního výkonu týká, informováni o smyslu a cílech hodnocení pracovníků?**

- a) ano, na informovanost se klade velký důraz
- b) ano, ale nedostatečně
- c) ne **X**

---

**15) Podstoupil/a jste nějaké zaměstnavatelem stanovené školení pro hodnotitele pracovního výkonu?**

- a) Ano **X**
- b) ne

---

**16) Co je účelem hodnocení pro Vás osobně (jako hodnotitele)?**

- Zkvalitnění pracovníků
  - Zvýšení výkonu
  - Bezchybnost
  - Sociální zázemí

---

**17) V čem se domníváte, že spočívá přínos hodnocení pro Vaši organizaci?**

- Zvýšení kvality a kvantity práce, kompetence
- Poradenství v kraji díky know-how (znalostní banka)
- Externí finanční zdroje (mimo rozpočet kraje) pro investice (již více než 1 mld. Kč)

---

**18) Je něco, co byste chtěl/a na hodnocení jako celku změnit?**

- Motivační nástroje pro vedoucího oddělení

*Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a těším se na další spolupráci.*

*Veronika Hybášková*

Dotazník R2:

DOTAZNÍK PRO HODNOTITELE

---

*Dobrý den,*

*tento dotazník se zabývá tematikou hodnocení zaměstnanců a získané informace budou využity jako zdroj pro diplomovou práci na téma Hodnocení pracovníků jako nástroj motivace v rámci katedry Sociologie – Andragogiky na Univerzitě Palackého v Olomouci.*

---

Pokyny:

*Zakroužkujte prosím písmeno u zvolené odpovědi. Pokud otázka nenabízí již připravený výčet odpovědí, napište prosím Vaši odpověď do vyznačeného prostoru.*

---

**1) Jaká je Vaše pozice v organizační struktuře?**

- a) hejtman
- b) ředitel
- c) vedoucí odboru
- d) vedoucí oddělení**
- e) řadový úředník

---

**2) Kolik máte podřízených?**

- a) 0
- b) 1 – 5**

- c) 6 – 15
- d) 16 – 20
- e) 20 a více

**3) Jak často přicházíte do styku se svými podřízenými?**

- a) denně
- b) alespoň 2x do týdne
- c) 1x do měsíce a méně
- d) pouze v rámci pravidelného hodnocení

**4) Jak často dáváte podřízeným zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu?**

- a) denně
- b) alespoň 2x do týdne
- c) 1x do měsíce a méně
- d) pouze v rámci pravidelného hodnocení

**5) Na jaké úrovni udržujete pracovní vztahy s podřízenými?**

- a) Udržuji vztahy pouze na formální úrovni
- b) Navazuji pracovní vztahy formální i neformální
- c) Snažím se spíše o přátelský postoj a neformální pracovní vztahy

**6) Zatrhňte prosím vždy jeden z dvojice výroků, který Vás lépe vystihuje.**

X miluji společnost, jsem aktivní, rád/a navazuji nové kontakty, jednám často impulzivně	X	jsem přemýšlivý/á, klidnější, zásadový/á, spíše introspektivní, mlčenlivý/á
v hodnocení jsem raději shovívavější a mírnější	X	X nemám problém sdělovat i ostrou kritiku
pokud jsem nucen/a rozřazovat, či třídit dle určitých kritérií, volím spíše středové hodnoty. Extrémy vedou pouze ke zbytečným konfliktům	X	X při rozřazování, či třídění se extrémním hodnotám rozhodně nevyhýbám
X nevádí mi přitvrdit, pokud to situace vyžaduje	X	někdy bych měl/a být přísnější

X nenechám se ovlivnit prvním dojmem	X	občas u mě převáží sympatie, či antipatie k zaměstnancům
s určitou skupinou zaměstnanců se mi pracuje hůře (např.: staří, mladí)	X	X každá skupina zaměstnanců má svá plus i minus
během náročné komunikace mívám problémy s koncentrací	X	X snažím se předcházet rušivým elementům při komunikaci – každá informace je podmětná
X během každé komunikace se snažím ověřovat, zda obě strany správně porozuměly získaným informacím	X	během komunikace jsem velice pozorný/á, a tudíž nemusím ověřovat porozumění získaným informacím

**7) Jaký je vztah mezi Vaší organizací a systémem hodnocení?**

- a) Hodnocení zde existuje, ale reálně se nedělá.
- b) Hodnocení zde existuje, reálně se dělá, ale jeho využití považuji za nedostatečné.
- c) Hodnocení zde existuje, reálně se dělá, a jeho využití považuji za dostatečné.
- d) Hodnocení zde neexistuje.

**8) V jakých rolích vystupujete z hlediska hodnocení pracovníků? (U této otázky je možné zatrhnout i více než jednu správnou odpověď – např. můžete být hodnotitelem svých podřízených a zároveň hodnoceným ze strany svého nadřízeného)**

- a) hodnotitel
- b) hodnocený
- c) v žádné – hodnocení se na mém pracovišti nerealizuje.

**9) Jak často provádíte hodnocení pracovníků?**

Je to individuální. Většinou s uzavřením (splněním) určité fáze úkolu. Pravidelně čtvrtletně v rámci povinného hodnocení (čtvrtletní odměňování – suma, kterou pravidelně dostávají vedoucí pracovníci k dispozici pro ocenění práce podřízených) – každý pracovník musí vědět, co se mu za dané období povedlo, kde je potřebné hledat zlepšení a proč je vyvozené finanční ohodnocení v dané výši ve srovnání s průměrem.

**10) Využíváte k hodnocení nějaký formulář?**

- a) ano
- b) ne

---

*Pokud jste na otázku číslo 10 odpověděli variantou A, prosím, pokračujte otázkou číslo 11. Pokud jste zvolili variantu B, prosím přejděte rovnou na otázku číslo 12.*

---

**11) Kdo formulář pro hodnocení pracovníků vytváří?**

**12) Co je obsahem hodnocení (jaké oblasti jsou u zaměstnanců hodnoceny)?**

*(U této otázky je možné zatrhnout více než jednu správnou odpověď.)*

- a) pracovní výkon
- b) pracovní chování
- c) sociální chování
- d) předpoklady
- e) jiné – prosím uveďte jaké:

**13) K čemu Vám slouží informace, které prostřednictvím hodnocení pracovníků získáte?**

K poučení se z chyb, pozitivnímu motivování pro dotyčného pracovníka i další kolegy, podklad pro povinné čtvrtletní ohodnocení, zdokonalování řešení, propracovanější přístup při obhajobě řešení

**14) Jsou všichni pracovníci, kterých se hodnocení pracovního výkonu týká, informováni o smyslu a cílech hodnocení pracovníků?**

- a) ano, na informovanost se klade velký důraz
- b) ano, ale nedostatečně
- c) ne

**15) Podstoupil/a jste nějaké zaměstnavatelem stanovené školení pro hodnotitele pracovního výkonu?**

- a) ano
- b) ne

---

**16) Co je účelem hodnocení pro Vás osobně (jako hodnotitele)?**

Zpětná vazba od pracovníků, klidnější pracovní vztahy – není nutné se přeceňovat nebo nedoceňovat – role v teamu jsou jasné, aktivní komunikace podřízený x nadřízený, očekávání pracovníků i mě jsou reálná

---

**17) V čem se domníváte, že spočívá přínos hodnocení pro Vaši organizaci?**

Kvalitní pracovní výsledky teamu. Vzájemná sounáležitost pracovníků s firmou, nechodí jen do zaměstnání.

---

**18) Je něco, co byste chtěl/a na hodnocení jako celku změnit?**

Při hodnocení chybí soukromí, potřebné ze strany firmy vytvořit do budoucna podmínky – nyní je nutné zorganizovat pracovní čas ostatních kolegů z kanceláře, aby byl s hodnoceným pracovníkem hodnotitel v kanceláři jen sám – vedoucí nemá vlastní kancelář, která by nabízela soukromí.

Výsledky čtvrtletního hodnocení a jeho vnímání neumožňují provázanost s finančními odměnami – je nemyslitelné opravdu dobře pracujícímu člověku dát odměnu s užitím 50% z limitu pro oddělení a pracovníkovi, který nemá potřebné výsledky za čtvrtletí odměnu nepřiznat. Pokus byl, ale vedoucí odboru odmítl, předpokládal, že by řediteli musel vysvětlovat špatné pracovní výsledky neoceněného pracovníka – upozornění odboru na to, že se zde nepracuje ☹.

*Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a těším se na další spolupráci.*

*Veronika Hybášková*

Dotazník R3:

DOTAZNÍK PRO HODNOTITELE

---

*Dobrý den,*

*tento dotazník se zabývá tematikou hodnocení zaměstnanců a získané informace budou využity jako zdroj pro diplomovou práci na téma Hodnocení pracovníků jako nástroj motivace v rámci katedry Sociologie – Andragogiky na Univerzitě Palackého v Olomouci.*

---

Pokyny:

*Zakroužkujte prosím písmeno u zvolené odpovědi. Pokud otázka nenabízí již připravený výčet odpovědí, napište prosím Vaši odpověď do vyznačeného prostoru.*

---

**1) Jaká je Vaše pozice v organizační struktuře?**

- a) hejtman
  - b) ředitel
  - c) vedoucí odboru
  - d) **vedoucí oddělení**
  - e) řadový úředník
- 

**2) Kolik máte podřízených?**

- a) 0
  - b) 1 – 5
  - c) **6 – 15**
  - d) 16 – 20
  - e) 20 a více
- 

**3) Jak často přicházíte do styku se svými podřízenými?**

- a) **denně**
  - b) alespoň 2x do týdne
  - c) 1x do měsíce a méně
  - d) pouze v rámci pravidelného hodnocení
- 

**4) Jak často dáváte podřízeným zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu?**

- a) denně
- b) **alespoň 2x do týdne**
- c) **1x do měsíce a méně**
- d) pouze v rámci pravidelného hodnocení

5) Na jaké úrovni udržujete pracovní vztahy s podřízenými?

- a) Udržuji vztahy pouze na formální úrovni
- b) Navazuji pracovní vztahy formální i neformální**
- c) Snažím se spíše o přátelský postoj a neformální pracovní vztahy

6) Zatrhněte prosím vždy jeden z dvojice výroků, který Vás lépe vystihuje.

miluji společnost, jsem aktivní, rád/a navazuji nové kontakty, jednám často impulzivně	X	jsem přemýšlivý/á, klidnější, zásadový/á, spíše introspektivní, mlčenlivý/á
v hodnocení jsem raději shovívavější a mírnější	X	nemám problém sdělovat i ostrou kritiku
pokud jsem nucen/a rozřazovat, či třídit dle určitých kritérií, volím spíše středové hodnoty. Extrémy vedou pouze ke zbytečným konfliktům	X	při rozřazování, či třídění se extrémním hodnotám rozhodně nevyhýbám
nevadí mi přitvrdit, pokud to situace vyžaduje	X	někdy bych měl/a být přísnější
nenechám se ovlivnit prvním dojmem	X	občas u mě převáží sympatie, či antipatie k zaměstnancům
s určitou skupinou zaměstnanců se mi pracuje hůře (např.: staří, mladí)	X	<b>každá skupina zaměstnanců má svá plus i minus</b>
během náročné komunikace mívám problémy s koncentrací	X	<b>snažím se předcházet rušivým elementům při komunikaci – každá informace je podmětná</b>
během každé komunikace se snažím ověřovat, zda obě strany správně porozuměly získaným informacím	X	během komunikace jsem velice pozorný/á, a tudíž nemusím ověřovat porozumění získaným informacím

7) Jaký je vztah mezi Vaší organizací a systémem hodnocení?

- a) Hodnocení zde existuje, ale reálně se nedělá.



- b) Hodnocení zde existuje, reálně se dělá, ale jeho využití považuji za nedostatečné.
  - c) Hodnocení zde existuje, reálně se dělá, a jeho využití považuji za dostatečné.
  - d) Hodnocení zde neexistuje.
- 

**8) V jakých rolích vystupujete z hlediska hodnocení pracovníků? (U této otázky je možné zatrhnout i více než jednu správnou odpověď – např. můžete být hodnotitelem svých podřízených a zároveň hodnoceným ze strany svého nadřízeného)**

- a) hodnotitel
  - b) hodnocený
  - c) v žádné – hodnocení se na mém pracovišti nerealizuje.
- 

**9) Jak často provádíte hodnocení pracovníků?**

1x ročně

---

**10) Využíváte k hodnocení nějaký formulář?**

- a) ano
  - b) ne
- 

*Pokud jste na otázku číslo 10 odpověděli variantou A, prosím, pokračujte otázkou číslo 11. Pokud jste zvolili variantu B, prosím přejděte rovnou na otázku číslo 12.*

---

**11) Kdo formulář pro hodnocení pracovníků vytváří?**

Oddělení personálních věcí a vzdělávání vypracovalo hodnoticí formulář, který jsem si uzpůsobil po konzultaci s pracovníky privátního sektoru zabývající se problematikou vzdělávání a hodnocení zaměstnanců.

---

**12) Co je obsahem hodnocení (jaké oblasti jsou u zaměstnanců hodnoceny)?**

*(U této otázky je možné zatrhnout více než jednu správnou odpověď.)*

- a) pracovní výkon
- b) pracovní chování
- c) sociální chování
- d) jiné – prosím uveďte jaké:

**13) K čemu Vám slouží informace, které prostřednictvím hodnocení pracovníků získáte?**

Považuji za potřebné realizovat tyto hodnotící pohovory i z pohledu zpětné vazby nejen vůči pracovníkům, ale i své vlastní osoby. Kromě průběžného nepravidelného sdělení pracovníkům k jednotlivým výkonům, je toto hodnocení zpětnou vazbou za delší časový úsek (nejčastěji 1 rok).

**14) Jsou všichni pracovníci, kterých se hodnocení pracovního výkonu týká, informováni o smyslu a cílech hodnocení pracovníků?**

- a) ano, na informovanost se klade velký důraz
- b) ano, ale nedostatečně
- c) ne

**15) Podstoupil/a jste nějaké zaměstnavatelem stanovené školení pro hodnotitele pracovního výkonu?**

- a) ano
- b) ne

**16) Co je účelem hodnocení pro Vás osobně (jako hodnotitele)?**

Viz výše. Zejména pak se jedná o zpětnou vazbu vnímání mé osoby, mých rozhodnutí vůči podřízeným pracovníkům

**17) V čem se domníváte, že spočívá přínos hodnocení pro Vaši organizaci?**

Nedokáži posoudit s ohledem na skutečnost, že hodnocení realizuje výjimky v rámci KÚOK. Z mého pohledu je přínos zejména v tom, že tímto hodnocením dávám najevo zájem nejen o práci mých pracovníků, ale i vyjádření jejich názorů, které mohu přenášet prostřednictvím svých nadřízených k vedení KÚOK.

**18) Je něco, co byste chtěl/a na hodnocení jako celku změnit?**

Nedokáži v této chvíli posoudit.

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a těším se na další spolupráci.

Veronika Hybášková

### **Přepisy rozhovorů R1, R2, R3:**

**Pozn.** Použité zkratky: T = tazatel, R = respondent

#### **Scénář rozhovoru s respondenty/ hodnotiteli**

**Pozn.:** S jednotlivými otázkami lze nakládat poměrně libovolně, v návaznosti na požadavky situace. Důležité je zejména vytvořit dostatek prostoru pro vyjádření jednotlivých respondentů, popřípadě je k výpovědím podnítit.

- Kdybyste si měl/a představit ideálního hodnotitele, jaké předpoklady by měl splňovat?
- Setkal/a jste se někdy v roli hodnoceného s něčím, co Vám na hodnocení vadilo? (*pouze pokud je respondent hodnocen svým nadřízeným*)
- Proč hodnocení pracovníků provádíte?
- Jaký je Váš názor na hodnocení pracovníků obecně?
- Co je, dle Vašeho názoru základem efektivního hodnocení?
- Jakým způsobem získáváte informace, které využíváte k hodnocení svých podřízených? (*metody*)
- Jak, dle Vašeho názoru, ovlivňuje hodnocení samotného hodnoceného pracovníka – jeho chování, výkon, motivaci/přístup?
- Myslíte si, že je hodnocení pracovníků pro organizaci nepostradatelné? Svou odpověď prosím zdůvodněte.
- Pokud by se zaváděl na Váš úřad systém hodnocení, s jakými oblastmi by měl být provázán? (*popř. specifika hodnocení na úřadech*)

## **Rozhovor R1:**

T: „Kdybyste si měl představit ideálního hodnotitele, jaké předpoklady by měl splňovat?“

R: „Hodnotitel. Hodnotitel. Obecně, jo?“

T: „Ano. Ale i třeba co se vám z praxe tady osvědčilo.“

R: „Hodnotitel by měl být takový nezávislý, měl by znát danou problematiku, které se to týká. To znamená, jestliže hodnotí pracovníka, který vykonává tu činnost, tak ji musí mít zvládnutou. Nelze hodnotit něco, čemu nerozumím. Anebo alespoň rámcově. Nemusí znát úplné detaily, ale prostě rámcově. No, druhá věc, jak by měl správně fungovat, je – měl by pro hodnocení vytvářet podmínky. To znamená: měla by tady být periodicitu předem známá, za druhé při hodnocení hodnocený musí vědět dostatek času předtím, aby se mohl připravit na pohovor a měl by znát téma. A druhá věc, což je podstatou dobrého hodnotitele, že hodnocení jako pohovor nesmí být z pohledu nadřízený podřízený, ale musí být vytvořeny podmínky rovnosti v tom slova smyslu, že nejprve mluví hodnocený a pak teprve hodnotitel a teprve potom dochází ke konsensu. Nemělo by to být tak, že nejprve mluví hodnotitel, co se mu nelíbilo, proč to dělal atd. No a celý duch správného hodnotícího rozhovoru musí vycházet z té jeho vize, kam toho člověka se snaží dostat. Pokud se snaží sladit na stejnou notu, to znamená, že oba dva chtějí totéž, ideální stav, tak si nastíní společný postup, který si odsouhlasí i třeba časově. Horší je případ, kdy vlastně dojde k tomu zápornému, to znamená, nemusí to být žádný těžký konflikt, ale prostě názory se rozcházejí. Pak je třeba opravdu hledat řešení, zdali má vůbec další smysl. Ale rozhodně jako bez konfrontace. To znamená další působení, aby se vyhnul, že já hledám někoho a on nechce to dělat, a v podstatě mu vytvářet práci pro práci, to je o ničem. Takovej přepych si v dnešním tržním hospodářství nemůže dovolit nikdo. Takže držet ho za každou cenu. Spíš mu říct jako jestli je to daný tím, že jeho mentální znalosti, dovednosti a zkušenosti ho k této myšlence nepřivedly, tzn. ho (od)motivovat, jestli to povede dobře, pak nastartovat nějaký plán, anebo opravdu jestli on už přesně ví, že už to nechce dělat a chce směřovat úplně někam jinam, tak mu prostě dát čas na to, aby měl šanci si toto rozhodnutí v klidu udělat a odejít. No, tak nám odešli dva pracovníci, jo. Ale jako my se zdravíme, jsme kamarádští, my jsme si neublížili, vysvětlili jsme si a právě díky těm rozhovorům jsme na to přišli. Vlastně už při - pardon. Ale to nebylo to, že by byly ty příčiny ve mně, nebo v něm. Nám se rozešly myšlenky a potom k tomu byly třeba nějaký objektivní příčiny. Prostě jsme se v klidu rozešli, ale oni odešli řízeným procesem. Jo, není to tak, že někdo bouchne do stolu a řekne: tady dávám výpověď, kašlu na vás a bouchne dveřmi. To jsme tady taky jednou zažili, ale k tomu se nebudu vyjadřovat. To nebylo zapříčiněný mnou. To je problém nekompetentnosti mých nadřízených, kteří neví, co je to pohovor a neznají pravidla pro vedení pohovoru a hodnocení. Oni vůbec neví, co je to hodnocení.“

T: „To jste vlastně uváděl i v dotazníku, že nejste nadřízenými hodnocen, že?“

R: „ Ne. To znamená, ne jenom, že nehodnotí mě, ale neumí hodnotit ani mé podřízené. A jako není slušné, abych já je to učil. To jako. Já bych je to mohl učil, protože já jsem v minulosti pracoval na pozicích ředitele u mnoha zahraničních firem. Takže já jsem vlastně...ehm...moje zkušenost s hodnocením je v podstatě v rámci všech sektorů, které vás jenom napadnou. Jo. Výjimku tvoří pouze farmaceutický průmysl, kde jsem nepůsobil, a zemědělství. No. To taky, ale okrajově. Takže fungoval jsem v elektrotechnickém průmyslu, kde jsem dělal šéfa, dělal jsem i v bance, a tak dále a všechno v Praze. Já jsem fungoval deset let v Praze na vysokých pozicích, takže jako hodnocení pro mě bylo denní, rutinní záležitost, takže mně se to hovoří daleko snáz, než třeba mému vedení, které je na úradě, na státní správě, kdežto já jsem byl v podnikatelské sféře. Tam se to děje běžně. Jo. Kdežto tady ve státní správě se to neděje vůbec. Anebo když si ....takhle..... vzdělávání k tomuto probíhá, ale realizace není žádná, takže jako položí- li si otázku: Kolik ze své znalosti předpokládám, že dělá hodnocení vedoucích na tomto úradě, celý, tak když řeknu 4, když řeknu 5, jsem optimistický. Znáám takový vedoucí, kteří to dělají. A dělají to na základě zkušenosti s tím, že prošli nějakým vzděláváním, s tím, že to je dobrá věc to hodnocení, že ty pohovory a vůbec práce, že potom se mu to vrací při práci s těmi lidmi. Takže někteří to pochopili, dělají to, a zbytek na to kašle. Tam je taky potom definovaná ta jeho role a potom postavení jeho nadřízeného. To znamená že, řeknu to tak, on by to třeba i dělal, ale on nemá žádnou motivaci, proč by to dělal. Jestliže on nemá nástroje na motivaci, tak proč by dělal hodnocení. Proč? A jestliže ty nástroje má jeho nadřízenej, tak říkám, já budu tady hodnotit něco, stejně těm lidem nemůžu nic slíbit, jako já jsem tady k ničemu, navíc v pracovním mám napsaný, že nemám dělat personální věci, tak proč já to budu dělat? To ať dělá můj vedoucí, kterej to má v náplni práce, ještě je o jeden vyšší stupeň můj nadřízenej, ale tito vedoucí, těch je přes padesát a tady jsem si skoro jistej, že to nedělá nikdo. Nikdo! Nikdo z nejvyšších a z těch nižších říkám 5 – 6. Takže tak to je, takže možná, že ten dotazník by byl zajímavěj na úrovni vedoucího odboru. To byste měla tak jednoduchý, nebo by to byly takový básničky, že to by se nedalo ani psát. Ale oni k tomu vzdělání jsou. Tady v rámci vzdělávání úředníků k tomu vzdělání byli. Jo to byste se divila! Oni jsou možná vzdělanější, než by člověk myslel. Ale v realitě... Oni říkají: „Máme práce jiné, nemáme čas řešit takovýto věci.“ Prostě personální věci se tady neřeší. A proto jsme dopadli, jak jsme dopadli. A jenom takové konstatování na závěr. Po poslední kontrole minulý měsíc ministerstva práce a sociálních věcí jsme nejhůře placeným krajem v rámci celé České republiky. Tak se potom můžete divit, že nějaký hodnocení a nějaký takový věci se tady neprovozují. Až začnem fungovat aspoň jako průměrnej kraj v České republice: např. Jihomoravský kraj, Zlínský kraj - tady se dávají benefity. Tady se benefity nedávají...ne z pohledu hodnocení. Tak další otázka?“

T: „Kdybyste mohl nějak shrnout, proč hodnocení pracovníků provádíte.“

R: „Proč to dělám? No tak hodnocení dělám z jednoho základního důvodu. Nespokojenej pro mě pracovník je škůdce na pracovišti. Škodí. Takže musíme si říct jednu základní myšlenku tohoto oddělení. Za co nás nenávidí celý kraj. Základem pracovního kolektivu tohoto oddělení je týmová spolupráce. Ale abyste si dokázala představit, že to není nějaké heslo, tak to uvedu na příkladu. Mělo se podávat osmadvacet projektů, což není

žádná legrace. Standardně tuto agendu vykonávají dva lidé. Ti dva lidé to nejsou schopni zrealizovat. A stačilo mi udělat jednu poradou a říct: „Máme problém, tito dva lidé to nezvládnou, potřebuju další tři. Potřebuju pět lidí, kteří to společně udělají. A víte, co to znamená? Přijdete v neděli o půlnoci do práce a budete dělat až do večera.“ A odešel jsem. A víte, jak se zachová správně fungující tým?“

T: „Domluví se?“

R: „Domluví se. A přijde ten jeden z těch postiženejších a řekne: Šéfe supr. Mám jména. Tito lidé přijdou o půlnoci. Zařídte, aby měli vstup do budovy...Toto nefunguje na tom úřadě. Toto nefunguje. Protože tady nikdy nevíte, kdy zas vám pomůže jinej kolega. Nikdo neví, že tady nejsou sólisti. Sólisti už jsou mimo úřad. Tady musí fungovat tým. I když třeba teď jsem zkonstruoval případ, kdy ten tým vzniklo ad hoc., protože byl problém. Až se vyřešil, už ten tým neexistoval. To nejenom, že mám nějaký konkrétní projekt a vytvářím tým lidí, aby ho realizovali, to je procesní věc, jo. To musí znát ty znalosti těch lidí komunikační, jestli ten může s tím, nebo...Na to se hrajou různé hry, že jo. Jedna z nejlepších her je, že postavíte židle, posadíte ty pracovníky na ty židle, a teď zavelíte: A Josef půjde dozadu!...Znáte to? A pak. A díváte se. Nejlepší je to natáčet na kameru, ale oni zas nejsou odvázaní, tak se díváte. A poznáte, jak ten člověk přechází. Protože zkuste, aby byli dva na jedné židli. Jo když tam máte nějakou slečnu, která má dvaadvacet let a kolem jde třicetiletý svobodný mladík. Jo? A poznáte víc, než kdyby vykládali, co chtěli. Neverbální komunikace. A uvidíte. Někdo dělá legraci. Jiní si ponadávají. Jiní dělají srandy. A vidíte, že tam ta komunikace funguje. Někde jdou opatrně, jako: Hele, ustup jako. Já bych chtěla přejít.... A vidíte, že tam je – anebo - a to jsou a to já si všímám. Neverbální komunikace je 70% vlastně, co musí vedoucí sledovat, takže vlastně na základě toho utvořím ten tým a ten musí komunikovat. A vlastně to je úloha toho vedoucího. Dělat funkční tým. A proč říkám, že nás za to nemají rádi? Protože potkávají mě lidé a říkají mi: Hele, nemáte volné místo u vás na oddělení? Já bych chtěla k vám do kolektivu.... Všeobecně se ví, že prostě je to úřad jako každý jiný, je tady 500 úředníků a ti úředníci přišli z různých okresních úřadů a různých jiných. Jsou to starší lidé, mladší lidí, je to mix různých povah. A když se podíváte na ty odbory, tak ta komunikace tam nefunguje. Neexistuje. Nějaký týmový pracovník je uměle držen vedoucím. A poznáte to i podle fluktuace. Jo a ti lidé, když vidí, že už nemůžou někde fungovat, už chodí, jak by z toho kolektivu utekli a oslovují mě, jestli nemám volný místo, jestli bych je nevzal, že by rádi chtěli ke mně. Že slyšeli, že je to dobrý kolektiv atd. To něco znamená. Tyto externí vlivy ke mně přichází, což není dobře jako. Nicméně ten člověk stejně odejde. Buď odejde úplně mimo, anebo se mu podaří najít jiné vhodné místo než zjistí, že ten kolektiv je stejně blběj jak ten, od kterého odešel. Ale on, protože je tam jakýsi odstup, časovej, tak on to zjistí až za půl roku. A já vím, že on za půl roku nebude spokojenej, jo. To já vím, jako. Ty pohovory tam nefungují. Ta komunikace tam nefunguje, ten vedoucí zná akorát přidělit úkol, a někoho pokárat, když to není včas a tím to končí. Málo se chválí. Základní špatná vlastnost: komunikace. To já koupím svým manažerům i zákusek. Pozor! To ještě nikdo nezná. Anebo dostane čokoládku, ale jenom symbolicky. Tady nejde o to, abych tady kupoval nanukový dorty, tady jde jenom o ten akt. Když to řeknu jenom ústy, tak už to nemusí tolik vnímat, ale když mu k tomu dám

takovou malou čokoládku a říkám: Ty, hele. Tys to udělal dobře, hele. Tady máš. Si dej ke kafičku..... tak je to takový neformální, přátelský a ho to potěší. Jako tady se lidí neváží. Já si myslím, že si lidí musíme vážit, protože tráví hodně času v práci a v podstatě pomalu víc v práci, než doma s rodinou, takže ta komunikace tam musí být. Jednoznačně přátelská. A ten kolektiv, proto že v tom okamžiku, pak já jsem vysmátej vedoucí, protože když mi funguje tým. Já když vidím, jak ti vedoucí lítají od vedle doprava a neví, kam dřív skočit, protože jim to nefunguje, a když vidím, že mi to tady funguje. Samozřejmě jsou problémy atd. Já jsem jim jenom pomocníkem. Když řeší nějaký problém a neví si rady, tak já jim jenom pomůžu. Takže to je úplně jiná role. Samozřejmě taky, že něco udělají blbě a tak samozřejmě řeknu: Tos' udělal špatně, to už příště nedělej. Musíš to udělat tak, anebo zkusme najít řešení a uděláme to jinak. Co navrhuješ? - Neposlouchá se, a rozkazuje se. V podstatě tady se dostáváme úplně do špatného modelu řízení. Tady se lidé nevychovávali k řízení. Tady se vychovává základní model v podstatě k direktivnímu řízení. Udělej to a zkontroluj, co udělal. Ale proč bych to měl dělat? Já dneska těm pracovníkům, na rozdíl odjinud, položím práci na stůl a čekám. Vždyť on je svéprávný, on je chytřej. On není blběj. Proč já bych mu měl říkat, co má dělat? Ať si to přečte, ať se zamyslí nad tím, co s tím má dělat. A pokud to udělá, a řekne: Šéfe, tady to máš - tak je v kategorii 4. Když přijde, zamyslí se: Ale já nevím, mám dvě řešení. Šéfe, mám to udělat tak, nebo tak? - Je v kategorii tři. A když řekne: Ty, to já ale nezvládnou. To nevím. Tak toto ti udělám a ty prosím tě, nemohl bys toto udělat? - A já řeknu: Dobře - je v kategorii 2. No a pak je ta kategorie jedna, kdy mu řeknu: Teď uděláš toto, teď toto. To je kategorie jedna. To je pracovník po nástupu. Ale tak existuje model řízení. A mě jde o to, co nejvíc vychovat....?

T: „Přístup čtyři.“

R: „Ano. Přístup čtyři. Protože pak je šéf bez práce. Ideální stav. Kolektiv. Vysmátej šéf. Ale musíme si uvědomit, na co je vedoucí. Na tři věci. Na tři základní úkoly. Za prvé: musí dát lidem práci. Ti lidé nejsou od toho, aby čekali, až jim spadne něco do klína, anebo aby vymýšleli práci. To je špatně. Šéf jim dá práci. Jakým způsobem, to je věc druhá. Jestli jim takhle něco položí a řekne: „Vymyslete to.“ Anebo jestli jim řekne přesně direktivně: „Udělejte to tak, tak, tak, tak, tak.“ To už jsou ty kategorie, o kterých jsem se bavil. Co si může dovolit. Druhá věc je: aby na to sehnal peníze, aby se to mohlo dělat. No, a třetí věc je, to znamená dát práci, dát peníze, no a potom třetí, pak je kontrola, protože úplně bez kontroly to nefunguje. Nikde. To jsou tři základní úkoly. Nic jiného vedoucí nemá dělat. Není tady od ničeho jiného. Ale neměl by dělat jejich práci. Jenže tak to nefunguje. Ale u mě jo. Takže jestli máte další otázku?“

T: „Ano. To mám. Co je dle vašeho názoru základem efektivního hodnocení?“

R: „To je jednoduchý. Za prvé: Musím, pokud chci hodnotit daného pracovníka, musím mu jasně sdělit, že dojde k pohovoru. Musím mu jasně sdělit, dostatečně včas, že ho chci vidět. Aby měl čas se na to připravit. A je to o rozhovoru. To není o jednostranném monologu vedoucího na podřízeného, nebo opačně. A třetí věc je: chci vědět, co se mu povedlo, co se mu nepovedlo, jestli má názor na to, jak by to udělal on líp, příště, co mu k tomu chybí. Třeba vzdělávání, zkušenosti, nějaký tréninky, školení, nějaký služební

cesty, vidět něco, nebo tak. To znamená, co by mu pomohlo k té jeho práci, aby se dostal opravdu výš. To chci po něm. A říct mu to dopředu, aby měl čas. Toto mu nemůžu sdělit u pohovoru. To je neefektivní. Za druhé: musím vytvořit příslušné sociální prostředí. Rozhodně nemůžu u pohovoru sedět takto (pozn. respondent odesdl na velice vzdálenou pozici v místnosti). Anebo - to nejde tady ukázat, ale už jsem to viděl taky, jo. Že já sedím na křesle, on v pracovní sedačce a já jsem metr nad ním. To prostě musí být z očí do očí. Tak, jak sedíme teď my. To znamená neformální, dáme si třeba vodu. Jé, nedáte si třeba vodu? Jsem vás ani nepohostil.“

T: „Děkuji. Vy byste si měl dát taky, ne?“

R: „ Já jsem teď pil. Takže vytvořit prostředí. Tak, aby se cítil dobře. Aby tam nebyla zima, teplo, aby se nepotil, aby z toho neměl trauma, že je u šéfa na koberci. Prostě aby pochopil, že je to přátelský pohovor. A za třetí: s tím mám někdy problém, k tomu se přiznám. To se musím taky pořádně učit. Učit se naslouchat. Vedoucí řekl: „Tak fajn, já jsem ti řekl, co po tobě budu chtít. Začínám rozhovor. Jo, připravil ses na to? Tak co máš? Co se nám to tady za ten rok vyvrátilo? Co se nám povedlo? Co se nám nepovedlo? Jak to vidíš ty?“ A já poslouchám. Já na něj nezačnu: „Tak ten projekt, ten si teda podělal, jako. Podívej se na to. Tam nějaký problémy, tam jsem to za tebe musel žehlit tam a tam.“ To je špatně. Já ho musím nechat mluvit, aby on sám se vyjádřil. A uvidíme, jestli je objektivní nebo subjektivní. Jestli řekne na sebe i to špatný, a řekne: Tak dobře. To jsem udělal blbě. Já jsem na to pak přišel. No, ale já si myslím, že kdyby mi příště Honza poradil, jak to udělat, že bych to třeba s tím Honzou příště udělal lepší a už by ty chyby tam nebyly. No, a on mi to ukáže dvakrát, a napotřetí už to udělám sám. Všechno.“ A já to s tím Honzou domluví. Rozumíte mi? Jako já nejsem pán Bůh. Vedoucí nikdy není pán Bůh, který ví všechno. Vždycky je to o dialogu. O kompromisech. A samozřejmě, dělat úplně největšího šéfa je úplně krásný, když máte úplně neomezenou moc, jo. Taky jsem si to zažil, jo. Ale samozřejmě ta odpovědnost a tak. Ale furt jsme jenom lidi ne? Já říkám, musíš se chovat, jako když se potkáme u pisoáru. Tam jsme si všichni rovni. Je to tak?“

T: „Je to tak. Souhlasím.“

R: „Ale berte to tak, že ten člověk, kterej dneska je v té pozici podřízenýho, se zítra naštve, plácne vám s výpovědí a vy musíte mít pocit, že ho potkáte někde v hypermarketu v Olympii a že vás pozdraví, a vy mu na pozdrav odpovíte. A nebudete mít žádný povit viny, nebo čehokoliv. Protože jste se normálně rozešli jako lidi. Opravdu. Naše myšlenky se nemusí spojit. Jeho názory můžou být jiný a můžou být tak diametrálně jiný, že se rozejdeme. Ale rozejdeme se jako slušní lidé. A já mu musím dát na to ten prostor. Takže ten dialog musí být prostě o dialogu. Žádný monolog. Musí hovořit. Čím víc já z něho dostanu, tím víc je to pro mě přínosné. Jako pro mě je to přínos myšlenek. Přínos novýho know how. Jako já nemusím vidět to, co oni. A když oni mi to řeknou, tak já už mám novou myšlenku. To by mě třeba nenapadlo a to bych třeba nikdy nevěděl. A uvědomím si, tak tady asi něco dělám blbě. Já mu to třeba neřeknu, že něco dělám blbě. Třeba z ješitnosti, Známe se, jo. Já jsem šéf. Ale třeba potom se pozastavím a říkám si: No, ale fakt, jako. Tady jsem to přehnal... Musím si to přebrat.



Nesmí to být tak, že jenom dostanu informaci. My řešíme sebe. Neřešíme někoho třetího. Ale mám to tady někde. My řešíme svůj problém. Nesmíme tam vtahovat problémy třetího. Pokud jo, tak to řeším i třeba tak, že dělám kulový blesk.“

T: „A to je co?“

R: „Postěhuju lidi po kancelářích. To neznáte?“

T: „Ne.“

R: „Jak vytvořit optimální pracovní tým? No, když vím, že sedí čtyři lidi v kanceláři, a je tam problém, tak ten problém musím vyřešit, ne? Kulovej blesk. Prostě přijde porada a řeknu: Tak vážení. Přijde porada... Tak řeknu: Tak vážení. Patnáctého se stěhuje ten tam, ten tam, tady máte harmonogram. Domluvte si to, a stěhujete se. Ale těm lidem, když takhle na rovinu s něma mluvíte, tak jim nemusíte nic vysvětlovat. A oni na vás nekričí.“

T: „Tak oni sami musí být rádi. Sami určitě cítí, že mají v kolektivu problémy.“

R: „Ale oni to neřeknou nahlas. Ale oni když to uslyší ode mě, oni si to řeknou stranou: Hele, víš. Už i šéf to ví, že nám to skřípe. Hele, on to rozstěhoval. To je super... Ale já to nechci slyšet. Mě to nezajímá. Já jsem to slyšel. Oni mi řeknou: My máme problém tam a tam... A jsou to třeba i banální věci. Ale když odstraníte ty banální věci, pak vám začnou fungovat jiné věci. Takže říkám, pohovor je důležitý. Je to vstup informací pro vedoucího. Vytváří nějaký nový plán spolupráce s tím podřízeným do budoucna. Tak abych ho dostal z toho jedna do čtyři. Jak jsem o tom mluvil. To znamená k větší samostatnosti, efektivitě a k většímu výkonu. Pak ale samozřejmě musíte dělat rozhovory, kdy už vidím, že ty lidi nemůžou, ale to už je chyba moje. Prostě už mají tolik práce, že to když jsem napsal, co všechno dělá, a poslalo jsem to těm šéfům, tak mi řekli, jestli jsem se nezbláznil. Přece že to nemůže zvládnout jeden člověk. A já jsem si to teda pozdě uvědomil. Prostě jsem ho tak dostal do té čtverky a tak jsem mu sypal tu práci, a on pořád tak odsypával. Akorát už nechodil domů v pět, ale chodil o půl sedmé. Ale on neremcal. On byl spokojenej, já jsem ho motivoval, všechno to fungovalo, ale přestalo mu fungovat něco doma. Rozumíte. Jak vám někdo chodí o půl sedmé domů, máte rodinu, děcka, tak přestává fungovat. A to já jsem nevnímal. Takže musíte vnímat i tu stránku, která teoreticky se vás netýká. Takže všimnout si i toho externího kolem, což je už jakýsi průnik do soukromí. A proto se i snažím s těma lidma neformálně i o těchto věcech mluvit a pomáhat jim, atd. Něco dalšího?“

T: „Už jste mluvil o hodnotícím pohovoru, ale zeptám se vás, zda jsou ještě nějaké metody, které při hodnocení využíváte. Kterými třeba získáváte informace, které při rozhovoru později využíváte?“

R: „Myslíte jako informace? Informace samozřejmě máme neverbální a verbální a jako samozřejmě já říkám jednu věc: Drby to je jenom něco pro mě... Neberu to jako informaci. To je špatná vlastnost lidí. Takže zbystřím. Získávám informace. A pokud je to relevantní informace, tak pak s tím pracuji. Ale velmi opatrně. Toto nedělám. Ani se o to nesnažím. I když třeba neříkám, že nejsem normální člověk, kterej to neposlechne a

neřekne si: A jéjej, co se tady děje? Ale to je asi tak všechno prostě. Co se týká dalších možností, tak samozřejmě jsou to podněty zvenku. Protože my pracujeme pro celý úřad. To znamená, že naše projekty zasahují do hodně jiných odborů. Třeba sociálních odborů, dopravy, nebo odboru stranického rozvoje, nebo do odboru školáků, atd. To znamená: my realizujeme záměry těch druhých, jo. Takže ty nápady teoreticky se my snažíme dát v život. A protože my s nimi spolupracujeme a předáváme si informace, tak ta komunikace tam taky musí fungovat. Takže tam taky dostávám info. A potom si samozřejmě všímám, jak probíhá komunikace. Jestli ta komunikace probíhá přeze mě, jakoby standardizovaným způsobem. Formálně. To znamená: podřízenej, vedoucí, vedoucí, podřízenej. Anebo jestli funguje ta maticová struktura jako projektový manažer – vedoucí. Jestli existují tyto přímé komunikační vazby. Protože i třeba toto je potřeba se naučit, protože já musím být zastupitelný, nemůžu být všude. A dokonce se mi podařilo tu pozici člověka posadit do role, což někde na odborech těžce chápou, že on je schopen přímé komunikace až s politiky. Nejvyššími. A to poznáte velice jednoduše. Je porada, volá sekretářka: Pan náměstek hejtmána potřebuje to a to... A já řeknu: Nemůžu, mám jiný problém, pošlu tam Petra... Moment. Jo, ať přijde... To Vám stačí ne? Pochopila jste?“

T: „Ano.“

R: „ Akceptovatelnost těch lidí, těch Vašich lidí, vůči až tak vysokému vedení, jako je hejtmán atd. Jako pokud by nebyli akceptováni, tak by se v životě na takovou poradu nedostali. A i za cenu, že tam třeba jsou třeba: ředitel Severomoravské nemocnice, náměstek pro zdravotnictví a tak dále a najednou je tam můj projektový manažer a berou ho jako rovného, protože on má informace, on tomu rozumí. Je to kompetentní člověk. A to je to. Vychovávat ke kompetenci. Tak toto jsou ty vnější podněty. V rámci úřadu, ale mimo oddělení. Pak existuje samozřejmě kompetence komunikace v rámci týmu. Ten tým není v pracovnících mého oddělení. Pracovní kolektiv z více pracovníků i z různých odborů. A to už potom vidíte, jestliže tam nasadíte nějakýho člověka, tak vidíte, jestli je schopen komunikovat s týmem a jestli ten kolektiv funguje. A jestli ten tým dobře nastartujete, vždycky je důležitý ten start, buď si ho odstartují sami, nebo jestli je potřeba, tak ho pomůžu odstartovat, ten proces, a pak už čtu jenom zápisy. Na čem se domluvili. A to jsou cizí lidi, jo. Ale oni se domluví. Správně by se mělo postupovat formálně, ale u nás, když je třeba, tak umíme pracovat i jinak. Proč by mě otravovali, když můžou zavolat mu přímo a on všechno ví. Oni ví, že on je kompetentní, tak proč by měli dělat takový harakiri. Tak to rovnou sjednají s ním. A jak říkám, to jsou ty vnější vlivy.“

T: „Tak už jste jmenoval, že hodnocení spoluvytváří kompetentního zaměstnance. Jaké jiné vlivy má hodnocení na hodnoceného zaměstnance? Na jeho výkon, motivaci, přístup?“

R: „ Já bych řekl, že to je klíčová věc. Ono říct si spokojenej zaměstnanec neznámá, že má práci a že dostane výplatu. To dneska nestačí. Jestliže po něm chcete kvalitní výkon a tlačíte ho do výkonu a nestačí mu vytvořit jenom nějaké sociální zázemí, ale musíte pracovat i s ním jako s člověkem. Musíte mu dávat najevo, že chcete, aby rostl. To

znamená, aby se vzdělával. Já to řeknu asi tak. Výsledek mé práce je ten, že tři lidé, co odešli, všichni se mají dobře a všichni vzpomínají, že jsem byl nejlepší školitel v olomouckém kraji. Protože tady dostali takové know how, za které mají teď jednu tak velký plat jako tady. A jsou vysmátí. Protože na škole takový know how nedostali. Tam dostali nějaký teoretický základy. Tady dostanou obrovský know how. Třicet let řízení projektů. Kompletně v celém sortimentu atd. Dělal jsem poradce Babišovi, jestli nevíte, kdo to je. Druhý nejbohatší člověk v celé republice. Dělal jsem mu transformace firem a krizový management. Obrovský zkušenosti, znalosti z té problematiky. A já říkám vždycky: „Firma je o lidech, ne o penězích. Ty jsou až na druhém místě.“ Peníze vám seženu. Ale dobrý lidi? To je problém. Teď jsem vybíral dva lidi a měl jsem problém. Nebyl jsem si schopen vybrat. Byli nezkušení. A jak pak chcete odhadnout jeho schopnosti? Hlavně u těch mladých lidí? Jako já jsem hrál taky kdysi divadlo, jako. Jako ochotník. Ale jsem takovej nedůvěřivej vůči nim. Na druhou stranu si říkám, proč bych jim neměl dát šanci, těm mladým. Ale zase proč bych to dělal? Co z toho? Znova a zas. No jo, kdyby to byl můj příbuznej, tak neřeknu jo, ale jako osobní zájem na tom nemám. A žádnou motivaci k tomu taky nemám. A nakonec jsem si řekl, že to tak asi má být. Takže tady mám takový kolektiv, jaký mám.“

T: „Takže myslíte si tedy, že je hodnocení pro danou organizaci nepostradatelné?“

R: „ Stoprocentně. Ta organizace ani neví, proč to nedělá. Já nevím. Tady se neváží lidí. Celej problém. Tady se kontroluje, jestli někdo přijde o dvě minuty později z oběda. Jako nepodstatná věc. Ale jeho výsledky. Já Vám řeknu jednu věc. Ještě jednu věc musí mít vedoucí, aby mohl dělat svou práci. To je to samý, jak jsem přišel za náměstkyní a říkám jí: Jako vy chcete jít do voleb? Vy si chcete chystat nějakou kampaň? Ale vždyť nemáte žádný informace. Víte, jaký máte trumfy vedle ruky, které jste nevyužila?... A ona na mě kouká a říká: Jaký trumfy?... A já říkám: Víte, co se dělo. Vy jste za nějakou politickou stranu, máte politický program a dnešní občan to chápe... No, to zas budou tlouct slámu a slibovat, atd. Ale vy máte výsledky, tak je do prčic prodejte. Řekněte to, že jste tady sehnala 400 milionů na opravdu domova důchodců. Ti staří to ocení. Ti to i ví, protože to využívají. Ale ukažte jim, že každěj jednou zestárne a že třeba možná by byl rád v nějakým krásným prostředí. Ale vy to musíte prodat. Já Vám nebudu dělat politickou kampaň... A to je ono. Ale zas já prodávám tímto práci svých lidí tímto. Takže mě můžete vidět občas v novinách, občas v televizi. Je potřeba umět prodat svou práci. Toto oddělení doneslo do kraje jednu miliardu a proinvestovalo. To je výsledek práce. Pak si můžete mluvit o pohovorech. Proč to děláme? Na co děláme projektový týmy? Proč děláme komunikaci? Toto je ten výsledek. Proto to děláme. Máme jasnej cíl.“

T: „Samozřejmě to je potřeba. A myslím, že bychom mohli přejít na poslední otázku. Co myslíte? (pozn.: respondent kývl na souhlas) Takže. Pokud by se na váš úřad zaváděl systém hodnocení, na jaké oblasti by měl být napojen?“

R: „ S čím by měl být proces hodnocení spojen?“

T: „Ano.“

R: „No. To je složitá otázka. Takže jako hodnocení se dá napojit. Těch faktorů je několik. Ten jednoduchý, řekněme, který se přímo váže, je motivační. Druhý, na co se to váže, je procesní řízení. To znamená optimalizace procesu a toho jeho pracovního výkonu a jeho provádění práce. A třetí je ta znalostní báze. To znamená vytváření znalostní báze. Dneska je to největší know how. Všichni o tom vykládají, ale nikdo si to nedokáže představit, jo. Já jsem se snažil tady asi hodinu skoro vysvětlit, co je to znalostní báze a možná jste to z toho pochopila.“

T: „Jo. Jo.“

R: „Jako nejenom verbálně že by to bylo o informacích, které jsou specifické a velmi složitě dohadatelné. Proto ty informace mají obrovskou cenu. A můžeme si říct, že jsou tady poradenské firmy v Olomouci, které si žijou jako v bavlnce. Ještě jsem je neviděl jet v něčem jiným, než v bavoráku a každý týden mají nový. Jako to asi svědčí o tom, že ta cena informace je veliká. Samozřejmě motivace je i tom, aby si ty lidi vážili lidí. Všichni mají cenu. Že to není nějaký úředník, který tady minimální vyřídí nějaký papír a hodí tam razítko a jde to dál. Že to není rutinní práce, ale je to opravdu kreativní práce. U toho se fakt musí myslet. To nelze prostě načarovat nějakým procesním modelem. Každý projekt je jiný. A i v průběhu realizace se ten projekt mění. Neexistuje projekt, kterej by šlo namodelovat dopředu. Prostě to je život. A to je to krásný, proč to dělám. To není rutinní práce. Sice to tak mnoho lidí na úřadě vnímá, že prostě ty musíš napsat takovou žádost, napišeš toto, uděláš toto atd. A já říkám: A co dělám mezi tím?... Ale jako to oni nevidí. Takže - jak říkám. Je to o tom, že znalostní báze, propojení se vzděláváním, motivace, trousí být jednoznačná a samozřejmě kariérní růst. Tady si vlastně neuvědomují, že ten člověk nastoupí na pozici a narazí. On ten kariérní růst tady nemá žádný. V podstatě on dostane know how, takže on neprotestuje, on se vyškolí na nejvyšší úroveň a pak odchází do poradenských firem, protože tam dostane třikrát tolik. V komerční sféře. Pak ho potkám na náměstí a ptám se: Jak se ti daří? A on říká: Pohoda...A říkám: Co dělá manželka? - No, nechodí do práce jako. Blázníš jak? Je s děckama doma. - Jak my říkáme lidově - je za vodou. A já si říkám hurá, ten kluk se poved. Ale já se za to nezlobím. Pro mě to je i můj úspěch.“

T: „Jasně. To je výsledek vaší práce.“

R: „Jako i ten člověk je výsledek práce. Je zaměstnanej, odvádí dobrou práci, je spokojenej, má dobrou rodinu. I přijede s manželkou ukázat mi děcka v kočárku. A to nevdá, že odešel. Že jsme se prostě někde nepotkali a prostě já už jsem mu neměl třeba co nabídnout. Tak prostě odejde. To je normální proces. Protože pak bych mu musel nabídnout svou židli a říct mu: Hele, tak pojď a já půjdu někam jinam... Otázka je, jestli se mi to chce udělat nebo ne, že? V jednom případě jsem to chtěl udělat, ale tehdy jsem narazil na nějaké objektivní příčiny a nešlo to. To znáte. Politika a tak. Nemá smysl jako. Takže propojenost je tam jednoznačná. Hodnocení zaměstnanců není jenom hodnocení po třech měsících po nástupu zaměstnance do zaměstnání. To je. Já to řeknu na rovinu. Toto hodnocení, co musíme dělat, je pro mě bezpředmětné. Tři měsíce pro mě není žádná doba pro hodnocení. Pro mě je hodnotící doba jeden rok. Což je dostatečně dlouhá doba pro hodnocení. Hodnotit po třech měsících nemá smysl. Hodnocení můžu

udělat tak v tom, že si řeknu, risknu to, nebo nerisknu to. Půjdu dál s tím člověkem nebo ne. To je risk, ale rozhodně to nemá něco společného s nějakým pohovorem. U nás je ta problematika tak složitá, že u nás je ten člověk použitelný až tak po půl až tři čtvrtě roce. Takže jak říkám - nespojovat toto rozhodnutí po třech měsících s hodnocením. Proto oni chtějí v rámci novely zákoníku práce prodloužit pro vedoucí zkušební dobu na 6 měsíců. Ale jenom u vedoucích zas. Ten vedoucí stejně za 6 měsíců nic nedokáže. Až tak za rok. No, to už jsme zase jinde co?“

T: „ No, trochu jo, no. Tak to byla poslední otázka, tak vám asi poděkuji za rozhovor.“

R: „ Já děkuji. Bylo to pro mne velice příjemné zpestření dne.“

## **Rozhovor R2:**

T: „Kdybyste si měla představit ideálního hodnotitele, jaké předpoklady by měl splňovat?“

R: „Tak v první řadě samozřejmě musí mít odbornost, protože na to, aby mohl toho pracovníka hodnotit po profesní stránce, tak musí mít tu odbornost. Musí disponovat už hodně dokonalými komunikačními dovednostmi, protože musí umět pojmenovat některé věci, které hodnotí, vyanalyzovat je a říct, jak se bude pokračovat dál. K tomu, aby se mohl ten pracovník rozvíjet a by se ty jeho cíle, které si stanoví, co nejlépe přibližovaly cílům firmy, ve které pracovník dělá.“

T: „Všimla jsem si, že jste v dotazníku uvedla, že jste i hodnocena ze strany svého nařízeného. Ráda bych se Vás tedy zeptala, jestli jste se někdy setkala v roli hodnoceného s něčím, co Vám vadilo? Např. nějaké chyby, co hodnotitel dělal. Něco, co vám bylo třeba nepříjemné.“

R: „Víte co. Vždycky, když to hodnocení je, tak se musí dokázat říct i to nepříjemné. Negativní věci. Pokud ten hodnotitel je zbabělý – nevím, jestli je to správné slovo, ale asi jo – říct, že něco není dobře, protože možná v tom cítí i kus vlastního selhání. Protože vždycky když se tomu podřízenému něco nepovede, tak svým způsobem může být chyba v tom, kdo ten tým vedl, kdo to hodnotil. Tak ta zbabělost. To, když cítíte, že je tancovaný vlastně kolem toho problému a potom se Vám nedostane patřičné zpětné vazby k tomu, abyste se z těch chyb mohla poučit a nastavit vlastně do příště jiné principy, jiné postupy. Tak to je špatně.“

T: „Takže to znamená něco jako když se, jak se říká, chodí kolem horké kaše.“

R: „Přesně tak.“

T: „Napadá vás ještě něco?“

R: „Možná ještě jedna věc. Že by vlastně ten stávající hodnotící pohovor měl dokázat navázat na to předchozí. Jo. A pokud tam ta provázanost není, zapomene se na některé zásadní věci a přeskakuje se až do toho budoucího, tak k tomu rozvíjení člověka vlastně taky nedochází, protože ty pracovní činnosti by měly nějak navazovat. V případě, že něco se sice povedlo, ale jde to v zapomnění, nebo to prostě překryjí nějaký jiný skutečnosti, tak to nefunguje.“

T: „Takže jde v podstatě o to, aby ten hodnotitel pracoval s poznatky průběžně?“

R: „Jako není to o ničem jiném, než o tom vzít si ty svoje poznámky - pokud není firma, která má vypracovaný nějaký formuláře, do kterých se průběžně zapisuje - tak vzít si ty poznámky a podívat se na to, co se tomu člověku povedlo, kde měl nedostatky, na čem jsme se dohodli, k čemu budeme směřovat, jaké budou závěry. Jo. Musí vlastně tady ten proces probíhat kontinuálně. Nemůže se stát, že nějaká fáze je ustřižena a už tam ta zpětná vazba není.“

T: „Ano. A je ještě něco, co byste k tomu chtěla říci?“

R: „No, ono je to těžký. Vy to asi od paní Příbylové víte, že ony ty systémy hodnocení na kraji spíš neprobíhají, než probíhají. Takže dostanete maximálně zpětnou vazbu, když se Vám něco nepovede, kdy se dozvíte, jak by to mělo být jinak. Ale ono vždycky to je vlastně o tom, jaké bylo zadání při stanovování vlastně toho cíle, ke kterému se mělo dospět. Zda to bylo dostatečně srozumitelné. A někdy i takové ty informační šumy, kdy ta nejvyšší složka managementu dá zadání, teď se to přefiltruje do té následující složky managementu, a než to doteče k Vám, tak ono už je kolikrát to zadání tak deformovaný, že potom, když přijdete s tím výstupem, tak zjistíme, že jsme si nerozuměli a že se připravovalo třeba úplně něco jiného.“

T: „(pozn.: smích) Tak to je dobré, no. Tak asi přejdeme k další otázce?“

R: (pozn.: respondent kývl)

T: „Proč tedy hodnocení pracovníků provádíte?“

R: „Pro mě to vždycky bylo o tom, že každý člověk má ten cíl, který má vytyčený, ke kterému směřuje, a vlastně toto je schopné zajistit kopírování s cílem toho oddělení. Je tam také to zúročení toho snažení v podobě osobnostního růstu tady toho člověka. Dál ho rozvíjíte. Já mám třeba ráda, když do týmu přicházejí človíčkové, pokud možno hned po škole, protože jsou to čisté nepopsané dušičky. Musíte jim ale právě pomoci s tím, aby oni se dokázali poučit z chyb a věděli, jak dál a věděli, že energii, kterou mají, jsem připravená jim pomoci maximálně zúročit. Takže asi takhle. Prostě dokázat tomu člověku zvýšit jeho produktivitu, kvalitu prováděné práce (pozn.: přemýšlí, chvíli je ticho). Možná ještě mě napadá jediná věc. Efektivní hodnocení lidských zdrojů. Vlastně aby ten čas, který já s tím strávím a svým způsobem i toho kolegu nutím, aby tu zpětnou vazbu přijal, protože ne všichni jsou ochotni a schopni to vstřebávat. Tak aby vlastně potom ten čas pro to rozvíjení lidí byl efektivně využit. No a můžeme jít dál.“

T: „Dobrá. Tak jaký je váš názor na hodnocení pracovníků obecně?“

R: „Ve většině firem je podceňované. Je to bráno jako ztráta času. Jako: tady máš zadání, čekám, čekám, až přijde výsledek, ale že právě musí být prostřednictvím toho hodnocení investováno do rozvoje těch lidských zdrojů, aby se vlastně nastavil i třeba systém dalšího personálního růstu, vzdělávání těch pracovníků. Tam to ani často není. Je to možná i dluh i minula, protože kdo nějak přechoval ještě pořád v části té pracovní populace, je chápán tak jako: „Kam se dereš? Proč se tam dereš?“ Jo, tak já bych řekla, že zatím je ten systém hodnocení nedocenený. Hodně manažerů ve firmách z toho nedokáže dostat to, co ten systém hodnocení práce nabízí.“

T: „Tak co je podle Vašeho názoru základem efektivního hodnocení?“

R: „Osoba samotného hodnotitele, protože on musí disponovat opravdu hodně propracovanými komunikačními dovednostmi. Bez toho to nejde. Jako když to bude člověk, který si vezme ten formulář a řekne: „Tak jako, Franto, tady to spolu vyplníme.“

Jako víš, jak na tom jsi.“ Tak to je vždycky špatně. Firma by měla mít, pokud chce mít efektivní výsledky z hodnocení, dobře propracovaný systém těch analytických a metodických podkladů. Aby ten hodnotitel ať je z oddělení toho, nebo jiného vždycky k těm pracovníkům přistupoval se stejnou šablonou. Samozřejmě, že pokaždé hodnotíme jiného člověka, který disponuje jinými předpoklady. Jsou lidé tvůrčí, kteří chtějí, jsou pracovníci, kteří nechtějí, a může se z toho ten manažer někdy možná i trošičku zbláznit, nebo zlobit. Ale proto, aby to hodnocení mělo vypovídací schopnost, tak opravdu jak ta analýza, tak ten metodický systém by měly být nastaveny přes jednu šablonu. Hmmm. Asi tak, no. (pozn.: smích)

T: „Dobrá. Tak teď se zeptám, jakým způsobem získáváte informace, které využíváte k hodnocení.“

R: „Jednak to je z výsledků jejich práce. To, co mi položí na stůl. Co si můžu projít, zkontrolovat. Já hodně dám na každodenní kontakt s těmi lidmi, protože z toho si vlastně berete tu zpětnou vazbu, jak on přistupuje k řešení problémů, jakým způsobem komunikuje s vnějším světem. My potřebujeme dobře komunikovat. Komunikujeme i s jinými firmami, s veřejností. Takže jak dokážete to zadání pochopit, přetransformovat ho ven. Tak vlastně to dává předpoklady k tomu, jak se potom popere s tím řešením. Jako jsou lidi, kterým v oblasti té komunikace se musí pomoci. Jsou to introverti. Já vždycky říkám, že já taky jsem introvert, ale jenom tím, že ten nadřízený do vás bude investovat čas, možnosti proškolení s lidmi, kteří tady té problematice rozumí, dokážou vám vysvětlit, kde děláte chyby a metodou tréninku pomoci, aby i z introverta se stal komunikativní jedinec, který teď ví, že musí komunikovat, nemá s tím problém, a ví, že systémem dobré, efektivní komunikace získává zpětně informace, které mu pomáhají posunout se někam dál. Takže je to potom nebýt zavřen ve své kanceláři a na své židli, což ani při systému, který je tady nastaven, nejde. Ve velké budově je 4 – 5 lidí v jedné kanceláři. Ale na druhou stranu je to docela i problém. Jak jsem vám tady v tom dotazníku uvedla, jakmile potřebujete toho člověka třeba ihned hodnotit a nejsou to věci, které jsou pro cizí uši kolegů, tak je to nepříjemné. Ale na druhou stranu dochází k dobrému nasátí té atmosféry pracovního kolektivu, nebo i to, jak se ten člověk cítí při řešení práce, jak se popasovává se zadáním. Tak tohle má obrovský přínos, ale musí i ten vedoucí s tímto chtít takto pracovat.“

T: „Vy jste říkala, že si nějakým způsobem k hodnocení vedete poznámky....“

R: „Tady! (pozn.: ukázala na hlavu) Já mám ještě výhodu, že jsem si hodně věci nosila v hlavě. Dělal jsem si jenom heslovité poznámky, že jsem třeba k tomu člověku za to příslušné čtvrtletí něco měla. Myslím takové to oficiální hodnocení. Nemyslím, takové to neoficiální, které by měl ten vedoucí pracovník provádět s daleko větší frekvencí. Ale třeba pro to čtvrtletní hodnocení toho oficiálního charakteru jsem si dělala nevíme 6 – 7 poznámek k tomu člověku, protože za měsíc se Vám může ledasco vykouřit z hlavy, ale jinak tady toto všechno buďto nosím v hlavě, jak jsem říkala, nebo pokud možno a je to možná i nejúčinnější, dát tu zpětnou vazbu co nejdřív. Když se dělá třeba s nováčky, tak by se mělo pracovat dnes a denně.“



T: „Ehm. Takže pár poznámek průběžně, aa...“

R: „ A pak vlastně ta každodenní práce.“

T: „Dobrá. Tak přejdeme k další otázce. Jak dle vašeho názoru ovlivňuje hodnocení samotného hodnoceného pracovníka? Z hlediska chování, výkonu, motivace, přístupu k práci?“

R: „Ona ta odpověď není úplně jednoznačná, protože záleží, pro jakého pracovníka to hodnocení děláme. Když to bude člověk bezproblémový, kterého ta práce baví, a chce, tak samozřejmě pro něho to hodnocení je nesmírně cenné, protože on si je toho vědom. Ty lidi fakt jsou si toho vědomi, když třeba v rámci toho hodnocení přicházíte s nějakou kritikou a chcete jim pomoci, aby se zlepšili, tak oni si to uvědomují a chtějí na sobě pracovat taky. Horší je to potom v tom případě, kdy ten pracovník nemá zájem o další rozvoj a nechce se tedy ani v rámci toho hodnocení nějak zapojovat. Takže určitě pracovníka hodnocení ovlivňuje, ale nutný je také jeho pozitivní přístup k práci. S takovým člověkem se potom dá pracovat mnohem lépe.“

T: „Takže myslíte si, že je hodnocení pracovníků pro organizaci nepostradatelné? A proč?“

R: „Nepostradatelné. Hm. Určitě ano. Díky systému hodnocení se totiž přibližuje firma k naplňování jejich cílů. Ale určitě to také záleží na tom, jak se k hodnocení staví jednak ta firma a jednak samotný hodnotitel. Pokud ta firma nedokáže efektivně pracovat s hodnocením, nebo si ten manažer neuvědomuje, že ta firma je bita na těch výsledcích, tak tam všechno hodnocení a snažení je marné. Je to fakt špatně investovaný čas. Ale nemělo by to tak být.“

T: Tak máme tady poslední otázku. Poněkud těžší, ale snad se pochopíme. Takže. Pokud by se na váš úřad zaváděl systém hodnocení, se kterými oblastmi by měl být provázán?“

R: „Nejdřív by měl proběhnout nějaký systém proškolení těch pracovníků. Pracovníků, kteří to hodnocení budou dělat. Oni by měli pochopit a ztotožnit se vlastně s potřebou a přínosy toho systému hodnocení. My už jsme měli takové malinkaté školení a jako dopadlo to úplně katastrofálně, protože jednak v pozicích těch lektorů nebyly dostatečně silné osobnosti, aby tady ten názor dokázali vpracovat do hlav těch budoucích hodnotitelů, a za další protože, a to беру tak, že je to jenom pro vaši diplomku a nedonese se to někam jinam, protože už víte, že pracovníci jsou pracovníci, a že už se někteří párkrát spálili, tak to беру jenom jako formální záležitost. Takže opravdu velká péče na začátku musí být věnovaná tomu proškolení. Potom vlastně musí být provázán s tím systémem dohodnutých kroků v oblasti analýzy a metodiky provádění těch hodnocení. Určitě by to mělo mít potom vazbu i na personální rozvoj zdrojů v oblasti dalšího vzdělávání těch lidí, protože to hodnocení by nám mělo naznačit, kde potřebujeme na nich dál pracovat, aby byli schopni naplňovat dál očekávání a cíle té firmy. To, na co se nesmí zapomenout jako pocit je jedna věc, ale jako peníze hýbou světem, takže jako musí být provázání s tou finanční složkou. Aby ten pracovník, co dělá

to hodnocení, potom má člověka s opravdu dobrými výsledky, tak aby mohl dát zpětnou vazbu i v oblasti toho finančního ohodnocení.“

T: „Tak a tím jsme se dostaly k závěru, tak vám asi poděkuji za velice podnětný rozhovor a rozloučím se s vámi. Ať vás již nezdržuji. Určitě máte dost práce.“

R: „Já také děkuji. Pokud byste ještě něco potřebovala, ozvěte se.“

T: „Děkuji. Nashledanou.“

### Rozhovor R3:

T: „Kdybyste si měl představit ideálního hodnotitele, jaké předpoklady by měl splňovat?“

R: „Ideální hodnotitel? To je poměrně komplikovaná otázka. Takže. Ono je to těžký, jo. Já si myslím, že ten ideální hodnotitel by měl být takový, aby dokázal zpětně dát vazbu tomu pracovníkovi za nějaké uplynulé období tak, aby to nebyly osobní útoky a aby to byly konkrétní věci. S čím byl spokojen, popřípadě s čím nebyl spokojen a dokázal i reflektovat zpětnou vazbu od nich k sobě, jo. Tedy co se mu líbí, nelíbí a současně také probrat pár věcí do budoucna, stanovit si nějaké priority, kam by to mělo směřovat. A asi by to mělo být pravidelný. Já tedy nevím, jak často by to mělo být. Já to mám tady nastavený tak jednou ročně. Vlastně ty větší rozhovory. Ale jinak když se bavíme vlastně tak běžně a rozebíráme nějaké věci, tak to je samozřejmě mnohem častěji.“

T: „A něco přímo k té osobnosti hodnotitele by Vás napadlo?“

R: „Jo, takhle. K osobnosti hodnotitele. No tak, nevím, jestli když bude třeba příliš direktivní typ, nebo to bude typ, který se nedokáže úplně vcítit do té osoby hodnoceného. Protože vlastně pro něj je to stresová záležitost. Jako v každém případě, ať jsou ty vztahy dobré nebo ne, vždycky je to poměrně stresová záležitost pro toho hodnoceného. Proto by se měl snažit navodit atmosféru, samozřejmě a měl by začít třeba tím, co se mu opravdu líbí, co se mu povedlo a podobně. Pak by měl uvést pár věcí, k čemu má konkrétní výhrady, a na závěr by měl říct zase nějakou pozitivní zpětnou vazbu, aby ten člověk odcházel správně naladěný, ale aby si samozřejmě i uvědomil, že třeba některé věci se tomu hodnotiteli nelíbí a chtěl by, aby se na nich zapracovalo.“

T: „Dobře. Vy jste mi vlastně v dotazníku uvedl, že vás přímo nikdo nehodnotí, že?“

R: „Ne. Ne. Mě nikdo přímo nehodnotí a nikdy nehodnotil. Já jsem pouze jeden čas chodil do jedné soukromé společnosti, kde jsem konzultoval s paní psycholožkou, která má na starosti hodnotící pohovory. A s tou jsme právě diskutovali tady ty věci, kdy ona mi dávala zpětnou vazbu, jak to vnímá, když já dělám ta hodnocení. Já jsem jí vlastně říkal, jak to probíhá, jak to třeba vnímají ti mí kolegové, a ona mi dávala zpětnou vazbu, kde třeba dělám chyby, případně jak ve vztahu ke svému nadřízenému mám vystupovat, jak k němu přistupovat. Takže jako to. Ale jako že bych já osobně prošel hodnocením, nějakým konkrétním, to ne. Jako takhle abych si měl vyplnit nějaký formulář, napsat si věci ke své osobě, k pracovním věcem, chování, vystupování, ke komunikaci, tak to ne.“

T: „A ty konzultace, jak jste říkal. To bylo zařízeno přes vašeho zaměstnavatele?“

R: „Ano. Ano.“

T: „On vám to zařídil?“

R: „Ano on mi to zařídil, ale tu zpětnou vazbu vlastně neměl, protože to bylo v podstatě jakoby privátní záležitost. Částečně. Protože tam se kolikrát rozebírají věci, které se potom nedají dát zpátky. Akorát se mě tedy ptali, jak jsem byl spokojen. Ale vím, že jsem tím třeba prošel jenom já. Jo. Že jsem měl tady tuhle nabídku.“

T: „Takže to bylo na vaše osobní vyžádání?“

R: „Ano. No, částečně. Částečně to bylo proto, že jsme se tak domluvili, že by to bylo vhodné, když dělám ty rozhovory. A těch, co tady dělají ty rozhovory, je na kraji opravdu málo.“

T: „No, to já vím.“

R: „Jo? Tak takhle spíš teda.“

T: „Tak já myslím, že můžeme přejít dál. Proč hodnocení pracovníků provádíte?“

R: „No tak já to provádím zejména proto, abych nejenom já, ale i oni měli zpětnou vazbu. Samozřejmě my to máme trošku komplikovanější v tom, že jsme v jedné kanceláři. Tudíž samozřejmě je to věc, kdy některé věci si říkáme okamžitě, ale potom taky samozřejmě člověk vnímá nějakou atmosféru během určitého časového období, nějaké vystupování, chování a tak dále. Tady tyhle věci právě dávám zpětně tedy za to roční období.“

T: „Ještě něco vás napadne?“

R: „Ne, ani ne. Tak určitě hodnocení výkonu – o tom se určitě bavíme. Jestli je tam potřeba někde zapracovat, nebo jestli je tam naopak potřeba něco v té odborné části. Aby se pak zaměřili na nějaké zdokonalování. Tak samozřejmě toto.“

T: „A třeba něco ještě, co vám to hodnocení přináší, například vám osobně?“

R: „Tak ten přínos pro mě konkrétně je v tom, že dávám najevo svým kolegům, že se zajímám o jejich práci, jo. To minimálně. Samozřejmě to, že se tady bavíme každodenně, je něco jiného, než když vlastně dělám to hodnocení po delší době. Já opravdu třeba si najdu věci, které se jim povedly a začnu je vytahovat a ukazovat jako: Tak tohle se mi líbilo, to se povedlo, tady jsem byl třeba moc spokojený, jak to proběhlo, tahleta část, víte? Co se týká třeba těch věcí, tak ono se to samozřejmě posbírání za tu dobu. Samozřejmě když je něco potřeba hned, tak to tomu pracovníkovi řeknu hned, ale někdy je to vhodnější nechat takříkajíc uležet. Třeba nějaký den, a pak se k tomu vrátit, ale někdy je to opravdu potřeba řešit okamžitě. Pokud mi to třeba nabourává atmosféru v týmu, což se nám tady třeba občas může také stát, když nás tady sedí pět. Zazvoní tři telefony, samozřejmě někdo potřebuje klid na práci, tak samozřejmě je potřeba nastavit nějaká pravidla. Tak třeba i v rámci toho hodnocení dávám prostor těm lidem, aby řekli svůj názor, jak to třeba vnímají, když ten se chová tak a tak. A pak to vím i já i ten pracovník, jak je nějaké chování vnímáno. Že třeba někdo moc větrá, že má hlasitou hudbu atd. To jsou třeba takové drobnosti, ale v té atmosféře to může hrát velkou roli. Samozřejmě je pak také důležité domluvit nějaká ta pravidla. Což se mi i teď právě potvrdilo v rámci hodnocení, co jsem dělal.“

T: „Tak jestli už vás nic nenapadá, tak přejdeme dál. Jaký je tedy váš názor na hodnocení pracovníků obecně?“

R: „No já si myslím, že jsem k tomu asi už něco řekl. No. Mně to vyhovuje. Jako já samozřejmě nemohu hovořit za své kolegy, se kterými dělám hodnotící pohovory. Někteří to třeba vnímají víc úporně, někteří s tím naopak nemají problém. Je to asi osobně každého věc. Toho pracovníka, jestli to dělá, nebo nedělá. Jako já s tím mám opravdu dobrou zkušenost. Někdy se mi při tom hodnocení opravdu ukážou věci, se kterými pak můžu jako dál pracovat, což je velkou výhodou. Protože mám poměrně velký časový úsek jenom na to, že se věnuju jenom jedné konkrétní osobě. Samozřejmě když je třeba porada, je nás tam deset, tak tam to nemá moc smysl, tam se nemohu věnovat tomu konkrétnímu pracovníkovi. Jako když mu chci říct něco osobně, něco třeba vytknout, tak to s ním projednávám samostatně. Ne před ostatními, protože na to není připravený a mohlo by to také vnést nepříjemnou atmosféru. Samozřejmě když se jedná o poděkování nebo pochvalu za dobře odvedenou práci, tak to je něco jiného. No. No. A můžeme jít asi dál.“

T: „Co je dle vašeho názoru základem efektivního hodnocení? Co se konkrétně vám v praxi osvědčilo?“

R: „No minimálně to, že musím dát hodnocenému dostatečný časový prostor na to, aby se na to připravil. To znamená, že mu nemůžu říct: „Pojď, jdeme tě hodnotit teď v tuto chvíli, nebo třeba za hodinu.“ Měli by to vědět minimálně 14 dní dopředu, aby se na to dokázali připravit. Bylo by dobré, aby dostali pozvánku, která bude i osobní, jako na jméno. Že si je dovoluji pozvat na konkrétní hodnocení tehdy a tehdy. Ten čas, kde to bude, a co od nich očekávám. Dělán to tak, že jim pošlu hodnotící formulář a oni si ho vyplní podle nějaké bodové škály a s tím, že jim řeknu, aby si ho i vytiskli a vzali si ho s sebou. Já mám pak svůj komentář k němu. A následně po nich chci, aby si vybrali pár věcí za minulé období a za budoucí období, které se jim povedly, nebo které chtějí udělat. To je vlastně takový ten základ. A teď už probíráme konkrétně jednotlivé položky, které jsou uvedeny v tom hodnotícím formuláři. Já to pak nějak obecně shrnu, kde se mi to líbí, kde si myslím, že by se mělo přidat, kde si myslím, že se to podceňuje, že ty výsledky jsou lepší, než třeba uvádí. A k tomu probereme i to, proč se ty věci povedly. Co bylo tou příčinou. Jestli třeba dobrá příprava, nebo dobře připravené materiály na jednání atd. A samozřejmě součástí toho jsou pak i ty věci ostatní. Ale jak říkám. Minimálně ten časový prostor, aby věděl kdy, co a jak se bude projednávat, aby nebyl zaskočen tím, že bude projednáván. Musí vědět, že budeme projednávat jak pozitivní, tak negativní věci, že chci vidět úspěchy z minula a to, co by chtěl do budoucna. To jsou asi základní pravidla, která by měla být. A samozřejmě by to mělo probíhat v nerušené místnosti, kde budeme sami. Takže já když dělám ty pohovory, tak je dělám jinde. Ne tady.“

T: „Takže jde o to vytvořit co nejpříhodnější podmínky.“

R: „Ano, to je to nejdůležitější. Protože pokud bych to třeba dělal tady, s ostatními kolegy, tak to fakt nejde. To prostě nemůžu probrat všechny věci, které bych chtěl. To můžeme říct, když máme poradu, že něco měl udělat jinak, že to udělal špatně. Ale když se bavíme konkrétně o té osobnosti toho pracovníka, a když mu chci sdělit něco osobně,

co jak si myslím, tak to určitě musí být někde v soukromí. A dobré je, když je to na neutrálním prostředí.“

T: „Tak dobře. Teď se vás zeptám na to, jak získáváte informace, které pak k hodnocení využíváte?“

R: „No, tak to v průběhu, samozřejmě. Když je vidím, že něco dělají. Samozřejmě máme nastavený určitý systém. Nějakou hierarchii toho, kdo co může podepisovat, schvalovat atd. Takže veškeré třeba materiály, které odcházejí z úřadu, musí jít přes vedoucího oddělení a vedoucího odboru. Tudíž já mám tedy přehled o tom, kdo - konkrétní pracovník - co dělá. Takže mám tu zpětnou vazbu přímo od těch pracovníků. Nejen tedy to, že dostávám písemné výstupy, ale že s nimi i osobně projednávám některé věci, například co se připravují na porady, nebo když jedeme na kontrolu, nebo když se řeší třeba nějaký strategický dokumenty, tak o těchto věcech spolu třeba diskutujeme, takže je to z osobního projevu konkrétních pracovníků. Nemám to zprostředkované. Ehm.“

T: „No a vy jste tedy říkal, že ještě využíváte toho sebehodnocení přes ten formulář, který pracovníci vyplňují. A pak ho vlastně vyplníte vy, jestli jsem to pochopila dobře. Ano?“

R: „Ano. Ano. Já jim dám ten formulář. Oni si ho vyplní a já ho mám jako vyplněný u sebe. A když jdu na to jednání, tak to probíráme. Tam je nějaká bodová škála, třeba 4 body a oni si tam dají dva a já čtyři. A pak to řešíme, že je to málo. Že třeba tady v té záležitosti nedělá chyby a že by to měla být minimálně trojka. Jako takže to takhle upravujeme a snažíme se shodnout na nějakém výsledku, který oba vnímáme stejně. Jako někdo si to stanoví opravdu nízko a někdo zas příliš vysoko, takže tam pak musím dávat tu zpětnou vazbu, že je to třeba příliš a tak.“

T: „A jak jste třeba říkal, že pozorujete i tu běžnou práci a to také využíváte. Máte na to nějaký formulář, nebo si děláte nějaké poznámky, něco si spisujete, nebo vám to opravdu tak utkví v paměti?“

R: „No, já mám zápisy z porad, které si dělám pravidelně, pokud mám porad. A poradu mívám každý týden, nebo co čtrnáct dní. A píšu si z toho takové ty věci běžného rázu. Mám tam třeba i uvedeno kdo za co odpovídá a následně to kontroluji, jestli je to v pořádku, jestli to splnili, nebo nesplnili. A potom od toho se to odvíjí dál. A potom za to období já to zhodnotím.“

T: „Dobře. Dobře. Tak teď se vás zeptám, jak dle vašeho názoru ovlivňuje hodnocení přímo osobu hodnoceného. Z hlediska motivace, spokojenosti, přístupu k práci. Jak to vnímáte?“

R: „Já si myslím, že každý pracovník, nejenom ten hodnocený, ale i ten hodnotitel, by měl na konci dostat tu zpětnou vazbu k tomu, jak pracuje. Minimálně proto, že může mít třeba pocit, že je třeba vyhořelý, že třeba se mu nedaří některé aktivity a zbytečně se podceňuje, anebo už je naopak třeba takový letargický, že už nad tím mává rukou. A to jsou ty věci, kdyby mi ten hodnotitel měl dát tu zpětnou vazbu, tady na tohle se zaměřit,

jo. Připravit mu to, říct mu: Bylo by dobré absolvovat tady to školení.“ Samozřejmě ne všichni ti hodnotitelé dostávají tu zpětnou vazbu. Třeba já nemám tu zpětnou vazbu. Jako od kolegů samozřejmě, ale ne v té formě, jak to dělám já. Takže to je trošku něco jiného. Ale myslím si, že k tomu, že ten pracovník třeba vidí, že se zajímá ten vedoucí o tu práci. Že se zajímá o ty konkrétní aktivity, které dělá. A může to mít i pozitivní vliv třeba na nějaký přístup k dalším úkolům, které je potom potřeba řešit.“

T: „Ano. A ještě něco vás k tomuto tématu napadá?“

R: „Nevím. V tuhle chvíli asi ne.“

T: „Dobře. Tak já vás trápit nebudu.“

R: „Můžete. Klidně. Můžete se zeptat i na něco jiného, jestli vás napadá třeba. Třeba mě o v tuhle chvíli nenapadne.“

T: „Já nevím. Tak mi třeba popište nějakou reakci, které jste si všiml, jakou ty pohovory vyvolávají. Nevím, jestli je děláte od začátku, nebo třeba...“

R: „Ne. Začal jsem s tím později. Děláám to tak čtyři roky.“

T: „Tak neřekl jste si třeba u něčeho: „Tak jo. Tak tohle se třeba díky tomu změnilo.“

R: „Jo, tak třeba nějaký přístupy k něčemu. Tak to jo. Jako já to nemám třeba až tak, že bych chtěl měnit ty pracovníky. To ne. A je to uděláno tím, že na krajském úřadě vesměs jsou kolegové, kteří jsou vesměs samostatní, všichni jsou odborně erudovaní a dokážou komunikovat, mají výborný písemný projev a tak. Spíš jde o to skloubit všechny ty věci dohromady, aby to nějak fungovalo, aby to opravdu zapadalo do sebe. Aby když někdo dělá některou část, aby ten druhý věděl, že dělá nějakou jinou, že to na sebe navazuje, že musí o tom spolu mluvit, jako když třeba to dělají nad jednou agendou a tak dále. Což je někdy velmi komplikované. Komplikuje se to i tím, že třeba může dojít k personálním změnám. Samozřejmě když třeba nastoupí nějaký nový pracovník. Já jsem to tady měl teďka. Kolegyně mi nastoupila a po čtrnácti dnech jsem s ní udělal hodnotící pohovor. Já vím, že je to krátká doba, ale minimálně věděla to, že jsem jí řekl, které věci u ní budu sledovat, co budu chtít, aby dělala, a tady ty věci, kromě samozřejmě běžné agendy, kterou jsme si učili. Aby prostě věděla, že příští rok přijde čas, kdy si o tom budeme spolu povídat a budu chtít vidět u ní nějaký posun. Někdy je to komplikovanější v tom, že ne každý to má rád, ne každý to snáší. Ty pohovory. Ne že by to bojkotoval. To je silný slovo, ale berou to formálně. To pak nic nemusí přinést. Tam se snažím spíš já vnést do toho to, že si myslím, že to může nějak pomoci. A pak to nechávám už na nich. Nedávám to nějak direktivně, striktně.“

T: „Nejde to lámat přes koleno, že?“

R: „Ne. Ne. To není ten styl. Ty hodnotící pohovory nejsou na tomhle stylu postavené.“

T: „Tak teď se vás zeptám na to, jestli si myslíte, že je hodnocení pracovníků pro organizaci nepostradatelné.“

R: „Ne. Ne. Je postradatelné. Kdyby nebylo postradatelné, tak to tady děláme všichni. Ale tím, že to tady nedělá nikdo. V podstatě děláme to tady asi tři nebo čtyři kolegové, o kterých vím, že to dělají, nebo dělali. Kdyby to bylo nepostradatelné, tak bychom to měli dáno v rámci nějakého vnitřního předpisu a vyhodnocovalo by se to a současně bychom chtěli i mít my tu zpětnou vazbu od svých nadřízených. Protože to není, tak ta organizace to nepovažuje za nepostradatelné.“

T: „Aha. No, mě by zajímal i váš názor na to, jestli si myslíte, že kdyby se to tady zavedlo, i vy byste třeba sám dostával tu zpětnou vazbu. Byl by tady nějaký celkový systém, jestli by ta práce zde byla efektivnější, nebo třeba i pro vás příjemnější.“

R: „Já si myslím, že někde by to určitě mohlo pomoci právě při některých nedorozuměních, které jsou třeba mezi některými kolegy, odbory, odděleními a navzájem. A že by se tam opravdu mohly objevit věci, které třeba ten pracovník vnímá. Že se mu třeba nedaří komunikace, třeba s nějakou druhou stranou, ale nepředá tu informaci dostatečně dál. Jako třeba vedoucímu oddělení nebo odboru. A při tom pohovoru by se to vlastně mohlo objevit. On by řekl třeba: Já nejsem spokojený, mě se nedaří tady tahle věc a ten vedoucí to pak uvidí a řekne si: Aha, tak tady je třeba nějaká chyba v komunikaci mezi těmi odděleními a s tím kolegou a vedoucí oddělení nebo odboru může pak tu věc řešit. Mohlo by to také pomoci komunikaci pracovníků mezi odbory. Jako já nevím, jestli se připravuje nějaký nový systém, ale já bych s tím neměl žádný problém. Jako já si tedy myslím, že by měl i mě někdo hodnotit a myslím si, že bych to zvládl, že bych byl připravený na to, co mě tam bude čekat a stejně si myslím, že to kolegové nevnímají nějak úporně, že bych je tam nějak peskoval za uplynulé období, ale spíš to berou opravdu jako zpětnou vazbu. Vazbu, kdy já se třeba snažím jenom upozornit na věci, na kterých by bylo potřeba pracovat a vyzdvihnout ty věci, které se jim povedly. To si myslím, že je potřeba.“

T: „V pořádku. A teď je tu taková otázka, která na to trochu navazuje. Pokud by se měl vytvářet systém hodnocení, na co by měl navazovat?“

R: „No, v současné době nemá na co navázat, protože v současné době není zaveden. Takže minimálně by v té první fázi měli být všichni pracovníci seznámeni s tím, že se zavádí nějaký nový systém hodnocení, a jaký je jeho důvod. Může to být. Ty důvody jsou různé. Často bývají ty hodnotící rozhovory dělány z toho důvodu, že třeba se potom podle toho rozhoduje o navýšení platu při zvýšení osobního ohodnocení, což ale není tady ten náš případ, protože my nemáme ty kompetence. Pokud bychom mohli třeba na základě těchto hodnocení dát třeba navýšení platu, tak by se to dalo. Ale pokud by to nebylo sděleno všem pracovníkům, kterých by se to týkalo, tak věřím, že by hodně těch pracovníků k tomu přistupovalo negativně. Nevěděli by proč. Někdo k tomu může přistoupit tak, že chodí do práce, dělá to co má a ostatní je mu fuk. Musí tam tedy být dostatečné zdůvodnění, proč ten systém hodnocení užívat. A dobré by tedy bylo, aby se s tím všichni seznámili. Aby proběhla třeba nějaká prezentace – proč a co se jak dělá, jaký to má efekt. Jo měl by tam být třeba příklad, že u těch organizací, kde se to dělá, se posunuje třeba výkon, nebo se zvedá třeba prestiž toho úřadu, klienti, obyvatelé kraje to vnímají pozitivně, tyto pracovníky. A pak až následně po tom by mělo následovat to



jednotlivé hodnocení, jo. A samozřejmě by ti pracovníci měli projít nějakým školením. Ti, kteří budou dělat hodnocení, musí projít nějakým školením. Já jsem školení neměl, ale říkám – právě jsem dělal ty individuální konzultace, kde jsem konzultovat právě takové věci jako např. na co to zaměřit, atd. Vlastně s tou organizací, která se zabývá hodně kariérami a profesními záležitostmi, a ti mi vlastně pomohli s tím jak to uchopit a jak to používat. Ale myslím si, že by nebylo vhodné, kdyby se teď řeklo: Teď budete dělat hodnocení, tady máte formulář a všichni vedoucí to dělejte. Bez toho, aby věděli proč a neměli alespoň nějakou teoretickou povědomost o tom. Takto je to nevhodný. Takže musí se vědět důvod, proč to dělat, jaký je záměr zaměstnavatele, pak by měli všichni projít školením a to je ten základ.“

T: „Dobrá. Teď bych si jen upřesnila nějaké detaily z dotazníku, který jste vyplnil. Tady jste mi uvedl, že hodnocení zde existuje, ale reálně se nedělá. Tím, že existuje, co jste tím myslel?“

R: „Ano. On existuje hodnotící formulář, který je obecně přístupný na internetu, nebo jeden čas aspoň byl. A odtud jsem si ho stáhl. Mohli jsme si to tak udělat všichni. Ti pracovníci, kteří jako procházejí nějakým vzděláváním, ale co vím, tak to dělá opravdu minimum zaměstnanců. Jestli jedna desetina? Možná i to je moc. Jestli jsme 3-4. Takže nemám tu zpětnou vazbu, nemůžu to garantovat, ale vím, že se to nedělá vůbec a není taky žádné pravidlo, které by nám říkalo, že bychom to měli dělat. Takže je to vyloženo na tom osobním rozhodnutí.“

T: „A když má tedy člověk iniciativu, lze zařídit i nějaké to školení? Ano?“

R: „No, to školení bylo trochu problém, protože tady to školení na tuto oblast bývá poměrně dost finančně nákladné. Já jsem se díval na nějaká školení, když jsem se pokoušel požádat o proplacení a ty ceny jsou opravdu docela vysoké, ale je pravda, že míváme i vzdělávání vedoucích pracovníků, kde konkrétně i tuto problematiku opravdu projednáváme.“

T: „Na to jsem se chtěla také zeptat. Na toto vzdělávání vedoucích pracovníků. Takže i tam získáváte kompetence k těmto činnostem personálním. Ano?“

R: „Ne příliš. Tak že by to bylo třeba přímo na ně zaměřeno, ale někdy se k tomu dostaneme. Když je to zaměřeno třeba i dejme tomu na time management i třeba na ty věci, že by se mohlo dělat to hodnocení atd. Ale něco specializovaného, to opravdu nemáme.“

T: „Takže spíš všechno naťuknete okrajově, že?“

R: „Tak, tak.“

T: „Dobrá. Tak já se domnívám, že tímto jsme se dostali nakonec. Pokud byste tedy vy ještě něco nechtěl k této tématice říci sám?“

R: „No, to už ani ne. Jen bych se chtěl zeptat, jestli by bylo možné dostat pak nějakou zpětnou vazbu, až dopíšete tu diplomku.“

T: „Ano. Určitě. To nebude žádný problém. Kontakty na sebe máme, tak vám dám vědět.“

R: „Tak děkuji.“

T: „Já děkuji. Na shledanou.“

## Příloha č. 4

### Formulář pro záznam klíčových událostí

Pro hodnocené období:
Jméno a Příjmení hodnoceného:
Hodnotitel:
<b>Instrukce:</b>  Během každého měsíce zaznamenejte do formuláře případ pozorovaného pozitivního a negativního chování u výše jmenovaného podřízeného. U každého chování je nutné zaznamenat jeho váhu dle stupnice 1 – 5 (1 = minimální závažnost chování, 5 = maximální závažnost chování).  Chování zaznamenávejte co nejdříve po události, kterou jste zvolil/a v daném měsíci za klíčovou, a k popisu ihned připojujte číselné hodnocení váhy.

Měsíc záznamu:				
Datum:	Pozitivní chování	Váha	Negativní chování	Váha
Popis pozorovaného chování				
Důsledky chování				

## **Manuál pro systém hodnocení na Krajském úřadu Olomouckého kraje**

Tato příručka vznikla z důvodu zavádění nového systému hodnocení zaměstnanců na náš úřad. Jejím hlavním úkolem je pomoci všem zaměstnancům Krajského Úřadu Olomouckého kraje orientovat se v jednotlivých požadavcích, které na ně systém hodnocení bude klást. V tomto jednoduchém manuálu si může každý zaměstnanec přečíst, jak má v procesu hodnocení postupovat, co mu tento systém přinese a jak se na něj má co nejlépe připravit.

### **Úvod**

Hned v úvodu je nutné upozornit, že systém hodnocení zaměstnanců není nastaven proto, aby úřad mohl sledovat a kontrolovat své zaměstnance. Nemá vést k žádným komplikacím jejich práce. Spíše naopak. Představuje efektivní nástroj řízení lidských zdrojů, který neslouží pouze organizaci, či managementu, ale i řadovým zaměstnancům úřadu. Periodické hodnocení zaměstnanců se stará především o to, aby byla lidem, jako významné hodnotě každé organizace, věnována náležitá pozornost.

Zavedení systému hodnocení zaměstnanců na náš úřad je také napojeno na cíl Ministerstva vnitra, který usiluje o zefektivnění veřejné správy a samosprávy. Je si totiž vědomo, že skrze kvalitní veřejnou správu vede cesta k vyšší konkurenceschopnosti České republiky. Zavedení systému hodnocení zaměstnanců však neznamená pouze podporu tohoto cíle, ale je také způsobem, jak zvýšit vnímanou prestiž nejenom našeho krajského úřadu, ale i celé veřejné správy.

### **Cíle hodnocení zaměstnanců**

Periodické hodnocení zaměstnanců je jedním z výjimečných nástrojů nabízených moderní personalistikou. A to právě díky tomu, že jeho přínos nesměruje pouze k nejvyšším sférám managementu, ale je celoplošný. To

znamená, že užitek z něj mají opravdu všichni zaměstnanci organizace. Mezi základní cíle systému hodnocení patří:

- ✓ zlepšení komunikace na všech úrovních,
- ✓ motivování zaměstnanců,
- ✓ účelný rozvoj a vzdělávání zaměstnanců,
- ✓ optimalizace pracovního a sociálního chování,
- ✓ zkvalitnění manažerské práce vedoucích úředníků,
- ✓ zlepšení informovanosti všech zaměstnanců o cílech organizace,
- ✓ růst atraktivity a prestiže krajského úřadu.

## **Periodicita hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců je pro účely Krajského úřadu Olomouckého kraje nastaveno na hodnotící období jednoho roku. V průběhu celého tohoto období budou jednotliví vedoucí úředníci monitorovat výkon svých podřízených. Tento proces vyústí do pohovoru, kde nadřízený s podřízeným společně zhodnotí uplynulé období.

## **Instrukce pro hodnotitele**

Hodnocení zaměstnanců je jednou ze základních personálních činností každého odpovědného vedoucího zaměstnance. Povinnost hodnotit mu navíc ukládá sám zákoník práce v paragrafu č. 302, bodě a) – vedoucí zaměstnanci jsou povinni řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky.

## **Účel hodnocení**

1. Sladění cílů podřízených zaměstnanců s cíli úřadu
2. Zlepšování pracovního výkonu zaměstnanců – prostřednictvím motivování a důkladné zpětné vazby zvyšovat jejich spokojenost
3. Zhodnocení individuálních výkonů podřízených za uplynulé období
4. Zlepšení vzájemné komunikace a otevřené diskuze

5. Demonstrace zájmu nejen o práci, ale i o názory a postoje každého z podřízených
6. Optimalizace pracovního a sociálního jednání a tím i vytváření příjemné pracovní atmosféry
7. Efektivní směřování rozvojové a vzdělávací aktivity zaměstnanců na základě jejich získaných dat a zjištěných potřeb
8. Stanovení výše odměn dle zásluh
9. Stanovení oblasti dosažitelných benefitů

## **Příprava na formální hodnocení**

Podstatou celého systému hodnocení je průběžné neformální hodnocení individuálních či kolektivních výkonů. Hodnocení nelze provádět jako jednorázovou akci na konci roku. Jde o to zhodnotit celé roční období a ne jenom posledních pár měsíců.

### **1. Metoda klíčové události**

Tato metoda je nástrojem hodnotitele pro průběžné zaznamenávání výkonu podřízených. Je nutné dbát na to, aby opravdu každý měsíc byl zaznamenán vždy jeden projev pozitivního a jeden negativního chování podřízeného. K daným záznamům se musí přiřadit i váha, která stanoví závažnost pozorovaného chování. K záznamu hodnotitelům slouží formuláře, které jim poskytne personální oddělení. Důležité je však pamatovat na to, že principem metody rozhodně není uschovat informaci o chování až na hodnotící pohovor. Pokud to situace vyžaduje, je nutné poskytnout zaměstnanci neformální zpětnou vazbu ihned.

### **2. Hodnotící formulář**

Na Metodu klíčové události navazuje vyplnění tzv. hodnotícího formuláře a to tak, že poznatky získané celoročními záznamy mohou sloužit jako podklad pro jeho vyplnění. Tento formulář je nutné vyplnit vždy před hodnotícím pohovorem. Proces zahrnuje přiřazení číselných hodnot k jednotlivým kritériím uvedeným ve formuláři tak, aby byla řádně – dle pomocných slovních popisů – odlišena úroveň kritéria u každého zaměstnance. Při zpracovávání formulářů je

nutné dbát zásad, ve kterých byli všichni hodnotitelé vyškoleni a zejména se vyvarovat chyb, na které byli upozorněni.

### 3. Motivačně – hodnotící pohovor

Hodnotící formulář je primárním podkladem pro hodnotící pohovor. Pro hodnotitele představuje zdroj informací, které bude s podřízeným projednávat. Aby však pohovor dosáhl optimálních výsledků, je nutné postupovat dle stanovených zásad:

1. Hodnotitel je povinen informovat o chystaném pohovoru hodnoceného a to s dostatečným předstihem. K tomuto účelu musí každému hodnocenému zaslat **pozvánku**, která bude obsahovat jeho jméno, datum a čas konání schůzky a upřesnění místa, na které se má dostavit. Dále je nutné v pozvánce apelovat na hodnoceného, aby se na pohovor řádně připravil, to znamená, vyplnil si svou kopii hodnotícího formuláře, zamyslel se nad uplynulým rokem a přichystal si tři cíle, jichž by rád dosáhl následujícího roku.
2. Dalším krokem je **příprava samotného hodnotitele**. Je nutné, aby taktéž vyplnil a nachystal všechny potřebné dokumenty, předem si stanovil body, o kterých chce se zaměstnancem diskutovat, připomenul si okolnosti, které mohly úspěšnost jeho chování ovlivnit, a promyslel si, kam by dle shromážděných dat měl zaměstnanec směřovat ve svém rozvoji. Dále prostuduje výsledky předchozího hodnocení (pokud je má k dispozici), aby mohl posoudit změny a vývoj hodnoceného.
3. Následuje **realizace hodnotícího pohovoru**. K obecným zásadám pohovoru patří pozitivní přístup k zaměstnanci, navození a udržení příjemné atmosféry, eliminace rušivých vlivů, dodržování podstaty správné zpětné vazby a pamatování na stěžejní princip, totiž že pohovor není monolog, nýbrž dialog. Pohovor začíná vřelým přivítáním a upozorněním na účel hodnocení (dialog o uplynulém roce), následuje pohled hodnoceného, na něj reaguje názor hodnotitele. Pokud se vyskytne nějaký problém, je nutné společně rozebrat jeho příčiny. Na základě tohoto by měl být sám hodnocený schopen najít nějakou schůdnou cestu řešení.

Následně by oba zúčastnění měli dojít k závěru, jakým směrem bude pracovník dále směřovat. Ještě by měl být dán prostor pro jakékoliv připomínky, či náměty ze strany hodnoceného a pohovor se uzavře shrnutím jednotlivých výsledků, ke kterým společně dospěli a podepsáním hodnotícího formuláře oběma stranami. Z konečných výsledků musí být jasné cíle do příštího hodnotícího období a výše stanovených odměn (nelze přiřazovat odměny rovnoměrně, nebo libovolně – vždy v závislosti na výsledcích hodnocení!!)

4. Závěrem celého procesu je **dokumentace výsledků** systému hodnocení pro účely ostatních personálních činností. Tyto výsledky musí hodnotitel předat personálnímu oddělení, které je uschová do osobních složek jednotlivých zaměstnanců.

## Instrukce pro hodnocené

System hodnocení pracovníků je jedním z mála personálních činností, usilujících zejména o zkvalitnění práce s lidskými zdroji, čímž se snaží zabezpečit naplnění primárního cíle – spokojení zaměstnanci.

### Účel hodnocení

1. Sladění cílů úřadu s cíli zaměstnanců – lepší informovanost o záměrech a činnostech organizace
2. Zlepšování pracovního výkonu zaměstnanců – skrze motivování a důkladnou zpětnou vazbu zvyšovat jejich spokojenost
3. Vyhodnocení individuálních výkonů zaměstnanců za uplynulé období
4. Zlepšení vzájemné komunikace a otevřené diskuze
5. Předestření zájmu nejen o práci, ale i o názory a postoje každého z podřízených, tj. rozpoznání cílů a potřeb každého zaměstnance
6. Optimalizace pracovního a sociálního jednání a tím i vytváření příjemné pracovní atmosféry
7. Efektivní směřování rozvojové a vzdělávací aktivity zaměstnanců na základě jejich získaných dat a zjištěných potřeb
8. Stanovení výše odměn a nabídky benefitů dle zásluh



### Motivačně – hodnotící pohovor

Každý pracovník Krajského úřadu bude formálně hodnocen vždy jednou do roka formou hodnotícího pohovoru vedeného jeho přímým nadřízeným. Je však nutné, aby veškerí zaměstnanci dbali následujících pokynů:

1. Nadřízený je povinen domluvit si **termín schůzky** s hodnoceným zaměstnancem vždy s dostatečným časovým předstihem.
2. Hodnocený se musí na hodnotící pohovor **připravit**. V rámci přípravy provede sebehodnocení – svědomitě vyplní hodnotící formulář, který mu bude nadřízeným poskytnut. Dále si promyslí jednotlivé cíle, kterých by chtěl v následujícím období dosáhnout. Popřemýšlí o slabínách a silných stránkách svého výkonu za hodnocené období a pokusí se vymyslet způsob nápravy diagnostikovaných nedostatků.
3. Hodnocený je povinen se **dostavit** na dohodnutý termín schůzky a to řádně připraven. Termín lze přesunout pouze v případě závažných důvodů, které budou předem prodiskutovány s nadřízeným.
4. Další etapou je **realizace hodnotícího pohovoru**. Pohovor otevírá hodnocený zaměstnanec pohledem na vlastní výkon během uplynulého roku. Následuje názor hodnotitele. Pokud se vyskytne během hodnocení nějaký problém, je nutné společně rozebrat jeho příčiny. Hodnocený by měl být sám schopen najít schůdnou cestu pro řešení nedostatků svého pracovního výkonu. Měl by se s hodnotitelem domluvit na jeho dalším směřování z hlediska rozvoje a vzdělávání. V závěru mu bude poskytnut prostor pro vyjádření jakýchkoliv připomínek či námětů a pohovor bude uzavřen shrnutím výsledků, ke kterým hodnotitel s hodnoceným dospěli společnými silami a podepsáním hodnotícího formuláře oběma stranami.
5. Na základě výsledků hodnocení stanoví nadřízený hodnocenému odpovídající výši **odměn** a náležitou podobu **benefitů**.

